

Received-Makale Geliş Tarihi 01.03.2025  
Published-Yayınlanma Tarihi 30.04.2025  
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 12 (118), 766-784

Review Article / Derleme Makale  
10.5281/zenodo.15314114

**Cem Ozan**

<https://orcid.org/0009-0004-1467-146X>  
MEB, Elazığ / TÜRKİYE

## Okul Yöneticilerinde Stres: Nedenleri ve Sonuçları

### Stress in School Administrators: Causes and Consequences

#### ÖZET

Stres, bireylerin zihinsel, fiziksel ve duygusal bütünlüğünü tehdit eden önemli bir faktördür ve yaşamın birçok alanında olduğu gibi iş hayatında da etkisini göstermektedir. Özellikle örgütsel yaşamda karşılaşılan stres, bireysel düzeyde çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu ve genel yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilerken; kurumsal düzeyde ise verimliliğin düşmesine, iş gücü kayıplarına ve iş ortamında olumsuz bir atmosfer oluşmasına yol açmaktadır. Bu çalışmada stres kavramı detaylı bir biçimde ele alınarak, stresin tanımı, örgütsel boyutu, nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. İş yükü, zaman baskısı, rol çatışması, iletişim eksikliği, rekabet, monotonluk, sorumluluk düzeyi ve belirsizlik gibi faktörlerin çalışanlar arasında strese neden olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca stresin fiziksel (baş ağrısı, yorgunluk), psikolojik (kaygı, depresyon) ve davranışsal (agresyon, içe kapanma) belirtilerle kendini gösterebileceği açıklanmıştır. Özellikle okul yönetimi gibi belirli alanlarda stresin yoğun şekilde hissedilebildiği belirtilmiştir; bu tür ortamlarda yönetsel destek sağlanmasının, etkili iletişim kurulmasının ve görev tanımlarının netleştirilmesinin stresle başa çıkmada önemli olduğu vurgulanmıştır. Çalışmada ayrıca stresle baş etme yöntemlerine değinilmiş; biyofeedback, meditasyon, solunum egzersizleri, spor yapma ve sağlıklı beslenme gibi stratejilerin stresin etkilerini azaltmada etkili olabileceği ifade edilmiştir. Elde edilen bulgular, daha sağlıklı, dengeli ve üretken bir çalışma ortamı oluşturmak açısından yöneticiler ve çalışanlar için rehberlik edici niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, Örgütsel Stres, Çalışan Sağlığı, İş Ortamı, Stresle Baş Etme Yöntemleri

#### ABSTRACT

Stress is a significant factor that threatens individuals' mental, physical, and emotional well-being, manifesting itself in many areas of life, including the workplace. Particularly in organizational settings, stress negatively affects employees' motivation, job satisfaction, and overall quality of life at the individual level, while at the institutional level, it leads to decreased productivity, workforce losses, and the creation of a negative atmosphere in the work environment. In this study, the concept of stress is examined in detail, focusing on its definition, organizational dimension, causes, and consequences. A literature review method was employed to access scientific knowledge on the subject. Factors such as workload, time pressure, role conflict, lack of communication, competition, monotony, level of responsibility, and uncertainty were emphasized as major causes of stress among employees. Furthermore, it was explained that stress can manifest through physical (headaches, fatigue), psychological (anxiety, depression), and behavioral (aggression, withdrawal) symptoms. The study highlights that stress can be intensely experienced in specific fields such as school management and emphasizes the importance of managerial support, effective communication, and clear job descriptions in such environments. Stress coping strategies were also addressed, noting that biofeedback, meditation, breathing exercises, engaging in physical activity, and healthy nutrition can effectively reduce the impact of stress. The findings provide guidance for managers and employees in creating a healthier, more balanced, and more productive work environment.

**Keywords:** Stress, Organizational Stress, Employee Well-being, Work Environment, Stress Coping Strategies.

## 1. GİRİŞ

İnsan yaşamı, tarih boyunca çeşitli fiziksel, psikolojik ve çevresel baskılarla şekillenmiş; bu baskılara verilen tepkiler bireyin uyum sürecini belirlemiştir. Modern çağda ise bu baskılar, özellikle iş yaşamında daha karmaşık ve çok boyutlu hale gelmiştir. Sanayileşme, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte iş dünyasında rekabet artmış, bireylerin sorumlulukları ve karşılaştıkları beklentiler de çeşitlenmiştir (Lazarus & Folkman, 1984). Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, stres bireysel ve örgütsel düzeyde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz çalışma yaşamı, hızla değişen toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşulların etkisiyle bireylerin karşılaştığı talepleri artırmakta ve buna bağlı olarak stres düzeyinde artışa neden olmaktadır. Bireylerin yaşam kalitesini olumsuz etkileyen bu durum, yalnızca kişisel sağlık sorunlarına değil, aynı zamanda iş yerlerinde verimliliğin düşmesine, çalışanlar arasında çatışmaların artmasına ve tükenmişlik gibi ciddi sonuçlara yol açabilmektedir (Yılmaz, 2021). Özellikle örgüt yapılarında karşılaşılan belirsizlikler, görev tanımlarındaki karmaşa, sorumluluk düzeyleri, rekabet ortamı ve terfi süreçleri gibi unsurlar stresin kurumsal boyutunu ortaya koymakta; bireyin yalnızca kişisel özellikleriyle değil, içinde bulunduğu çevresel ve örgütsel koşullarla da şekillendiğini göstermektedir (Öztürk vd., 2019).

Stresin çalışma yaşamı üzerindeki etkilerinin anlaşılması hem bireysel hem de kurumsal düzeyde etkin müdahale stratejilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, stresin tanımı ve kaynaklarının ortaya konulması, belirtilerinin sınıflandırılması, örgütsel yapılarda nasıl ortaya çıktığının analiz edilmesi ve bireyler ile kurumlar üzerinde oluşturduğu etkilerin değerlendirilmesi önemli bir ihtiyaçtır. Ayrıca bireylerin stresle baş etme biçimleri ve uygulanan yöntemlerin etkinliği de bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır.

Bu çalışmada, öncelikle stresin kavramsal temelleri ele alınarak örgütsel bağlamda nasıl şekillendiği açıklanmakta, ardından çalışanlar üzerindeki etkileri ve bu etkilerin bireysel ile örgütsel düzeydeki yansımaları değerlendirilmektedir. Stresin bireysel, psikolojik ve davranışsal belirtileri çerçevesinde yapılan sınıflandırma ile stresin daha bütüncül bir biçimde ele alınması amaçlanmıştır. Son olarak, stresle başa çıkma yolları arasında yer alan biyofeedback, meditasyon, spor yapma, solunum egzersizleri ve sağlıklı beslenme gibi yöntemlerin, bireyin psikolojik sağlamlığını artırmadaki rolü ortaya konularak, çalışma yaşamında uygulanabilir stratejiler önerilmektedir.

Bu yönüyle araştırma, özellikle okul yönetiminde görev alan bireylerin karşılaştığı stres faktörlerini ve bu stresle baş etme yollarını belirlemeye yönelik özgün bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Eğitim kurumları gibi insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı ortamlarda stresin yönetilebilmesi hem çalışanların iş doyumunu hem de kurumsal işleyişin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, elde edilen verilerin öğretim liderliği ve insan kaynakları yönetimi açısından önemli katkılar sunması beklenmektedir.

## 2. STRES KAVRAMI

### 2.1. Stresin Tanımı

Stres, günlük hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır ve hemen hemen her yerde bireyler “stres”, “depresyon”, “nevroz”, “yorgunluk” gibi kelimelerle karşılaşmaktadır. Stres, insanın durumunun ayrılmaz bir parçasıdır ve günlük yaşamda yaygın olarak kullanılan bir metaforudur. Ancak, stres kavramı her ne kadar herkes tarafından bilinse de bilimsel açıdan belirsizliğini korumaktadır, Stresin tanımı zor olabilir, çünkü kişinin yaşam tarzı, kişilik özellikleri ve bulunduğu durum gibi faktörlere bağlı olarak her birey için farklı anlamlar taşıyabilir (Hussien ve Hussien, 2006). Bununla birlikte stres kavramına ilişkin çeşitli tanımlar olduğu görülmektedir. Ruhsal gerilim olarak tanımlanan stres [Türk Dil Kurumu (TDK),2023], kişilerin çevreye adaptasyonlarını zorlaştıran, içerden ve dışarıdan gelen etkilerdir (Lewis, 1993’ten aktaran Çelik, 2006) Cüceloğlu’na göre, (2002) bireyler yaşadıkları çevredeki olumsuz durumlar ve yaşadığı psikolojik sorunlar ile başa çıkmak için gösterdiği çaba, stres olarak adlandırılır. Stres uyarıcı tanımlarına göre, tepki tanımlarına göre, uyarıcı-tepki tanımlarına göre farklı anlamlar taşıyabilir. Uyarıcı tanımlarına göre stres dışarıdan gelen olumsuz bir durum sonucunda ortaya çıkar. Tepki tanımına göre stres içerden gelen bir tepkidir. Uyarıcı-tepki tanımlarına göre, bireyin içinde bulunduğu çevre ile etkileşimi sonucunda yaşayabileceği hastalıklar, korkular, sorunlar, kaygılar strese neden olabilmektedir (Akbudak,2010).

Stres kavramı özellikle tıp alanında yaygın olarak kullanılmakla birlikte, biyoloji, psikoloji, yönetim ve davranış bilimleri gibi alanlarda da kullanılmaktadır. Çok yönlü bir kavram olması ve birden çok bilim dalının ilgi alanına girmesi nedeniyle stres için birçok tanım yapılmıştır. Stres genel anlamda, fiziksel, kimyasal ve duygusal etkenlerin mevcut dengeyi değiştirecek şekilde bedensel ve zihinsel gerilime neden

olması olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 2010). Bu tanım, stresin farklı etkenlerden kaynaklanabileceğini ve bedensel ve zihinsel düzeyde gerilime yol açabileceğini vurgulamaktadır. Stres, bireyin yaşamında çeşitli etkiler yaratan ve sağlık üzerinde önemli sonuçlara yol açabilen karmaşık bir olgudur.

Stres, doğrudan insan vücudu ve psikolojik durumu etkileyen ve ileride hastalıklara yol açabilen bir durumdur. Günümüzde her yetişkin, stresin ne olduğunu iyi bilir ve birçok kez deneyimlemiştir. Tıp ve biyolojik bilimler açısından bakıldığında, genel olarak stres, vücudun olumsuz uyarılara verdiği tepki olarak anlaşılır. Psikoloji alanında ise stres, insanın ve çevrenin içinde bulunduğu bir süreçtir (Altıntaş, 2003). Selye (1975), stresi, herhangi bir gereksinimi karşılamak için uyum sağlamanın “spesifik olmayan” bir süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, insan vücudunda çeşitli biyolojik ve psikolojik değişikliklere neden olur ve uzun süreli maruziyet durumunda sağlık sorunlarına yol açabilir.

## 2.2. Örgütsel Stres

İş hayatı, insanın çalışma saatleri dışına taşan yaşamının her cephesine yayılan büyük bir öneme sahiptir. Bir bireyin sahip olduğu iş, toplum içindeki statüsünü, sunduğu olanakları ve hayattan aldığı doyumla belirleyen önemli bir faktördür. Sigmund Freud, “*İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır: İşini sevmesi ve hayatı sevmesi*” şeklinde ifade etmiştir. Hans Selye ise “*Stresten kurtulmak için görevinizi en iyi şekilde yapın*” diyerek iş hayatının bireyin fiziksel ve zihinsel sağlığıyla doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır (Baltaş ve Baltaş, 2008). Bu söylemler, iş hayatının insanlar üzerindeki etkisini ve bireyin işini ne kadar önemseydiğini vurgulamaktadır. İşin sevilmesi, insanların sağlıklı ve doyumlu bir yaşam sürdürmeleri için önemli bir faktördür. Aynı şekilde, iş hayatındaki performansın yüksek olması, stresten kaçınma ve bireyin sağlığını koruma açısından büyük bir önem taşır. İş hayatı, bireylerin genel refahını, sosyal ilişkilerini ve mutluluk düzeyini etkileyen bir unsurdur.

Stres, bireysel olarak algılandığında iş dünyasının karşılaştığı en önemli sorun alanlarından biridir. Çalışma hayatına adım atan bireyler hem iş üretimiyle meşgul olmakta hem de diğer çalışanlarla ilişki kurmak, örgütün norm ve değerlerine uyum sağlamak ve örgüt içindeki gruplara dahil olmaya çalışmaktadır. Bu süreçler, çalışanın güçlü ve yoğun bir uyum çabası içine girmesine neden olur. İş ortamında belirli rolleri ve görevleri yerine getirmeye çalışan çalışanlar, örgütsel stresle karşı karşıya kalır. Bu kavram genellikle “*iş stresi*” veya “*mesleki stres*” olarak adlandırılır. İş stresi, iş hayatındaki zorluklar, baskılar ve taleplerle başa çıkmak için gereken çabayı ifade eder (Örnek ve Aydın, 2008). Bu açıdan bakıldığında, stresin iş yaşamında önemli bir etkisi olduğu ve çalışanların bu etkilerle mücadele etmek zorunda kaldığı söylenebilir.

Örgütsel stres, kişilik, tutum, sağlık durumu, kontrol odaklanması, yaşam değişim oranı, yetenek ve ihtiyaçlar, içe veya dışa dönüklük gibi kişisel faktörlerle birlikte mesleki farklılıklar, rol belirsizliği, rol çatışması, rolün aşırı yüklenmesi veya yetersiz kullanılması, insanlardan sorumlu olma, katılım eksikliği ve iş güvenliği gibi nedenlerle ilişkilendirilir. Balcı (2000) ve Pehlivan (1995) tarafından belirtilen bu faktörler örgütsel stresin kaynaklarını oluşturur. İş görenlerin işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan örgütsel stres, bireyleri normalden farklı davranmaya zorlar (Kırıcı, 2010). İş görenin yaşadığı stres, devamsızlık, tükenmişlik, güven eksikliği, performans sorunları veya iletişim ve etkileşim sorunları gibi sonuçları beraberinde getirerek, sadece iş görenin değil, aynı zamanda iş yerinin sorunu haline gelir (Manning ve Preston, 2003). Bu bağlamda, örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkileri hem bireyin kendi açısından hem de kurum açısından son derece önemli olarak değerlendirilir. Sonuç olarak, örgütsel stres iş dünyasının karşılaştığı önemli bir sorun alanıdır ve birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu stres, iş görenin performansını etkilemekte, iş yerinde iletişim ve etkileşim sorunlarına yol açarak tüm örgütü etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, iş yerlerinde örgütsel stresin yönetimi ve azaltılması büyük önem taşımaktadır. Örgütler, çalışanların stres düzeyini takip etmeli, çalışma ortamını iyileştirmek için destekleyici politikalar ve önlemler geliştirmeli ve çalışanların psikolojik ve fiziksel iyi oluşunu teşvik etmelidir. Bu şekilde, daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulabilir ve hem bireylerin hem de organizasyonların başarısı artırılabilir.

## 2.3. Çalışanlar Arasındaki Stres ve Nedenleri

### 2.3.1. Değerlendirme Ölçütleri ve Terfi Süreci

Örgütlerde terfi, önemli bir sorun olarak karşımıza çıkar ve ruhsal çatışma alanlarından birini oluşturur. Terfi sürecinde eşitlik ilkesine uyulmaması, kişisel tercihlerin öne çıkması, çalışanlar için büyük bir stres kaynağı olabilir. Bu durumu önlemek amacıyla örgütler, çalışanlarını değerlendirirken rasyonel davranmalı ve kişisel kayırmalara yol açmayacak şekilde hareket etmelidir. Personel değerlendirmelerinde belirlenmiş kriterlere uyulması, çalışanların kendilerine eşit davranıldığını hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı

artırır ve çalışanların endişelerini azaltır. Performans değerlendirmelerinde aşağıdaki kriterler dikkate alınmalıdır (Yalçın, 1985):

- ✓ İş bilgisi
- ✓ İş kapasitesi
- ✓ İş miktarı
- ✓ İş birliği eğilimi
- ✓ İş sorumluluğu
- ✓ Girişimcilik
- ✓ Karar verme yeteneği
- ✓ İşe bağlılık.

### 2.3.2. Konuma Dair Ortaya Çıkan Belirsizlik

Çalışanın görevleri ve yetkileri hakkında net bilgiye sahip olmaması, ulaşması gereken hedeflerin belirsiz olması, etkili zaman yönetimi konusunda şüpheleri, sorumluluklarının ve beklentilerin ne olduğunu bilmemesi, görevinin kapsamını tam olarak anlamaması durumunda, örgüt tarafından biçilen rol belirsizliği adı verilen bir durum ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Başka bir deyişle, rol belirsizliği, bir kişinin kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmediği durumda, beklentileri biliyor olsa da nasıl karşılayacağı konusunda bilgi ve fikir sahibi olmadığı durumda ve bireyin hem ne beklediğini hem de nasıl karşılayacağını bilmesine rağmen, yapacağı işin sonucunu önceden kestiremediği durumlarda ortaya çıkar (Şimşek ve Çelik, 2011). Kişinin çalışma hayatında yaşadığı rol belirsizlikleri, örgüt içindeki rollerden kaynaklanan bir diğer stres kaynağıdır.

### 2.3.3. Hiyerarşi

Çalışanlarla ilgili olumsuz davranışlar sergileyen yöneticiler, bireyler üzerinde stres oluşturma potansiyeline sahiptir. Ayrıca yöneticilerin iletişim tarzı ve diğer çalışanlara gösterdiği olumlu ayrımcılık, stres faktörünün ortaya çıkmasında etkili olabilir (Güçlü, 2001). Organizasyonlardaki hiyerarşik yapı, çalışanlar ile yöneticiler arasında resmi bir yapı oluşturur. Bu aşırı resmi yapı, iletişim sorunlarına neden olabilir. Aynı zamanda, bireylerin yöneticileri memnun etmeye çalışması gerekliliği ortaya çıkabilir. Bu memnuniyeti sağlama çabası, çalışanların stres ve baskı altında hissetmelerine sebep olabilir ve bu da kişinin iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir (Kahn ve Katz, 1978).

### 2.3.4. Sorumluluk Düzeyi (Aşırı İş Yükü)

Örgütlerde çalışanlara aşırı bir iş yükü verilmesi ve yoğun emek harcaması durumları sıkça karşılaşılan durumlardır. Bu durumda, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel olarak aşırı yorulmaları ve zaman baskısı altında kalmaları söz konusu olabilir. Aşırı iş yükü, çalışanların performansını etkileyebilir, motivasyonlarını düşürebilir ve iş tatminsizliğine yol açabilir (İlgar, 2001). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarına adil ve dengeli bir iş yükü dağılımı sağlamaları önemlidir. Böylece çalışanlar daha verimli çalışabilir, işlerini daha iyi bir şekilde yerine getirebilir ve stres düzeyleri düşebilir.

### 2.3.5. Rekabet

Çalışma yaşamında rekabet, aslında istenen bir unsurdur. Ücret, terfi ve sosyal statü gibi sınırlı kaynaklara ulaşmak için bireyler arasında rekabetin oluşması kaçınılmazdır. Bu rekabet ortamı, bireyler arasında stres yaratan bir faktördür. Rekabet, bireyin kendini geliştirmesine ve iş yaşamının hızlı iniş çıkışlarına uyum sağlamasına yardımcı olur. Rekabet, çalışma temposunu ve motivasyonu artırırken, aynı zamanda olumsuz iş ilişkilerine, aşırı maddi ve manevi ödüllere odaklanma sonucunda yapay iş ilişkilerine yol açarak strese neden olabilir. İyi düzenlenmiş bir rekabet ortamı, örgütlerin performans artırıcı bir faktör olarak istedikleri bir durumdur. Bu durumda, bir tarafın kazanmasıyla diğer tarafın kaybetmesi doğaldır (Tekin, 2010).

### 2.3.6. Monotonluk

Çalışanlar arasında en rahatsız edici stres faktörleri arasında monotonluk, örgütsel stresin önemli bir nedeni olarak gösterilmektedir. Bir iş yerinde sürekli olarak tekrar eden ve sıkıcı olan işler, çalışanın zihinsel çaba sarf etme gereği duymadan aynı türden işleri yapması, işten sıkılmasına yol açabilir. Bu durum, işin yapısından kaynaklanan örgütsel nitelikli bir stres kaynağı olup çalışan üzerinde stres oluşturmaktadır (Aydın, 2004). Kişilerin yaptığı işin sadece kendi bölümünü bilmelerine ve tekrarlanan iş akışlarına

dayanan görev tanımları, monotonluk olarak adlandırılan durumla karşılaşan insanlar için tekrarlarla düşmeye neden olur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Bireylerin çalışma hayatlarında karşılaştıkları monoton görevlerin sonucunda dikkat dağınıklığı yaşandığı, iş kazalarında artış olduğu, iş çıktıların kalitesinin ve veriminin düştüğü, iş akışlarının yavaşladığı, örgütsel bağlılığın sorgulandığı, iş yapmaya isteksiz davranıldığı ve genel olarak tükenmişlik hissinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Erkan, 1989).

## 2.4. STRES BELİRTİLERİ

Stresin etkilerinin gözlemlenmesi ve erken koruyucu önlemler alınması konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Stres belirtileri birey arasında farklılık gösterir. Bu nedenle her insanın kendine özgü stres belirtileri vardır (Sarp, 2000). Stres belirtilerinin neler olduğunu anladıktan sonra, bunların kronikleşerek büyümesi önlenmelidir (Rowshan, 2011). Stres durumunda vücudumuzda çeşitli olaylar meydana gelir. Literatürde bu belirtiler birçok farklı şekilde ele alınmıştır. Stres belirtileri genel olarak fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç grupta incelenebilir. Bu gruplar aşağıda sıralanmış ve detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

### 2.4.1. Fiziksel Stres Belirtileri

Stresle karşılaştığımızda vücudumuz birçok belirti gösterir. Robbins (1992)'e göre, stres belirtilerinin çoğu fizyolojik belirtilerle ilişkilidir. Bu konunun sağlık ve tıp bilimleri uzmanları tarafından yoğun bir şekilde araştırıldığını ve bu araştırmaların stresin metabolizmada değişikliklere neden olabileceği sonucuna varıldığını belirtmektedir. Childre ve Rozman (2005)'a göre, vücudumuz stresi algıladığında 1.400 farklı biyokimyasal salgılar. Bu hormonlar algılarımızı ve duygularımızı etkiler. Stres, hayattan zevk almak yerine hayatta kalmak için mücadele ettiğimizi hissettirir. Bu şekilde hissetmek, yaşam enerjimizi düşürecek ve bizi mutsuz edecektir.

Stresin fizyolojik belirtilerine dair literatürde yer alan bilgilere göz attığımızda, kalp atış hızının, solunum hızının ve kan basıncının arttığı; baş ağrısının ve kalp damar hastalıklarının tetiklenebildiği; boyun ağrılarının, sırt ağrısının, sindirim problemlerinin, deri hastalıklarının belirtildiği görülmektedir (Eren, 2001; Robbins, 1992; Rowshan, 2011; Sabuncuoğlu & Tez, 2001). Braham (1998) de stresin fiziksel belirtilerini baş ağrısı, uyku düzensizlikleri, kabızlık, ishal vb., mide rahatsızlıkları, sırtta oluşan ağrılar, kas ağrıları, diş gıcırdatma veya çene kasılması, iştahsızlık ya da aşırı yeme, tansiyon problemi, kalp krizi riski, yorgunluk, bitkinlik ve kazalarda artış olarak sıralamıştır. Görüldüğü üzere stresin fiziksel belirtileri, vücudumuzun stresle karşılaştığında verdiği tepkilerin bir yansımasıdır. Birçok kişi stres yaşadığında bedenlerinde çeşitli semptomlar hisseder. Fiziksel belirtiler genellikle stres hormonlarının salgılanmasıyla ilişkilidir. Tüm bu belirtiler, stresin vücut üzerindeki etkilerini gösteren işaretlerdir. Stresin fiziksel belirtileri kişiden kişiye farklılık gösterebilir ve bazı durumlarda birden fazla belirti bir arada görülebilir. Bu nedenle, vücudumuzun bize stresin bir göstergesi olarak verdiği bu sinyalleri iyi anlamak ve doğru bir şekilde değerlendirmek önemlidir.

### 2.4.2. Psikolojik Belirtiler

Stresin etkisi sadece bedenimizi değil, psikolojimizi de derinden etkileyebilir. Psikolojik belirtiler, stresin önemli göstergeleri arasında yer almaktadır. Stres, doyumсуuzluğa neden olabilir ve iş stresiyle ilişkili olarak iş doyumсуuzluğu ortaya çıkabilir. Aslında, iş doyumсуuzluğu stresin en basit ve açık bir etkisidir. Ancak, stres farklı durumlarda da kendini gösterebilir, örneğin gerginlik, endişe, sinirlilik, bıkkınlık ve erteleme gibi. Stresin psikolojik belirtilerine odaklandığımızda, Rowshan (2011) içsel boşluk hissi, affetmeme ve kin tutma, hayatın anlamının kaybolması, yön kaybı, suçluluk duygusu, diğer insanlara karşı düşmanlık hissi ve suç işleme durumlarından bahsetmiştir. Carnegie (2012) ise stresin psikolojik belirtilerini depresyon, yorgunluk, kronik kaygı, olumsuz düşünceler, sabırsızlık, duyarsızlık, öfke, kişisel çatışmalar, moral çöküntüsü, bitkinlik, geri çekilme ve ilgisizlik olarak ifade etmiştir. Stresin psikolojik etkileri oldukça çeşitlidir ve her bireyde farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bu nedenle, stresin psikolojik belirtilerini anlamak ve bunlarla başa çıkmak önemlidir.

### 2.4.3. Davranışsal Belirtiler

Stres insanların davranışlarını da etkiler. Stres altında olan bir birey, zihinsel düzeyde stres faktörleriyle başarılı bir şekilde mücadele edemediğinde, ortaya çıkabilecek davranışsal belirtiler aşağıdaki gibidir (Baltaş ve Baltaş, 2008):

- ✓ Karar vermekte zorluk yaşama, daha önce kolaylıkla verilebilen kararları vermede güçlük çekme
- ✓ Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terk edilmişlik duyguları

- ✓ Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklikler
- ✓ Garanti olanı seçme eğilimi, en iyisi yerine
- ✓ Uygun olmayan durumlarda öfke, düşmanlık ve kırgınlık patlamaları yaşama
- ✓ Sigara ve alkol tüketiminde artış
- ✓ Kişisel hatalar ve başarısızlıklar üzerine sürekli düşünme
- ✓ Aşırı hayal kurma, sık sık düşüncelere dalma
- ✓ Duygusal ve cinsel hayatta düşüncesiz davranışlar sergileme
- ✓ Birlikte olunan kişilere aşırı güvenme (veya güvensizlik)
- ✓ Alışılmıştan daha titiz çalışma veya işin gerektirdiğinden fazla çalışma
- ✓ Konuşma ve yazıda belirsizlik ve kopukluk yaşama
- ✓ Nispeten önemsiz konularla aşırı endişelenme veya gerçek problemlere ilgisizlik ve kayıtsızlık
- ✓ Sağlığa aşırı derecede ilgi gösterme
- ✓ Uyku bozuklukları (zor uykuya dalma veya gece boyunca sık sık uyanma)
- ✓ Ölüm ve intihar düşüncelerinin sık sık tekrarlanması

### 3.1. STRES KAYNAKLARI

Stres kaynakları genel olarak bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenmektedir. Belirtilen bu stres kaynakları aşağıda yer almaktadır.

#### 3.1.1. Bireysel Stres Kaynakları

Günümüzde insanlar çeşitli bireysel stres kaynaklarıyla karşı karşıyadır. Her birey, aynı olaya farklı tepkiler verebilir ve farklı bir bakış açısına sahip olabilir. Bu farklılıklar, bireyin zihinsel durumundan, yaşadığı sosyal şartlara kadar birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Hatta bir bireyin bir gün önce olaya tepki göstermediği bir duruma, bir gün sonra aşırı tepki verebilmesi bile mümkündür (Baltaş ve Baltaş, 2008).

Bireylerin farklı tepkiler verdiği gibi, stresten etkilenme süreleri de birbirinden farklıdır. Bazı insanlar stresle hızlı bir şekilde karşılaştıklarında alarm durumuna geçer ve stresten kolayca etkilenebilirken, diğerleri daha geç bir alarm durumuna geçerek stresten daha az etkilenebilirler. Benzer şekilde, bazı bireylerin stresle başa çıkma direnç düzeyleri diğerlerine göre daha düşük veya daha yüksek olabilir (Eren,2000:189). Bu durumlar, bireylerin stresle baş etme mekanizmalarının ve tolerans seviyelerinin farklı olduğunu göstermektedir. Her bireyin stresle başa çıkma kapasitesi kişisel özelliklerine, deneyimlerine ve güçlü yönlerine bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle, stresle baş etme becerilerini geliştirmek ve kişisel farkındalığı artırmak, bireylerin stresle daha etkili bir şekilde başa çıkabilmelerini sağlayabilir.

Bireyin stres tepkilerini belirleyen en önemli faktörler, bireyin kişilik yapısı (Aydın ve İmamoğlu, 2001; Balcı, 2000; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002), düşünce yapısı, sosyokültürel çevresi, olumsuz koşullar, sosyal etkileşim (Aydın ve İmamoğlu, 2001), kişi iş uyumsuzluğu (Keser, 2013), ekonomik sorunlar (Aydın ve İmamoğlu, 2001), aile üyelerinden birinin ölümü, boşanma (Robbins, 1992) gibi kişisel stres yaratıcı konulardır.

Bireyleri farklı kılan özellikler, bireyin kendisi ve çevresine bakış açısı, ilişki düzeyleri ve tepkilerini içeren, bedensel, ruhsal ve düşünsel niteliklere sahip olan bir yapıdır. Bu bağlamda kişilik, stresin bireysel kaynaklarından biri olarak değerlendirilmelidir (Tekin, 2010). Kişilik özelliklerine stres açısından bakıldığında belirgin kişilik tipleri ortaya çıkmaktadır. İçe dönük kişilik, dışa dönük kişilik, uzman kişilik ve olayları basite indirgeyen kişilik olmak üzere dört kategoriye ayrılabilir. İçe dönük kişilik veya nevroitik kişilik, kurallara katı bir şekilde uyan, olaylar karşısında hızla endişelenen, sosyal iletişimi zayıf, içine kapanık, ciddi ve kontrolcü olarak tanımlanır. Dışa dönük kişilik tipi genellikle sosyal, insanlarla iletişimi yüksek, olaylar karşısında iyimser, aktif ve kaygısız olarak tanımlanır. Uzman kişilik tipi genellikle yüksek gerilim dönemlerinde ortaya çıkar. Olayları basite indirgeyen kişilik tipi gerilimli ve stresli dönemlerde ortaya çıkar. Bu kişiler her düşünceye yatırım yapar, düşüncelerden bir şeyler çıkarmaya çalışır ve bunlara dayanarak stresli dönemleri rahat bir şekilde atlarmaya çalışır (Tutar, 2004). Özmutaf (2006) bireyin stresi algılama düzeyini etkileyen, verimlilik düzeyini belirleyen bireysel faktörleri içgüdü, zaman baskısı hissi,

kusursuzluk arayışı, herkesi memnun etmek için çalışma, güçlü olma, yaşlılık, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi olarak sıralamıştır.

### 3.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres, işin saldırgan ve zararlı yönlerine karşı duygusal, bilişsel, davranışsal ve fizyolojik tepkiler olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, bireylerin işle ilgili duyguları, yetenekleri ve beklentileri arasındaki uyumsuzluğu ifade eden psikolojik bir durumdur (Tam ve Mong, 2005). Temel örgütsel stres faktörleri arasında rol belirsizliği, rol çatışması, tehlikeli çalışma koşulları, vardiyalı çalışma, düşük ücret, organizasyon kültürü ve işyerindeki fiziksel koşullar yer almaktadır.

Belirsiz iş hedefleri, sorumlulukla ilgili kafa karışıklığı, net olmayan çalışma prosedürleri, başkalarının çalışandan ne beklediğine dair kafa karışıklığı ve iş performansı ile ilgili geri bildirim eksikliği gibi faktörlerin etkisiyle rol belirsizliği meydana gelir. Yapılan araştırmalar, orta düzey yöneticilerin üst düzey ve alt düzey yöneticiler arasında sıkışmış hissettikleri için üç yönetim düzeyi arasında en stresli olanlar olduğunu göstermiştir (Girdano vd., 1990). Rol belirsizliğinin aksine, rolün aşırı yüklenmesi veya yetersiz yüklenmesi bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığını etkileyebilir (Cartwright ve Cooper, 1997). Özellikle kriz dönemlerinde, yetenekli ve zeki olmalarına rağmen uygun bir işleri olmayan veya rutin işlerle meşgul olan bireyler stresli bir durumla karşılaşabilirler (Valerie ve Cary, 1990; Yılmaz ve Ekici, 2006).

Örgütsel stresin önemli kaynaklarından biri, çalışanları işyerlerinde etkileyen tehlikeli durumlardır. Düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölüm riski gibi durumlar insanlarda gerginlik ve endişe yaratmaktadır. Bu olumsuz faktörler, yorgunluk ve bitkinlik hissini artırmanın yanı sıra sıkıcı çalışma ortamı, aşırı öfke ve sinirlilik, depresyon, iştah sorunları, baş ağrısı, düşük üretim ve performans gibi sorunlara da yol açabilmektedir (Cam, 2004). Vardiyalı çalışanlar da işçiler gibi kan sıcaklığı, kan şekeri seviyeleri, zihinsel verimlilik, uyku düzenleri ve günlük yaşam sorunları gibi zorluklarla karşı karşıyadır (Cartwright ve Cooper, 1997). Bu nedenle, uyku bozuklukları sonucunda insanlar kendilerini ailelerinden soyutlanmış hissedebilir, ciddi kazalara yol açabilir ve diğer insanlardan daha fazla alkol kullanabilirler (Stranks, 2005). Bu tehlikeli durumlar ve vardiyalı çalışmanın getirdiği zorluklar, çalışanların genel yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilir. Fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına yol açabilir, iş ve özel hayat dengesini bozabilir ve sosyal ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, işyerindeki güvenlik önlemlerinin yetersiz olması veya çalışanların bu konuda yeterli eğitim alamaması, tehlikeli durumların artmasına ve stresin daha da artmasına neden olabilir. Bu nedenle, işverenlerin çalışma ortamlarını güvenli ve sağlıklı hale getirmek için gerekli önlemleri alması önemlidir. Tehlikelerin önlenmesi, uygun eğitim ve bilgilendirme sağlanması, çalışma saatlerinin düzenlenmesi ve çalışanların sağlık ve refahına yönelik destek programlarının uygulanması gibi adımlar, örgütsel stresin azaltılmasına yardımcı olabilir. Ayrıca, çalışanların stresle başa çıkma becerilerini geliştirmeleri, düzenli egzersiz yapmaları, sağlıklı beslenmeleri ve uyku düzenlerine dikkat etmeleri de önemli faktörlerdir.

## 3.2. Stresin Etkileri

### 3.2.1. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri

Stres, genellikle olumsuz bir kavram olarak algılandığında da aslında etkilerine göre olumlu (eustress) ve olumsuz (distress) olarak iki gruba ayrılmaktadır. Olumlu stres, insanlara iyi, pozitif ve yapıcı duygular yaşatabilirken, olumsuz stres ise zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken deneyimlere neden olabilir (Aydın, 2004). Örneğin, genç bir kişi kendi iş yerini açma konusunda olumlu bir stres altında olabilir. Bu stres, işe başlama sürecinde aldığı heyecanı ve motivasyonu yüksek seviyelerde tutmasına yardımcı olabilir. Ancak aynı kişi, bu işi başlatmak için zorluklarla karşılaşacağı bir kredi kullanıyorsa, bu durum olumsuz stres yaratabilir. Hem işten aldığı keyif düşebilir hem de psikolojik veya fiziksel rahatsızlıklar yaşama eğilimi gösterebilir (Aydın, 2021).

Akademik çalışmalar, genellikle stresin olumsuz etkileri üzerinde odaklanmıştır. Olumsuz stresin bireysel etkileri üç farklı kategoride incelenebilir: fiziksel, duygusal-davranışsal ve psikolojik etkiler. Fiziksel etkiler, zayıflık ve kilo artışı, yorgunluk, baş ağrısı, uyku düzensizliği, sinirsel ağrı, kramp ve spazmlar, yüksek tansiyon, titreme, nefes darlığı, mide rahatsızlıkları ve alerji gibi belirtilerle kendini gösterebilir (Pehlivan, 1995). Bir kişi stres yaşadığında vücut kortizol hormonu olarak bilinen stres hormonunu salgılar. Kortizol hormonu, kan basıncını ve kan şekeri seviyesini yükselterek bağışıklık sisteminin aktivitesini baskılar. Yapılan bir araştırma, stresin fiziksel açıdan bağışıklık sistemini en çok baskıladığını ortaya koymuştur (Khansari vd., 1990). Tüm bu bulgulara göre, stresin fizyolojik etkilerinin bireyin yaşam kalitesini ciddi şekilde etkileyen önemli etkileri olduğu ifade edilebilir. Stresin, insan vücudu üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratabildiği ve uzun vadede sağlık sorunlarına neden olabileceği göz önünde

bulundurulmalıdır. Bu nedenle, bireylerin stresle başa çıkma yöntemlerini geliştirmesi ve sağlıklı bir yaşam tarzı sürdürmesi önemlidir.

Stresin etkileri, bireyin algısı, baş etme becerileri ve olaylara verdiği tepkilerle de ilişkilidir. Bazı insanlar stresli durumlarla daha iyi başa çıkabilirken diğerleri için aynı durumlar daha zorlayıcı olabilir. Ayrıca, stresin süresi ve yoğunluğu da etkilerini belirleyebilir. Uzun süreli ve yoğun stres, fiziksel sağlık sorunlarına, zihinsel yorgunluğa ve genel yaşam kalitesinde düşüşe yol açabilir. Bu nedenle, bireylerin stres yönetimi becerilerini geliştirmesi ve stresi olumlu bir şekilde kullanması önemlidir. Stresle başa çıkma stratejileri, sağlıklı yaşam tarzı alışkanlıkları, destek sistemlerinden yararlanma ve duygusal dengenin korunması gibi faktörler, stresin olumsuz etkilerini azaltmada yardımcı olabilir. Ayrıca, iş ortamlarında stresi önlemek için etkili yönetim politikaları, çalışanların motivasyonunu artırıcı önlemler ve destekleyici bir çalışma kültürünün oluşturulması da önemlidir.

Stresin duygusal ve davranışsal etkileri, tedirginlik, korku, endişe, alınganlık, sinirlilik, hayattan zevk almama, hastalanma korkusu, çocuklarına gereken imkanları sağlayamamaktan yakınma, olayları insanları ya da yapılacak işleri unutma, odaklanamama, kendini işe verememe gibi etkileri içerir (Eren, 2015; Ironson, 1992). Yapılan bir çalışmada stresin uyku bozukluklarına yol açtığı ve bozulan uyku düzeninin de stresi tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır (Partinen, 1994). Başka bir çalışmada depresyon, anksiyete ve stresin duygusal yeme davranışı üzerine etkisi incelenmiş ve bu faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tüzen, 2019). Stresin ortaya çıkardığı davranışsal sonuçlar arasında sigara, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi ciddi sorunlar da yer almaktadır (İlgöz, 2014). Romani ve Ashkar (2014) stresin tükenmişliğe neden olduğunu belirtmiştir. Stresin tükenmişlik yanında kaygı, endişe ve depresyon gibi ciddi sonuçlara da yol açabileceğini ortaya konulmuştur (İlgöz, 2014; Tiryaki, 2014). Bu bulgular, bireysel stresin psikolojik açıdan önemli sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Ayrıca, stres sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel bağlamda da ele alınmaktadır. Bu verilere göre, stresin duygusal ve davranışsal etkilerinin birey üzerinde önemli sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Stres, insanların duygusal durumunu etkileyerek çeşitli olumsuz hislere ve tepkilere neden olabilir. Aynı zamanda, stresin davranışsal açıdan da zararlı etkileri olabilir ve bireylerin sağlıklı kararlar almalarını engelleyebilir. Bu nedenle, stres yönetimi önemlidir ve bireylerin stresle başa çıkma stratejilerini geliştirmesi gerekmektedir.

### 3.2.2. Stresin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Stresin iş ortamında performans düşüşü ve işe/organizasyona yabancılaşma gibi sonuçlara yol açabileceği düşünüldüğünde, bu durumun hem organizasyonun hem de bireylerin performansını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebileceği gözlenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sonuçlar genellikle işe ve organizasyona yabancılaşma ile performans düşüşü olarak iki ana kategoriye ayrılabilir.

Yabancılaşma kavramı, çeşitli açılardan ele alınabilir ve birçok farklı kavramla birlikte anılabilir. İşe veya organizasyona yabancılaşma, genel olarak işe devamsızlık, işi göz ardı etme, işin yavaşlatılması gibi diğer sonuçları da beraberinde getirebilir. Bu olumsuz durumlar organizasyonda memnuniyetsizliğin, işe yabancılaşmanın, kültürel uyumsuzlukların ve iç örgüt sorunlarının artmasına neden olabileceği gibi aynı zamanda zincirleme bir etkiyle yayılmasına da yol açabilir (Gökçeğöz ve Birinci, 2006).

Stresin örgüt açısından oluşturduğu bir diğer olumsuz etki performans düşüklüğüdür. Yüksek stres seviyelerinin olduğu organizasyonlarda, bireysel ve örgütsel bağlamda performans düşüklüğü gözlenebilir. Çalışanların duygularına önem verilmesi ve onlarla ilgilenilmesi, organizasyon içinde stresle başa çıkma eğitimleri gibi yapıcı faaliyetlerde bulunulması, bu duruma karşı alınabilecek önlemler arasında yer alabilir. Stresin sonucunda kişide ortaya çıkan duygu durumu değişiklikleri ve psikolojik değişimler, kişinin performansında etkin bir rol oynayabileceği gibi, örgüt içindeki paydaşlarla iletişimini de farklılaştırabilir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 282).

### 3.3. Stresle İlgili İlk Akla Gelen Terimler

Alanyazın incelendiğinde stres kavramıyla ilişkili olan ve stres durumunda ilk akla gelen çeşitli terimler olduğu görülmektedir. Bu terimlerden en sık karşılaşılanları depresyon hali, kaygı hali ve tükenmişlik hali olup aşağıda ayrı başlıklar halinde sunulmuştur.

#### 3.3.1. Depresyon hali

Depresyon, sıkça görülen ve işlevselliği olumsuz etkileyen karmaşık belirtilerle kendini gösteren bir sorundur (Köroğlu, 2009). Bu durum, insanları derinden etkileyebilir ve yaşam kalitesini düşürebilir. Depresyon, düşünce, konuşma, davranış ve fizyolojik fonksiyonlarda yavaşlama gibi belirtilere ek olarak, değersizlik, güçsüzlük, isteksizlik ve karamsarlık gibi duygusal belirtiler şeklinde de görülebilen bir

çöküntü ve kaygı durumudur. Depresyon, farklı tiplere sahiptir. Bunlar arasında majör depresif bozukluk, distimik bozukluk, premenstrüel disforik bozukluk, madde veya ilaç kullanımına bağlı depresif bozukluk, genel tıbbi duruma bağlı depresif bozukluk ve tanımlanmamış depresif bozukluk yer alır. Bu farklı tipler, belirtilerin şiddeti, süresi ve diğer özellikleri açısından değişiklik gösterebilir. (Öztürk & Uluşahin, 2015).

Stres yoğun ve uzun süreli bir baskıya maruz kalmak sonucunda ortaya çıkan bir tepkidir ve birçok fiziksel ve psikolojik etkiye neden olabilir. Stresli bir durumla başa çıkmak için kişi genellikle enerjisini tüketir ve zihinsel olarak yorgun hisseder. Bu süreç, depresyonun gelişmesine zemin hazırlayabilir. Stresin uzun süreli ve etkili bir şekilde yönetilememesi, depresyonun ortaya çıkma olasılığını artırabilir. Bu nedenle, stresin etkileriyle başa çıkma ve stres yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, depresyon riskini azaltmak için önemlidir.

### 3.3.2. Kaygı Hali

Kaygı, güvensizlikten kaynaklanan ve bilinçaltında kişinin korkularının veya giderilemeyen isteklerinin sonucunda ortaya çıkan bir sıkıntı veya endişe duygusu olarak tanımlanabilir (Bakırcıoğlu, 2006). Kaygı, bireylerin şu anda veya gelecekte nasıl bir şekilde gerçekleşeceği belirsiz olan, hatta belki de hiç gerçekleşme ihtimali olmayan bir durumla ilgili endişe ve tedirginlik halini ifade edebilir. İnsanlar kaygılandıklarında genellikle olumsuz bir şeylerin olacağına inanma eğilimindedir. Bu tür düşüncelerin zihinlerinde belirdiği zaman, genellikle bu tehditten kaçınmak için nasıl hareket edeceklerine odaklanırlar. Hiç şüphesiz, böyle bir durum tehlike anında yararlı olabilir. Örneğin, bir çocuğun yola fırlamak üzere olduğunda, çocuğu araçların geçtiği yoldan uzaklaştırmaya odaklanmak ve zihni diğer düşüncelerden uzaklaştırmak gerekmektedir (Creswell ve Willets, 2020). Bu tür bir düşünce, anlık tehlike durumunda koruyucu bir rol oynayabilir.

Kaygı duygusu, insanlarda iki farklı şekilde ortaya çıkabilir. Bunlar durumsal kaygı ve sürekli kaygı olarak adlandırılır. Durumsal kaygı, bireyin stresli bir olay veya durum karşısında hissettiği korkudur. Bu durumda, kişinin otonom sinir sisteminde aktivasyonlar meydana gelir ve terleme, titreme, yüz kızarması gibi bedensel değişiklikler ortaya çıkar. Kişi kendini huzursuz hissedebilir. Genellikle günlük yaşamda yoğun stresin yaşandığı durumlarda durumsal kaygı seviyesi artarken, stresli durumdan uzaklaşıldığında kaygı azalır. Sürekli kaygı ise kişinin kaygıyı sürekli bir şekilde yaşaması durumudur. Bu tür kaygıya sahip kişiler genellikle yaşadıkları durumları stresli bir şekilde algılar ve nötr durumlara dahi tehlikeli ve tehdit edici bir şekilde yaklaşırlar. Bu durumda hoşnutsuzluk ve mutsuzluk hissedebilirler. Sürekli kaygıya sahip olan bireyler kolaylıkla karamsarlığa kapılabilmektedirler (Alisinoğlu ve Uluşahin, 2003). Bu tür kaygı, kişinin yaşamını olumsuz etkileyebilir ve kişinin genel mutluluk ve memnuniyetini azaltabilir. Stres durumu da kaygı belirtilerinin gelişmesine veya kötüleşmesine yol açabilir. Bununla birlikte kaygı stresi artırabilir ve bireylerin başa çıkma yöntemlerini daha zor hale getirebilir.

### 3.3.3. Tükenmişlik Hali

Tükenmişlik, iş yaşamında önemli bir tehdit olarak karşımıza çıkan bir sorundur ve hem bireyler hem de örgütler için ciddi sonuçlar doğurabilir (Arı & Bal, 2008). Tükenmişlik kavramı, ilk kez 1974 yılında Freudenberg tarafından yazılan bir makaleyle alanyazında yer almıştır. Bu makalede tükenmişlik, "mesleki bir tehlike" olarak tanımlanmıştır. Freudenberg (1974:159), tükenmişliği, bireyin iş kaynaklarının başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme sonucunda güç ve enerji kaybıyla veya karşılanamayan istekler sonucunda tükenmesi durumu olarak açıklamaktadır. Tükenmişlik konusuyla ilgili genel çerçevede, benzer ancak ifade olarak farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Freudenberg'in ardından, özellikle tükenmişlik ölçeği geliştirdiği için en çok adı anılan teorisyen Maslach'a göre (2003:189), tükenmişlik, işyerindeki stres artırıcı faktörlere karşı uzun süreli bir tepki olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur. Son dönemlerde yapılan tükenmişlik çalışmalarında, bu kavramın sürekli iş stresine ve kişi-iş uyumsuzluğuna verilen bir tür psikolojik tepki olarak nitelendirildiği ve bu doğrultuda çeşitli meslek gruplarında ortaya çıkabilecek bir sosyal sorun olarak değerlendirildiği gözlenmektedir (Ergin, 1995; Almer ve Kaplan, 2002). Maslach'a göre (2003), tükenmişlik, işyerindeki stres artırıcı faktörlere karşı uzun süreli bir tepki olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur. Kaçmaz (2005) ise tükenmişliği, stresle etkin bir şekilde başa çıkamamanın bir sonucu olarak tanımlamaktadır.

## 4. Okul Yönetimi ve Stres

Yöneticilerin başarılı olmaları, görevlerine uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu durum, örgütsel davranış açısından önemli bir konudur ve üzerinde özenle durulması gereken bir konudur. Örgüte uyum sağlamak, bireyin sisteme uyumlu bir şekilde olmasını ifade eder. İşletmeye ve işe uyum, elde edildikten sonra sürekli bir durum değildir. Modern iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler ve rekabet ortamı, yöneticilerin daha

önce hiç olmadığı kadar uyum sorunlarıyla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Sonuç olarak, bu faktörlerin etkisiyle işletmeye ve işe uyum sağlama konusunda sorunlar yaşayan ve fiziksel ve zihinsel olarak zorlanan yöneticiler, kaçınılmaz bir şekilde stresle karşı karşıya kalmaktadırlar (Ekinci & Ekinci, 2003).

Eğitim kurumları, insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı kuruluşlar arasında öncelikli yer almaktadır. Eğitim hizmetlerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde en büyük görev ve sorumluluk, bu hizmetleri üreten okullara, okul yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir. Okulların etkili bir şekilde işleyişini engelleyen en önemli sorunlardan biri ise strestir. Eğitim sistemi içinde başarının ölçüldüğü birim olan okulda, sorumluluk okul yöneticilerine aittir. Öğrenci başarısıyla ilişkili faktörler, ebeveyn desteği, öğretmen etkililiği, okul iklimi ve fiziksel kaynakların yeterliliği gibi unsurlar aynı zamanda okul yöneticileriyle de ilişkilidir. Bu nedenle, okul yönetimi büyük bir çaba gerektirir ve yorucu olabilir (Yaman, Bardakçı ve Yaman, 2002; Akt. Keskin, 2012). Öğretmenlik, pedagojik ve alan bilgisi yanında mesleğe karşı olumlu tutum beslemeyi gerektiren bir meslektir (Uyar ve Karakuyu, 2020). Eğitim yöneticilerinden beklenti, insanı merkeze alarak öğretmenler başta olmak üzere tüm çalışanlara eğitim-öğretimi sevdirmeleri, istekli bir şekilde okulda çalışmalarını sağlamaları, okulu benimsetmeleri ve onunla bütünleştirme koşullarını hazırlamalarıdır (Can, 2002). Okul yöneticileri görevlerini yerine getirirken birçok engelle karşılaşır. Bu engeller, okul yöneticilerini stres ve baskıyla karşı karşıya bırakır. Kurallara uymak, birçok toplantıya katılmak, raporları tamamlamak, personelin performansını değerlendirmek ve sorunları çözmek, okul yöneticilerinin günlük rutin işlerindeki stres kaynaklarından sadece birkaçıdır. Ayrıca toplum ve iş çevresindeki çeşitli etkenler, ek stres kaynakları oluşturur (Yaman, Bardakçı ve Yaman, 2002; Akt. Keskin, 2012). Öte yandan, politika değişikliklerinin de stres kaynağı olduğu belirtilmektedir (Stanley, 2004) (Sürekli değişen bir ortamda performans standartlarını yakalamak oldukça zor olabilir. Örgüt için çaba gösteren bir yöneticinin zaman sıkıntısı da stresi artırır. Okul müdürleri, okulda fiziksel olanakların sınırlılığını, fiziksel veya zihinsel yorgunluğu, birden fazla işin aynı anda yüklenmesini ve yetenekli personel eksikliğini yönetim süreçlerini etkileyen en önemli faktörler olarak görmektedirler (Akçay ve Başar, 2004).

Görüldüğü üzere, okul yöneticileri için stres, meslekleriyle doğrudan ilişkili bir durum haline gelmiştir. Okullarda yöneticilik görevini üstlenen kişiler, birçok sorumluluğu yerine getirmek ve çeşitli engellerle başa çıkmak durumundadır. Yoğun çalışma temposu ve sorumluluklar, okul yöneticilerini stres ve baskıyla karşı karşıya bırakabilir. Aynı zamanda, sürekli değişen eğitim politikaları, toplumsal beklentiler, personel eksiklikleri ve zaman baskısı gibi faktörler de stresin artmasına katkıda bulunabilir. Okul yöneticilerinin stresle etkin bir şekilde başa çıkabilmesi, okulun genel performansını ve çalışanların motivasyonunu etkileyerek eğitim kalitesini artırmaya katkı sağlayacaktır.

#### 4.1. Okul Yönetiminde Strese Neden Olabilecek Faktörler ve Önlemleri

Okul yöneticileri, eğitim kurumlarında önemli bir rol üstlenirken birçok zorluk ve stres faktörüyle karşı karşıya gelmektedirler. Okul yöneticiliği, öğrenci başarısını artırmak, öğretmenleri desteklemek, velilerle iletişim sağlamak, bütçe yönetimi yapmak gibi bir dizi karmaşık görevi içerir. Bu süreçte, okul yöneticilerini stresin etkisi altına sokan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Hatiboğlu ve Radmard (2014) çalışmalarında önemli karar verme sorumluluğunun okul yöneticileri açısından önemli bir stres kaynağı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticiler, karar verirken öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve çevreyi dikkate alarak birçok faktörü düşünmelidir. Bu şekilde, etik değerlere uygun ve doğru kararlar vermeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri için, önemli kararlar vermek stres kaynağı oluşturduğu gibi, verilen kararların beraberinde getireceği vicdani sorumluluk da yöneticiler için stres faktörü olarak değerlendirilmiştir.

Yönetim ve organizasyon uygulamalarında stres oluşturan çeşitli faktörler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Litterer, 1996):

- ✓ **Amaçlar konusundaki anlaşmazlık veya belirsizlik:** Yönetim olayı belirli bir amaca yöneliktir ve tüm organizasyon birimleri bir amaç hiyerarşisi içinde birbirine bağlı olmalıdır. Bu durum, çalışanların performansını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, her yönetici ve personel, amaçlarını net bir şekilde belirlemek için yönetim tekniklerini kullanmalı ve bu uyuşmazlığı değiştirmeye çalışmalıdır.
- ✓ **Personel değerlendirme uygulamalarındaki belirsizlik:** Performans değerlendirme, başarı değerlendirme, liyakat takdiri veya sicil takdiri gibi durumlarda, personelin hangi kriterlere göre değerlendirildiği belirsiz ise, bu stres yaratıcı bir faktör olacaktır. Personelin organizasyondaki geleceği, amirin

yapacağı değerlendirmeye bağlı olacaktır, ancak değerlendirme kriterleri belirsiz olması durumunda, önemli bir stres kaynağı oluşturur. Bu faktörü ortadan kaldırmanın bir yolu, ölçülebilir hedefler belirlemek ve tüm değerlendirme sisteminin bu hedeflere dayanmasını sağlamaktır.

- ✓ **Organizasyon içindeki kişilerarası ilişkilerin niteliği:** Ekip çalışmasının olmadığı, herkesin bireysel olarak çalıştığı, yardımlaşmanın eksik olduğu, kişisel rekabetin, kayırmanın ve güç mücadelesinin hâkim olduğu durumlar, önemli bir stres kaynağı oluşturacaktır. Bu faktörü ortadan kaldırmanın en önemli yollarından biri, çeşitli organizasyon geliştirme tekniklerinden yararlanmaktır.
- ✓ **Yetki ve sorumluluk belirsizliği:** Yönetim uygulamalarının temel prensiplerine karşın, yetki ve sorumluluk belirsizliği önemli bir stres faktörü olmaya devam etmektedir. Bu stres faktörünü ortadan kaldırmanın en önemli yolu, kimin hangi konularda hangi kararları verebileceğini ve hangi sonuçlardan sorumlu olduğunu açıkça belirlemektir.
- ✓ **İletişim eksikliği:** İletişim, organizasyona dinamizm katan ve önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Ancak, iletişim eksikliği önemli bir stres faktörü olabilir. Bu stres faktörünü ortadan kaldırmanın en önemli yolu, etkili iletişimi kolaylaştıran yönetim tekniklerinden faydalanmaktır. İyi bir iletişim ortamı oluşturmak, açık ve net iletişim kanalları sağlamak, çalışanların düşüncelerini ifade etmelerini teşvik etmek ve doğru bilgi akışını sağlamak büyük önem taşır. Ayrıca, iletişim becerilerini geliştirmek, etkili iletişim stratejileri kullanmak ve iletişim süreçlerini düzenli olarak değerlendirmek de stres faktörlerini azaltmada etkili olacaktır. İletişimin organizasyonun her seviyesinde ve tüm çalışanlar arasında sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi, işbirliğini artırır, yanlış anlamaları ve çatışmaları önler ve motivasyonu yükseltir. Böylece, etkili iletişimi sağlamak, stres faktörlerini ortadan kaldırmada önemli bir adımdır ve organizasyonun başarılı olması için kritik bir rol oynar.
- ✓ **Organizasyon yapısının özelliği:** Organizasyonların yapılandırılma şekli, bazen önemli bir stres kaynağı olarak ortaya çıkabilir. Bu konuda en yaygın örnek, proje yönetiminde sıkça kullanılan matris organizasyon yapısıdır. Bu yapı, emir vermek yerine ikna etmeye dayanır ve bazı personel için iki farklı emir kaynağına sahip olmak önemli bir stres faktörü olabilir. Bu stres faktörünü ortadan kaldırmanın en önemli yolu, böyle bir organizasyon yapısında çalışmaya uygun personeli seçmektir.
- ✓ **Gelişme ve değişimlere yetersiz kalma:** Her organizasyonun sürekli olarak değişim içinde olduğu bilinmektedir. Dış çevredeki yeni gelişmeler, organizasyonların farklı iş yöntemleri bulmasını gerektirir. Bu durumda, personelin yeni niteliklere ihtiyaç duyması kaçınılmaz olur. Niteliklerini geliştiremeyen ve değişimlere ayak uyduramayan personel, iş açısından yetersiz hale gelebilir ve tipik stres davranışları sergileyebilir. Bu stres faktörünü ortadan kaldırmanın en önemli yolu, “*planlı değişim*” adı verilen yönetim tekniğini uygulamak ve personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Sonuç olarak, organizasyonların sürekli değişim içinde olduğu ve personelin yeni niteliklere ihtiyaç duyduğu bir gerçektir. Nitelikleri geliştiremeyen personel, stresle başa çıkma güçlüğü yaşayabilir ve iş performansını olumsuz etkileyebilir. Bu stres faktörünü ortadan kaldırmak için planlı değişim yönetimi uygulanmalı ve personelin eğitim ve gelişimine önem verilmelidir.
- ✓ **Kişilik çatışmaları:** Yöneticilik, farklı kişi ve gruplarla iletişim kurarak ortak çalışmaya dayanır. Her bireyin kendine özgü bir kişiliği vardır ve bu durum yöneticilerin kişisel farklılıkları yönetme becerisini gerektirir. Kişilik özelliklerindeki farkın derecesi ve bu özelliklerin işle ilişkisi, stresin önemini artırır. Bu stres faktörünü ortadan kaldırmanın en önemli yolu, bu derecede farklı kişilik özelliklerine sahip bireyleri, zorunlu olmadıkça bir arada çalıştırmamaktır. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin aynı projede veya ekip içerisinde çalışması, iletişim zorluklarına, uyumsuzluklara ve çatışmalara yol açabilir. Bu durum, iş ortamında stresin artmasına neden olabilir. Yöneticiler, çalışanların kişilik özelliklerini anlamak ve bu farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek için çeşitli yöntemler ve teknikler kullanılmalıdır. Sonuç olarak, yöneticiler veya yönetilenler, farklı kişilik özelliklerinin iş ortamında stresin artmasına neden bireyleri bir arada çalıştırmamak, stres faktörünü azaltmanın önemli bir yoludur.

## 5.1. Stresle Nasıl Baş Edilir?

### 5.1.1. Biyofeedback

Biyo-geribildirim terapisi, fizyolojik süreçlerin mevcut durumunun hassas ölçümü ve gerçek zamanlı geribildirim aracılığıyla, vegetatif dengeyi geri kazanma ve sürdürme imkanı sağlayan bir stres yönetimi yöntemidir. Tedavi sırasında hangi fizyolojik sürecin izlendiği ve kontrol edildiğine bağlı olarak farklı tipte biyo-geribildirim terapileri bulunmaktadır. Örneğin, solunum hızı, deri sıcaklığı, kalp atış hızı, kan basıncı, elektrodermal tepki, kas aktivitesi ve beyin aktivitesi gibi fizyolojik süreçler, biyo-geribildirim eğitimi sırasında öz-düzenleme becerilerini öğrenmek ve geliştirmek için kullanılabilir (Mckee, 2008). Biyo-geribildirim, stres yönetimi ve rahatlama eğitimi için güçlü bir araçtır. Bireylerin otonom dengeleri geri kazanmak veya sürdürmek için fizyolojik aktivitelerini nasıl düzenleyeceklerini öğrenmelerini sağlar. Tipik bir biyo-geribildirim döngüsü dört bileşenden oluşur: bir biyo-duyusal birim, bir veri transfer birimi, bir veri işleme birimi ve bir geri bildirim birimi. Biyo-duyusal birimler belirli fizyolojik aktiviteleri izler ve hemen ilgili bilgileri kullanıcıya harici bir işitsel-görsel ekran aracılığıyla sunar. Biyo-geribildirim teknikleri, kullanıcıların içsel durumlarına dair farkındalıklarını artırmalarına ve belirli fizyolojik fonksiyonları sağlıklı bir yönde manipüle etmeyi öğrenmelerine yardımcı olabilir. Klinik uygulamalarda, biyo-geribildirim teknikleri genellikle bilişsel ve davranışsal terapiye özel bir müdahale veya ek olarak hizmet eder. Örneğin, biyo-geribildirim cihazları anksiyete bozukluklarının tedavisinde yaygın olarak kullanılır (Reiner, 2008) veya erken doğum sonrası dönemde psikolojik stresi azaltmaya yardımcı olur (Kudo vd., 2014). Bu tür durumlarda, biyo-geribildirim müdahaleleri genellikle iyi eğitilmiş bir terapistin yardımıyla gerçekleştirilir. Terapist, biyo-geribildirim aracını tanıtır, prosedürü açıklar, geri bildirim anlamını yorumlar ve hastaya optimal bir duruma ulaşmak için geri bildirim nasıl kullanacağını talimat verir.

### 5.1.2. Meditasyon

Uzun süre strese maruz kalma, fiziksel, psikolojik ve davranışsal sağlık üzerinde zararlı etkilere yol açabilir. Stres, ciddi bir sorun haline gelmiş ve endişe verici boyutlara ulaşmıştır. Meditasyon, stresi azaltmak için kullanılan önemli bir yöntemdir (Sharma, 2015). Meditasyon sırasında temel biyolojik süreçlerde önemli ve olumlu değişiklikler meydana gelir. Meditasyon sırasında, oksijen tüketimi azalır, kalp atışı yavaşlar ve alfa beyin dalgası daha güçlenir. Başka bir deyişle, rahatlama ve gerilimin azalmasına dair birçok işaret vardır. Meditasyon, birçok kişinin uyuşturucu veya alkol bağımlılığını yenmesine de yardımcı olmuştur. Meditasyon, kendi gözlemine yönelik bir değişimi beraberinde getirerek davranışsal değişiklikleri kolaylaştırmak için de faydalı olabilir. Rahatlama ve dikkatin tekrar odaklanmasının yanı sıra, meditasyon düşüncelere, korkulara ve endişelere karşı özgözlem ve duyarsızlaşmayı içerir (Goswami, 2016).

Meditasyon, stresle başa çıkmada önemli bir rol oynayan etkili bir yöntemdir. Stresli durumlarda meditasyon yapmak, zihni sakinleştirir, derin bir rahatlama sağlar ve stresi azaltmaya yardımcı olur. Meditasyon, içsel huzurun ve dengenin sağlanmasına katkıda bulunur. Zihinsel ve duygusal olarak gevşeme sağlayarak, stres kaynaklı endişe, korku ve gerginlikle baş etmeye yardımcı olur. Meditasyon pratiği, zihni odaklama ve farkındalığı artırarak, stresin etkilerini azaltır ve bireyi daha sakin ve odaklanmış hissettirir. Düzenli meditasyon uygulaması, stresin olumsuz etkilerini azaltırken, kişinin iç huzurunu ve psikolojik refahını artırır. Stresle baş etmede etkili bir araç olarak meditasyon, bireyin kendini daha iyi hissetmesine ve yaşam kalitesini yükseltmesine yardımcı olur (Pehlivan, 1994).

Meditasyon, stresle başa çıkmanın başka bir yöntemidir. Meditasyon için sessiz bir ortama sahip olmak, rahat bir şekilde oturmak, belirli bir uyarıcıyı tekrarlamak ve sakin bir tutum sergilemek gereklidir. Meditasyon sayesinde insan vücudu hem fizyolojik hem de psikolojik olarak dinlenir ve huzurunu artırır. Meditasyonun temel amacı, bireyleri kaygı ve stres yaratan zihinsel durumlardan uzaklaştırmak ve huzur bulmalarına yardımcı olmaktır (Özer, 2012).

### 5.1.3. Spor Yapma

Stresle başa çıkma yöntemleri arasında, insanlara en çok önerilen fiziksel egzersizlerin, sporun stresin kaynağı olduğu düşüncesi geçerli değildir. Bunun yerine, doğru nefes alma egzersizleri, biyolojik geri bildirim, otojenik gevşeme, progresif gevşeme uygulamaları ve pozitif düşünmeyi sağlayacak zihinsel çalışmalar gibi yöntemler, stresle başa çıkmak amacıyla yapılan uygulamalar arasında en yaygın olanlardır.

İnsanlar sosyal ve kültürel etkinlikler ile spor faaliyetleri sayesinde sıkıcı ve monoton hayatlarından bir süreliğine uzaklaşabilirler. Boş zamanlarını değerlendirmek, stresle başa çıkmada önemlidir. Sinema ve

tiyatroya gitmek, müzik dinlemek, spor yapmak gibi hobiler aracılığıyla kortizol salgısı yavaşlar ve bu da stres hormonlarının düzeyini düşürür (Baltaş & Baltaş, 2010). Farklı yaş gruplarındaki insanlar tarafından gerçekleştirilen yürüme, koşma, yüzme, bisiklet sürme, aerobik ve pilates gibi aktiviteler, stresle başa çıkmada azaltıcı etkiye sahiptir. Aynı zamanda tenis, futbol, basketbol gibi sporları oynamak da stresi azaltmaya yardımcı olur. Egzersiz yapmak, vücudun biyokimyasını değiştirerek bağışıklık sistemini güçlendirir ve böylece gelecekteki stresli durumlara karşı daha dirençli hale gelmemizi sağlar (Çetinkaya, 2020). Düzenli olarak egzersiz yapan bir bireyin stres seviyesi daha düşüktür.

#### 5.1.4. Solunum Egzersizi

Düzenli ve doğru bir şekilde yapılan nefes alma egzersizleri, vücutta daha fazla oksijen dolaşımını sağlamaktadır. Bu durum sinir sistemindeki gerginliğin azalmasına katkıda bulunur. Stresle başa çıkma sürecinde düzenli olarak nefes alma egzersizlerinin yapılması büyük önem taşımaktadır (Mantı, 2020). Düzenli, kontrollü ve bilimsel kriterlere uygun olarak yapılan solunum egzersizleri, stresi azaltıcı etkiye sahiptir. Doğru solunumla birlikte vücuda daha fazla oksijen yayılır. Bu da sinir sistemini rahatlatarak gerginliğin azalmasını sağlar (Uysal, 2008). Bu nedenle, kişinin doğru solunum egzersizlerini düzenli olarak yapması, stresle başa çıkmada önemlidir.

#### 5.1.5. Beslenme

Stresin etkisiyle birlikte bireylerin beslenme alışkanlıkları değişebilir. Bu değişiklik iştahsızlık veya aşırı yeme gibi sonuçlara yol açabilir. Yapılan araştırmalar, stresin bireyin fizyolojisine etkileriyle ilgili olarak kilo kaybına neden olabileceğini göstermektedir (Aydın, 2008). Stresi yönetmek için beslenme düzenine dikkat etmek gereklidir. Sağlıklı beslenme için önemli olan şeyler, öğünleri zamanında düzenli olarak tüketmek ve uyarıcı içeceklerden kaçınmaktır. Kahve ve çay gibi içecekler, yüksek miktarda tüketildiğinde kalp ritmi için tehlikeli olabilir ve stresi tetikleyebilir. Ayrıca, aşırı yağlı ve tuzlu yiyecekler damarları tıkayabilir ve tansiyon problemlerine yol açabilir. Aşırı kalorili yiyeceklerin aşırı tüketilmesi ise kilo alınmasına neden olabilir ve bireyde stres yaratabilir. Alkol depresyon oluşturan bir madde olduğundan stresi daha da kötüleştirebilir ve uyku düzenini bozabilir. Kafein ise uyarıcı bir etkiye sahip olup kişide gerginlik hissini artırabilir (Pehlivan, 2002). Sağlıklı bir yaşam sürdürmek için dengeli beslenme önemlidir. Vücudun ihtiyaç duyduğu vitaminleri düzenli olarak almak, sebze ve meyvelere ağırlık vermek vücudu stresle başa çıkabilme konusunda dayanıklı hale getirir. Kafein içeren içeceklerin aşırı tüketimi, vücudu aşırı uyararak stresi artırabilir. Bu durum kişiyi sinirli ve gergin yapabilir. Bu nedenle, kafein içeren içeceklerden ve aşırı yağlı, tuzlu yiyeceklerden mümkün olduğunca uzak durmak önemlidir. Bu şekilde beden ve ruh sağlığını korumak mümkün olur.

Araştırmalar, beslenme ile stres arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Schafer (1987)'e göre, stres ve beslenme ilişkisi aşağıdaki temel noktalarda özetlenebilir (Akt; Ok, 2006).

- a) Yetersiz kalori alımı, insan vücudunu zayıflatarak, stresle ilişkili hastalıklara daha kolay yakalanmaya neden olabilir.
- b) Mineral ve vitamin eksikliği, yetersiz kalori alımı gibi aynı etkiye sahip olabilir.
- c) Uzun süreli ve şiddetli stres, belirli vitaminlerin normalden daha fazla tüketilmesine yol açabilir.
- d) Kahve, çay, kakao ve çikolatadaki kafein, kendisi stres tepkisine neden olan bir madde olarak etki gösterir.
- e) Sigara içme veya dumanlı ortamlarda uzun süre bulunma, normalden daha fazla C vitamini tüketimine neden olur. Bu da stresi artırır.
- f) Aşırı kalori alımı, özellikle hareketsizlikle birleştiğinde obeziteye yol açar, doğrudan stres oluşturur, psikolojik sıkıntıya neden olur ve enerji seviyesini düşürerek bireyin özsaygısını azaltır.

## 6. YÖNTEM

Bu çalışmada stres kavramı, belirtileri, kaynakları ve stresle baş etme yöntemleri üzerine yapılmış akademik çalışmalar incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, konuya ilişkin bilimsel bilgi birikimine ulaşabilmek için literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Literatür taraması yöntemi, belirli bir konuya ilişkin daha önce yapılmış çalışmaları sistematik biçimde inceleyerek mevcut bilgi birikimini ortaya koymayı, araştırma boşluklarını belirlemeyi ve çalışmanın kuramsal temelini oluşturarak yeni araştırmalara yön vermeyi amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu kapsamda, stresin bireysel ve örgütsel boyutları, çalışanlar üzerindeki etkileri, okul yönetimi bağlamında neden

olduğu sorunlar ve stresle başa çıkma yolları literatür temelinde değerlendirilmiştir. Literatür taraması sürecinde hem ulusal hem de uluslararası veri tabanları kullanılarak sistematik bir araştırma yürütülmüştür. Bu doğrultuda, “stres”, “örgütsel stres”, “çalışanlarda stres”, “stresle başa çıkma yöntemleri” gibi anahtar kelimelerle Web of Science, EBSCO ve ScienceDirect gibi uluslararası veri tabanlarında kapsamlı taramalar yapılmıştır. Ayrıca, Ulakbim, Assos Index ve Araştırmamax gibi ulusal veri tabanlarında ise “stres”, “okul yönetimi ve stres”, “çalışan stres kaynakları”, “stresle baş etme” gibi Türkçe anahtar kelimelerle araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Ek olarak, Google Scholar akademik arama motoru aracılığıyla hem Türkçe hem de İngilizce anahtar kelimeler kullanılarak ilgili güncel çalışmalara ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, Google arama motoru üzerinden yapılan genel taramalarla, çeşitli yüksek lisans ve doktora tezlerine erişilmiş ve konuya dair farklı akademik perspektifler elde edilmiştir.

## 7. TARTIŞMA

Bu çalışmada elde edilen bulgular, stresin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Literatürde de bu durumu destekleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Lazarus ve Folkman (1984), stresin bireyin çevresel talepler karşısında kaynaklarının yetersiz kaldığını hissettiği durumlarda ortaya çıktığını belirtmiş ve bireyin stresle başa çıkma kapasitesinin psikolojik uyum açısından kritik önemde olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda çalışmada yer verilen biyofeedback, meditasyon ve egzersiz gibi başa çıkma stratejileri, literatürde stresin psikofizyolojik etkilerini azaltmada etkili yöntemler arasında gösterilmektedir (Everly & Lating, 2019).

Selye'nin (1956) stres kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, iş yaşamındaki stres kaynakları özellikle "alarm" ve "direnc" evrelerinde çalışanlar üzerinde hem fizyolojik hem de psikolojik baskı yaratmakta, bu durum uzun vadede "tükenmişlik" düzeyine ulaşmaktadır. Çalışmada bu sürece ilişkin belirtiler ve nedenler detaylandırılmış ve tükenmişlik halinin oluşumuna dair özgün bulgular sunulmuştur. Nitekim Maslach ve Jackson (1981), tükenmişlik sendromunu duygusal bitkinlik, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma boyutlarında tanımlamışlardır.

Çalışmanın bulguları, Karasek ve Theorell'in (1990) “talep-kontrol” modeliyle de örtüşmektedir. Bu modele göre, çalışanların yüksek iş talepleri altında düşük kontrol sahibi olmaları stres düzeylerini artırmaktadır. Nitekim bu çalışmada da konumsal belirsizlik, aşırı iş yükü, hiyerarşik baskı ve terfi süreçlerindeki adaletsizlik gibi unsurların bireyin kontrol alanını daralttığı ve stres düzeyini yükselttiği belirlenmiştir. Örgütsel bağlamda yerli literatürden Özkalp ve Kirel (2016), örgütsel stresin çalışan performansı, iş tatmini ve kurumsal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın bulguları, stresin sadece bireysel refahı değil, kurumun genel verimliliğini de tehdit ettiğini göstermektedir.

Eğitim kurumlarında yapılan araştırmalar, stresin bu ortamlarda da yaygın bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Oğuz ve Katıtaş (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, okul yöneticilerinin karşılaştıkları bürokratik engellerin, rol tanımlarındaki belirsizliklerin ve yetersiz destek mekanizmalarının stres düzeylerini artırdığı bulunmuştur. Bu çalışma da benzer şekilde “okul yönetimi ve stres” alt başlığı altında değerlendirilen bulgularla literatürü desteklemekte ve alana özgün katkılar sunmaktadır.

Stresin eğitim süreci üzerindeki etkisi yalnızca çalışanlarla sınırlı kalmamakta, öğrenme süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Karafil ve Uyar (2023), öğrencilerin dijital bağımlılık düzeyleri ile çevrimiçi öğrenmeye hazırbuluşlukları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyarak, bu ilişkinin öğrenme süreçlerinin niteliği ve sürdürülebilir akademik başarı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Benzer biçimde, Ocak, Karafil ve Akar (2022), öz-düzenleme becerilerinin öğrencilerin sınav kaygısı düzeyleriyle anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koyarak, bireylerin stresle başa çıkma ve öğrenme süreçlerini daha etkili yönetme becerilerinde bu yetinin belirleyici bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Bireylerin stresle baş etme becerilerinin geliştirilmesi, son yıllarda özellikle eğitim ve sağlık alanında çalışanlar için öncelikli bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Kabat-Zinn (1990) tarafından geliştirilen “Mindfulness Temelli Stres Azaltma” (MBSR) programı, bu konuda sıkça başvurulan bir yaklaşım hâline gelmiş ve birçok güncel çalışmada etkinliği vurgulanmıştır. Bu bağlamda çalışmada yer verilen bulgular, bireylerin farkındalık temelli yaklaşımlarla stresle başa çıkmalarına olanak tanıyabilecek stratejilerin eğitim kurumları bünyesinde yaygınlaştırılması gerektiğine işaret etmektedir.

## 8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bilginin sürekli üretildiği, yayıldığı ve değiştiği günümüzde hızlı dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm eğitim sistemlerini de yakından etkilemiştir (Karakuyu ve Uyar, 2020). Bu dönüşüme uyum sağlanamaması beraberine stresi getirmektedir. Günümüzde stres, bireysel ve toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Özellikle hızla değişen dünya düzeni, yoğun çalışma temposu, artan rekabet, teknolojik gelişmeler ve sosyal beklentiler, bireyleri sürekli stres altında bırakmaktadır. Bu bağlamda stres; sadece bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığını değil, aynı zamanda örgütsel yapıları ve işleyişi de doğrudan etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, stres olgusu hem bireysel hem de örgütsel bağlamda ele alınmış; stresin tanımı, belirtileri, nedenleri ve sonuçları sistematik bir yaklaşımla incelenmiştir. İlk bölümde stresin fiziksel, psikolojik ve davranışsal düzeyde bireyde nasıl ortaya çıktığı açıklanmış; örgütsel yapılarda çalışanlar üzerinde stresin kaynakları detaylandırılmıştır. Hiyerarşik yapıdan terfi süreçlerine, konumsal belirsizliklerden monotonluğa kadar birçok faktörün stres üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

İkinci bölümde stresin kaynakları hem bireysel hem örgütsel düzeyde sınıflandırılmış ve bu faktörlerin bireyler üzerindeki etkileri ile örgütsel işleyişe yansımaları tartışılmıştır. Özellikle depresyon, kaygı ve tükenmişlik gibi stresle ilintili kavramların iş yaşamındaki yansımalarına değinilerek, okul yönetimi gibi özel bağlamlarda da stresin nasıl oluştuğu ve hangi önlemlerin alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde ise stresle başa çıkma yollarına odaklanılmış; biyofeedback, meditasyon, spor yapma, solunum egzersizleri ve sağlıklı beslenme gibi bireysel düzeyde uygulanabilir yöntemler açıklanmıştır. Bu başa çıkma stratejileri, bireyin stresle etkin şekilde mücadele etmesine ve yaşam kalitesini artırmasına katkı sunmaktadır.

Sonuç olarak, stres hem birey hem de örgütler için kaçınılmaz bir gerçekliktir. Ancak, bu durumun etkileri uygun yöntemlerle yönetilebildiğinde, olumsuz sonuçların önüne geçilmesi mümkündür. Kurumların stresin kaynaklarını tanıması ve bu kaynaklara yönelik sistemli çözümler geliştirmesi; çalışanların ise bireysel farkındalık ve baş etme stratejileri geliştirmesi, sağlıklı ve üretken bir çalışma ortamı oluşturmak açısından büyük önem taşımaktadır. İyi bir iletişim ağı, adil ve açık bir yönetim anlayışı, destekleyici liderlik uygulamaları ve bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının artırılması, hem bireysel refahın korunmasına hem de örgütsel verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu bağlamda, stresin hem nedenlerini hem de sonuçlarını çok boyutlu olarak ele almak, birey ve örgüt düzeyinde uygulanabilir stratejiler geliştirmek, gelecekte daha sağlıklı toplum ve iş yapılarının inşa edilmesine yönelik önemli bir adımdır.

Stresin bireysel ve örgütsel düzeyde yarattığı olumsuz etkilerin önlenmesi adına, hem çalışanlara hem de kurumlara yönelik bütüncül stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, öncelikle kurumların çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını artırmaya yönelik düzenli farkındalık ve stres yönetimi eğitimleri sunması önemlidir. Ayrıca, örgütsel yapıda şeffaf iletişimin sağlanması, görev dağılımında adaletin gözetilmesi ve çalışanlara karar alma süreçlerinde söz hakkı verilmesi, stres düzeylerini azaltıcı bir rol oynayacaktır. Okul gibi eğitim kurumlarında ise yöneticilerin destekleyici liderlik anlayışı benimsemeleri, öğretmen ve diğer çalışanlar arasında güven temelli bir iş ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir. Birey düzeyinde ise düzenli fiziksel aktivite, sağlıklı beslenme, nefes egzersizleri ve mindfulness gibi gevşeme tekniklerinin günlük rutine entegre edilmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra, bireylerin kendi stres kaynaklarını tanımaları, üstbilişsel farkındalıklarını geliştirmeleri ve gerektiğinde psikolojik destek almaktan çekinmemeleri hem kişisel refah hem de mesleki performans açısından sürdürülebilir bir denge sağlamalarına yardımcı olacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Akbudak, H. İ. (2010). *İlköğretim okul yöneticileri liderlik davranışlarının, öğretmenlerin stres düzeyine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, C., & Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38, 170–197.
- Alisinanoğlu, F., & Ulutaş, İ. (2003). Çocukların kaygı düzeyleri ile annelerinin kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 28(128), 1-10.
- Almer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1–34. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.1>
- Altıntaş, E. (2003). *Stres yönetimi*. Alva Basım Yayım.
- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131–148.
- Arıkanlı, A., & Ulubaş, B. (2004). *Yönetim: Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları*. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Yayınları.
- Aydın, B., & İmamoğlu, S. (2001). Stresle başa çıkma becerisi geliştirmeye yönelik grup çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14, 41–52.
- Aydın, B. (2008). *Kriz ve stres yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, S. (2021). *Örgütsel stres kaynakları ve çözümüne ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yozgat Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49–74.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2011). Akademik performansı etkileyen stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8, 387–399.
- Balcı, A. (2000). *İş stresi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A., & Baltaş, Z. (2008). *Stres ve başa çıkma yolları* (25. baskı). Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A., & Baltaş, Z. (2010). *Verimli iş hayatının sırrı: stres*. Remzi Kitabevi.
- Bakırcıoğlu, R. (2006). *Ansiklopedik psikoloji sözlüğü*. Anı Yayıncılık.
- Braham, B. J. (1998). *Stres yönetimi: Ateş altında sakin kalabilmek* (V. G. Diker, Çev.). Hayat Yayınları.
- Cam, E. (2006). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1, 1–15.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155–156, 20–30.
- Carnegie, D. (2012). *Stres ve endişeyle başa çıkma yolları* (G. Tokgöz, Çev.). Nemesis Kitap.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Sage Publications.
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48–58.
- Childre, D., & Rozman, D. (2005). *Transforming stress: The HeartMath solution for relieving worry, fatigue and tension*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Creswell, C., & Willetts, L. (2020). *Çocuğunuzun korku ve endişeleriyle baş etmek* (2. baskı, N. Yener, Çev.). İstanbul: Kuraldışı Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve davranışı* (11. baskı). Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan ve davranışı*. Remzi Kitabevi.
- Çelik, C. (2006). *Eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri ile evlilik doyumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çetinkaya, M. Y. (2020). *Eğitim örgütlerinde örgütsel psikolojik sermaye ile örgütsel stres yönetimi arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekinci, H., & Ekici, S. (2003). Yöneticiler üzerindeki etkileri açısından stres kaynakları ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 93–111.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. baskı). Beta Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde tükenmişlik ve çeşitli stres kaynaklarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1–2), 37–50.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış bilimleri* (10. baskı). Beta Yayıncılık.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Girdano, D. A., Everly, G. S., & Dusek, D. E. (1990). *Controlling stress and tension*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Goswami, H. (2016). Role of yoga and meditation coping strategy of mental disorders—stress. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity*, 7(5), 161–167.
- Gökçeğöz, F., & Birinci, İ. (2006). Örgütsel yabancılaşma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 85–100.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91–109.
- Gümüştekin, E. G., & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271–288.
- Hatiboğlu, E., & Radmard, S. (2014). İlk ve ortaokul yöneticilerinin stres kaynaklarının ve stres yönetimi stillerinin incelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 51–72.
- Hussien, T., & Hussien, S. (2006). *Eğitimsel ve psikolojik stresle başa çıkma stratejileri*. Dar Alfiker Amman.
- İlgöz, M. (2014). *Stres kaynakları, sonuçları ve stresle mücadele* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- İlgar, Ö. (2001). *Örgütsel stresin çalışan kadınlar üzerindeki etkileri ve stresle başa çıkma yolları* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Türkiye.
- Ironson, G. (1992). Work, job stress, and health. In S. Zedeck (Ed.), *Work, families, and organizations* (pp. 33–69). Jossey-Bass.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, 68(1), 29–32.
- Karafil, B., & Uyar, A. (2023). Exploring the relationship between digital addiction and online learning readiness levels of university students. *Journal of Educational Technology and Online Learning*, 6(3), 647–664.
- Karakuyu, A., & Uyar, A. (2020). Öğretmen adaylarının üst-bilişleri üzerine bir araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 7(54), 334–343. <https://doi.org/10.17121/ressjournal.2784>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). Wiley.
- Keser, A. (2013). *İş stresi kaynakları* (1. baskı). Ekin Yayınevi.
- Keskin, U. (2012). *Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerinin incelenmesi (Uşak ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khansari, D. N., Murgo, A. J., & Faith, R. E. (1990). Effects of stress on the immune system. *Immunology Today*, 11, 170–175.
- Kırıcı, B. (2010). *Örgütsel stres yönetimi ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Köroğlu, E. (2009). *Klinik uygulamada psikiyatri: Tanı ve tedavi kılavuzları*. HYB Basım Yayın.

- Kudo, N., Shinohara, H., & Kodama, H. (2014). Heart rate variability biofeedback intervention for reduction of psychological stress during the early postpartum period. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 39, 203–211.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9(3), 178–186.
- Manning, D., & Preston, A. (2003). Organizational stress: Focusing on ways to minimize distress. *CUPA-HR Journal*, 54(2), 15–18.
- Mantı, M. (2020). *Akademisyenlerde örgütsel stres ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Mckee, M. G. (2008). Biofeedback: An overview in the context of heart-brain medicine. *Cleveland Clinic Journal of Medicine*, 75(2), S31–S34. [https://doi.org/10.3949/ccjm.75.supplement\\_2.s31](https://doi.org/10.3949/ccjm.75.supplement_2.s31)
- Ocak, G., Karafil, B., & Akar, F. (2022). Exploring the Relationship between Self-Regulation Skill and Test Anxiety Level of Secondary School Students. *Bulletin of Education and Research*, 44(3), 55–76.
- Ok, İ. (2006). *İş stresinin ilköğretim okullarında okul yöneticileri üzerindeki etkisi (Konya örneği)* [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Okutan, M., & Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: Bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 15–42.
- Örnek, A., & Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve stres yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2012). Çalışanlar için verimlilik anahtarı: Stres yönetimi. *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24(1–2).
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde insan kaynakları ve stres: Ampirik bir yaklaşım. *E.Ü. Su Ürünleri Dergisi*, 23(1–2), 75–81.
- Öztürk, A. O., Kara, S., & Kara, H. T. (2019). Belirsizliklerin örgütlere etkisi: Yeni kurumsal kuram ekseninde bir değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (114), 33-51.
- Öztürk, O., & Uluşahin, A. (2015). *Ruh sağlığı ve bozuklukları* (14. baskı). Nobel Tıp Kitabevi.
- Partinen, M. (1994). Sleep disorders and stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 38(1), 89–91. [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(94\)90066-3](https://doi.org/10.1016/0022-3999(94)90066-3)
- Pehlivan, İ. (1994). Stresle başa çıkmada bireysel ve örgütsel stratejiler. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 27(2), 803–815.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2002). *İş yaşamında stres*. Pegem A Yayıncılık.
- Reiner, R. (2008). Integrating a portable biofeedback device into clinical practice for patients with anxiety disorders: Results of a pilot study. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 33(1), 55–61. <https://doi.org/10.1007/s10484-007-9046-6>
- Robbins, S. P. (1992). *Essentials of organizational behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). Prentice Hall.
- Romani, M., & Ashkar, K. (2014). Burnout among physicians. *Libyan Journal of Medicine*, 9(1), 23556. <https://doi.org/10.3402/ljm.v9.23556>
- Rowshan, A. (2011). *Stres yönetimi: Hayatımızın sorumluluğunu almak için stresi nasıl yönetebilirsiniz?* (Ş. Cüceloğlu, Çev.). Sistem Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (3. baskı). Ezgi Kitabevi.
- Sarp, N. (2000). Hekim ve stres yönetimi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 53(2), 133–137.

- Selye, H. (1975). Confusion and controversy in the stress field. *Journal of Human Stress*, 1(2), 37–44. <https://doi.org/10.1080/0097840X.1975.9940406>
- Sharma, S. (2015). Role of meditation in stress management (Review). *International Journal of Scientific Research*, 4(10), 42–43. <https://doi.org/10.36106/ijsr>
- Stanley, T. L. (2004). Burnout: A manager's worst nightmare. *Supervision*.
- Stranks, J. (2005). *Stress at work: Management and prevention*. Elsevier Book Aid International.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2011). *Yönetim ve organizasyon* (13. baskı). Eğitim Akademi Yayınları.
- Tam, T. S., & Mong, L. P. (2005). Job stress, perceived inequity and burnout among school social workers in Hong Kong. *International Social Work*, 48(4), 467–483. <https://doi.org/10.1177/0020872805053474>
- Tekin, G. O. (2010). *Çalışma yaşamında stres kaynakları ve kamu kurumlarında çalışanlar üzerine etkileri: Edirne örneği* [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Tiryaki, A. (2014). *Stres: Aşamaları, kaynakları, sonuçları ve mücadele teknikleri* [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve stres yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Tüzen, G. (2019). *Depresyon, anksiyete ve stresin duygusal yeme ile ilişkisinde aleksitiminin aracı rolü* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi].
- Uyar, A., & Karakuyu, A. (2020). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(73), 4938–4945. <http://dx.doi.org/10.26449/sss.2711>
- Uysal, G. (2008). Sağlıkla. *Aylık Sağlık Dergisi*, 9.
- Valerie, J. S., & Carry, L. C. (1990). *Understanding stress: A psychological perspective for health professionals*. Chapman and Hall
- Yalçın, S. (1985). *Personel yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A., & Ekici, S. (2006). Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 31–58.
- Yılmaz, M. (2021). *Çalışma yaşamında teknolojik değişim ve yabancılaşma*. Iksad Publications House.