

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL STRESİN İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİ: AZERBAYCAN'DAKİ
BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

Elnur SARDAROV

Danışman
Yrd.Doç.Dr.Özgür Devrim YILMAZ

İZMİR-2015

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL STRESİN İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİ: AZERBAYCAN'DAKİ
BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

Elnur SARDAROV

Danışman
Yrd.Doç.Dr.Özgür Devrim YILMAZ

İZMİR-2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: Azerbaycan’daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma”** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

../../....

Elnur SARDAROV

İmza

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi
Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi:
Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir
Araştırma

Elnur SARDAROV

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı

Stres günümüzde işletme yöneticilerinin temel işletme faaliyetleri kadar önemseydiği bir kavram haline gelmiştir. Bilindiği üzere iş yaşamında stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. İşletmelerin verimlilik ve başarısında örgüt çalışanlarının önemli bir yer tuttuğu inancı, örgütsel stres konusunun önemini gün geçtikçe arttırmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel stres günümüz iş yaşamında hala çözülememiş bir sorun olarak algılanmakta ve örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyen önemli bir unsur olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel stres kaynakları insan yaşamının her alanında olduğu gibi iş yaşamında da, yarattığı olumsuz sonuçlarla, etkili olmaktadır. Ancak iş yaşamında öncelikle ele alınması gereken konu, stresin örgütsel performans üzerindeki etkisidir. İşgören performansı işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Elbette, performanstaki düşüşlerin çok sayıda nedeni vardır ancak bu çalışma sadece örgütsel stresin performans üzerindeki etkisi ile sınırlandırılmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı turizm sektörünün önemli bir alt bileşeni olan konaklama işletmelerinde örgütsel stres kaynaklarının incelenmesi ile çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel stres ve performanslarına bakış açıları arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmanın ilk bölümünde, stres, örgütsel stres kaynakları, işletmelerde örgütsel yapı ve tüm kaynaklardan çıkan stres kaynakları değerlendirilmiştir. İkinci bölümde, performans ve işgören performansı ile ilgili

kavramlar, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin yararlarına değinilmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, Azerbaycan'da bulunan beş yıldıızlı konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel stres düzeyi ve işgören performansları arasındaki ilişki ve demografik özellikleri ile örgütsel stres - performans algılamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: rgtsel Stres, Performans, İşgören, İşgören Performansı

ABSTRACT

Master's Thesis
The Effect of Organizational Stress on
Employee Performance; A Research in
Azerbaijan Five Star Hotels

Elnur SARDAROV

Dokuz Eylöl University
Graduate School of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program

Nowadays stress has become a concept which managers deal with as much as they deal with basic management activities. As is known there are many factors creating stress in work life. The belief that employees play an important role in the productivity and success of any business increases the importance of the term organizational stress. In other words, in work life organizational stress is still perceived as an unsolved problem and as an important component that affect the success of the business in a negative way.

As in every part of human life organizational stressors affect us in work life with its negative consequences. However, in work life one of the most important subjects is the effect of stress on performance of employees as employee performance also plays a significant role in business success. Certainly, the reasons behind the decrease in performance of employees can be miscellaneous but this study is just limited to the effects of organizational stress on employee performance.

The main aim of this study is to determine organizational stress factors and analyze the perception of employees towards organizational stress and performance relationship in lodging enterprises which are the most important component of tourism industry.

In the first part of this study, stress, organizational stress sources, are evaluated. In the second part, concepts related to performance and employee

performance, performance evaluation methods and the benefits of performance evaluation are evaluated. The findings of the research revealed the relationship between organizational stress and employee performance and the relationship between demographic characteristics of employees and mentioned subjects in five star hotels in Azerbaijan.

Keywords: Organizational Stress, Performance, Employee, Employee Performance

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
EKLER LİSTESİ	xix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL STRES

1.1. STRESİN TANIMI	3
1.2. ÖRGÜTSEL STRESİN TANIMI	6
1.3. ÖRGÜTSEL STRESİ YARATAN KAYNAKLAR	7
1.3.1. Bireysel Kaynaklar	9
1.3.2. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Stres Kaynakları	9
1.3.3. Kişilik Yapısı	10
1.3.4. Strese Yatkın Kişilik Tipleri	11
1.3.4.1. A Tipi Davranış Biçiminin Özellikleri	11
1.3.4.2. B Tipi Davranış Biçiminin Özellikleri	13
1.3.4.3. Karma Tip Kişilik Özellikleri	15
1.3.5. Yükselme Hırsı Ve Yoğun Rekabetten Etkilenme	16
1.3.6. Heyecan Ve Hata Yapma Korkusu	16
1.3.7. Birlikte Çalışan Kişilerle İletişim ve İşbirliği Kuramama	17
1.3.8. Yeni Durumlara Ve Değişenlere Uyabilme Durumu	17
1.3.9. Bireyin Özel Yaşamından Kaynaklanan Stres Kaynakları	18
1.3.9.1. Aile İçi Sorunlar	19
1.3.9.2. Fizyolojik, Psikolojik ve Davranışsal Sağlık Sorunları	19
1.3.9.3. Sosyal Yaşama Yeterli Zaman Ayıramama	20

1.3.9.4. Maddi Sorunlar	20
1.3.10. Sosyo-Demografik Özellikler	21
1.4. ÖRGÜTSEL KAYNAKLAR	22
1.4.1. İşin Yapısına İlişkin Kaynaklar	22
1.4.1.1. Aşırı İş Yüğü veya Az Çalışma	23
1.4.1.2. İşin Niteliği	24
1.4.1.3. Meslek Hastalıkları	26
1.4.2. Örgütsel Yapı ve Yönetim Yapısına İlişkin Kaynaklar	27
1.4.2.1. Örgütsel Yapı ve İklim	27
1.4.2.2. Rol Davranışları	28
1.4.2.3. Rol Çatışması	28
1.4.2.4. Rol Belirsizliği	29
1.4.2.5. Örgüt İçi Etkileşim ve İletişim	30
1.4.2.6. Örgütteki Değişim ve Yeniliklerin Yarattığı Belirsizlik	31
1.4.2.7. Örgüt İçi Performans Değerleme ve Terfi Politikaları, Kariyer Geliştirme Uygulamaları	31
1.4.3. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Kaynaklar	31
1.4.3.1. Aydınlatma	32
1.4.3.2. Isınma ve Havalandırma	32
1.4.3.3. Gürültü	32
1.4.3.4. Atmosferik Koşullar	33
1.5. GENEL ÇEVRESEL KAYNAKLAR	34
1.5.1. Ekonomik Yapı	34
1.5.2. Sosyo-Kültürel Yapı	35
1.5.3. Teknolojik Değişim	36
1.5.4. Hukuki ve Politik Yapı	36
1.6. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI	37
1.6.1. Bireysel Sonuçlar	38
1.6.2. Fizyolojik Sonuçlar	38
1.6.3. Psikolojik Sonuçlar	40
1.6.4. Duygusal Sonuçlar	41
1.6.4.1. Kaygı	41
1.6.4.2. Depresyon	42
1.6.4.3. Uykusuzluk	42
1.6.4.4. Tükenme Belirtisi	43

1.6.5. Davranışsal Sonuçlar	45
1.6.5.1. Saldırganlık	45
1.6.5.2. Alkol ve Uyuşturucu Bağımlılığı	46
1.6.5.3. İşe Devamsızlık	46
1.6.6. Örgütsel Sonuçlar	47
1.6.6.1. İş Kazaları	48
1.6.6.2. Personel Devri	49
1.6.6.3. Performans Düşüklüğü	50

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS KAVRAMI	52
2.2. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER	54
2.2.1. Örgütsel Faktörler	55
2.2.2. Kişisel Faktörler	55
2.2.3. Çevresel Faktörler	56
2.3. PERFORMANS YÖNETİMİ	56
2.3.1. Performans Yönetimi Sisteminin İşleyişi	58
2.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama Süreci	58
2.3.1.2. Performans İzleme Süreci	58
2.3.1.3. Performans Değerlendirme Süreci	59
2.3.1.4. Ödül-Ücret, Eğitim, Gelişim, Kariyer Planlaması Süreci	60
2.3.2. Performans Yönetiminin Yararları	61
2.3.2.1. Çalışanlar İçin Yararları	62
2.3.2.2. Örgüt İçin Yararları	62
2.3.2.3. Yöneticiler İçin Yararları	62
2.4. PERFORMANS DEĞERLEME	63
2.4.1. Performans Değerleme Süreci	63
2.4.1.1. Performans Standartlarının Saptanması	64
2.4.1.2. Değerleme Sisteminin Seçilmesi ve İşletmenin Yapısı ile Uyumlu Hale Getirilmesi	65
2.4.1.3. Değerleme Sonrası Elde Edilecek Bilgilerin Kullanılması	65
2.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları	66
2.4.3. Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Yöntemleri	67

2.4.3.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği	68
2.4.3.2. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği	69
2.4.3.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği	69
2.4.3.4. Amaçlara Göre Yönetim	69
2.4.3.5. 360 Derece Değerleme	70
2.4.4. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	71
2.4.4.1. Değerlendirme Standartları Sorunları	73
2.4.4.2. Hale Etkisi	73
2.4.4.3. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları	73
2.4.4.4. Ortalama Eğilim Hatası	74
2.4.4.5. Son Olayların Etkisi Hatası	74
2.4.4.6. Zıt Durumlar Faktörü	75
2.4.4.7. Kişisel Tercihler veya Önyargılardan Doğan Hatalar	75
2.4.5. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları	76
2.4.5.1. Personel Planlama	76
2.4.5.2. Ücret – Maaş Yönetimi	77
2.4.5.3. Terfi ve Nakiller	77
2.4.5.4. Kariyer Planlama	78
2.4.5.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	78
2.4.5.6. İşten Ayırma Kararları	78
2.5. PERFORMANS ARTTIRMADA İŞLETME YÖNETİMİNİN ROLÜ	79
2.6. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI	80
2.7. ÖRGÜTSEL STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ	84
2.7.1. Negatif İlişki Modeli	86
2.7.2. Pozitif İlişki Modeli	87
2.7.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli	88
2.7.4. İlişki Bulunmaması Modeli	91
2.8. STRESİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ	91
2.8.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri	91
2.8.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri	92
2.8.2.1. İşe Devamsızlık	92
2.8.2.2. İşgücü Devri	92
2.8.2.3. İş Kazaları	93
2.9. STRESİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	93
2.10. STRESTEN KAYNAKLANAN İŞ GÜCÜ PERFORMANSI SORUNLARI	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRESİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ:
AZERBAYCAN'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	96
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIĞI	97
3.3. ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN GEÇMİŞ ÇALIŞMALARDAN ELDE EDİLEN BULGULAR	97
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	98
3.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	99
3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	100
3.6.1. Örgütsel Stres Ölçeği	100
3.6.2. Performans Ölçeği	100
3.6.3. Kişisel Bilgi Formu	100
3.7. VERİLERİN TOPLANMASINDA İZLENEN YOL	100
3.8. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE BULGULARIN ANALİZİ	101
3.8.1. Katılımcılara İlişkin Araştırma Bulguları	101
3.9. ARAŞTIRMANIN GENEL GÜVENİLİRLİĞİ	102
3.10. ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ	105
3.10.1. Cinsiyet ve Örgütsel Stres İlişkisi	105
3.10.2. Medeni Durum ve Örgütsel Stres İlişkisi	108
3.10.3. Yaş ve Örgütsel Stres İlişkisi	111
3.10.4. Turizm Eğitimi ve Örgütsel Stres	115
3.10.5. Eğitim ve Örgütsel Stres	118
3.10.6. Çalışılan Departman ve Örgütsel Stres	121
3.10.7. Gelir ve Örgütsel Stres	128
3.10.8. Turizm Deneyimi ve Örgütsel Stres	131
3.11. PERFORMANS ÖLÇEĞİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ	134
3.11.1. Cinsiyet ve Performans	134
3.11.3. Yaş ve Performans	136
3.11.4. Turizm Eğitimi ve Performans	137
3.11.5. Eğitim ve Performans	138
3.11.6. Çalışılan Departman ve Performans	139

3.11.7. Gelir ve Performans	141
3.11.8. Turizm Deneyimi ve Performans	142
3.12. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	143
3.13. REGRESYON ANALİZİ	152
 SONUÇ	 154
KAYNAKÇA	161
EKLER	

KISALTMALAR

İLO	Uluslararası Çalışma Örgütü
AZN	Azerbaycan Para Birimi Manat
YTL	Yeni Türkiye Lirası
>	Büyüktür
<	Küçüktür
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
H₁	Farklılık (Alternatif) Hipotez
H₀	Farksızlık (Null, Sıfır) Hipotez
Sig.	Singificance
P	Anlamlılık Düzeyi
SPSS	Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
vs.	vesaire
vd.	ve diğerleri
vb.	ve benzeri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Stres Kaynakları	s.8
Tablo 2: A ve B Tipi Kişilik Yapıları	s.15
Tablo 3: Stresin Örgütler Üzerindeki Etkisi	s.47
Tablo 4: Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları	s.72
Tablo 5: Performans Eksikliğinin Nedenleri	s.95
Tablo 6: Örneklemin demografik özellikleri	s.102
Tablo 7: Örgütsel Stres Boyutlarının Güvenilirliği	s.103
Tablo 8: Örgütsel Performans Ölçeğinin Güvenilirliği	s.105
Tablo 9: Çalışanlar için cinsiyete ile örgütsel stres faktörlere ilişkin t testi	s.107
Tablo 10: Çalışanlar için cinsiyete ile örgütsel stres faktörleri ile ilişki düzeyi tablosu	s.108
Tablo 11: Kişilerin medeni durumları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin t testi	s.110
Tablo 12: Kişilerin medeni durumları ile örgütsel stres faktörleri ile ilişki düzeyi tablosu	s.111
Tablo 13: Kişilerin yaşları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin tek yönlü anova testi	s.112
Tablo 14: Kişilerin yaşları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu	s.113
Tablo 15: Çalışanlar İçin Turizm Eğitimi Örgütsel Stres Faktörlere İlişkin t testi	s.116
Tablo 16: Çalışanlar İçin Turizm Eğitimi Örgütsel Stres Faktörleri ile ilişki düzeyi tablosu	s.117
Tablo 17: Kişilerin eğitim durumları ile örgütsel Stres faktörlerine ilişkin tek yönlü anova testi	s.119
Tablo 18: Kişilerin eğitim durumları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu	s.119
Tablo 19: Kişilerin çalıştıkları departman ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin tek yönlü anova testi	s.123
Tablo 20: Kişilerin çalıştıkları departman ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu	s.123
Tablo 21: Kişilerin gelirleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin tek yönlü anova testi	s.129
Tablo 22: Kişilerin gelirleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu	s.130

Tablo 23: Kişilerin turizm deneyimleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin tek yönlü anova testi	s.132
Tablo 24: Kişilerin turizm deneyimleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu	s.133
Tablo 25: Kişilerin cinsiyetleri ile performanslarına ilişkin t- testi	s.134
Tablo 26: Erkek çalışanlar ile kadın çalışanlara ilişkin düzeyi tablosu	s.135
Tablo 27: Kişilerin medeni durumları ile performanslarına ilişkin t testi	s.135
Tablo 28: Çalışanların medeni durumu ile bekar çalışanlara ilişkin düzeyi	s.135
Tablo 29: Kişilerin yaşları ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi	s.136
Tablo 30: Çalışanların yaşları ile performans ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu	s.137
Tablo 31: Kişilerin turizm eğitimleri ile performanslarına ilişkin t-testi	s.137
Tablo 32: Çalışanların turizm eğitimleri ile performansa ilişkin düzeyi tablosu	s.138
Tablo 33: Kişilerin eğitimleri ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi	s.138
Tablo 34: Çalışanların eğitimleri ile performans ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu	s.139
Tablo 35: Kişilerin çalışan departmanları ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi	s.139
Tablo 36: Kişilerin çalışan departmanları ile performansa ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu	s.140
Tablo 37: Kişilerin gelirleri ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi	s.141
Tablo 38: Kişilerin gelirleri ile performansa ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu	s.141
Tablo 39: Kişilerin turizm deneyimi ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi	s.142
Tablo 40: Kişilerin turizm deneyimi performansa ilişkin çoklu karşılaştırmalar	s.142
Tablo 41: İşgören performansı ile örgütsel stres boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon analizi	s.144
Tablo 42: İş değiştirme fırsatının örgütsel stresle ilişkin t testi	s.145
Tablo 43: İş değiştirme fırsatının örgütsel stresle ilişkin düzeyi tablosu	s.146
Tablo 44: İş değiştirme fırsatının örgütsel performansa ilişkin t testi	s.147
Tablo 45: İş değiştirme fırsatının örgütsel performansa ilişkin düzeyi tablosu	s.147
Tablo 46: Bakmakla yükümlülüğün örgütsel stresle ilişkin t testi	s.148
Tablo 47: Bakmakla yükümlülüğün örgütsel stresle ilişkin düzeyi tablosu	s.149
Tablo 48: Bakmakla yükümlülüğün örgütsel performansla ilişkin t testi	s.149
Tablo 49: Bakmakla yükümlülüğün örgütsel performansla ilişkin düzeyi tablosu	s.149

Tablo 50: Bu işin dışında ek bir gelir kaynağının örgütsel stresle ilişkin t testi	s.150
Tablo 51: Bu işin dışında ek bir gelir kaynağının örgütsel stresle ilişkin düzeyi	s.151
Tablo 52: Bu işin dışında ek bir gelir kaynağının örgütsel performansla ilişkin t testi	s.151
Tablo 53: Bu işin dışında ek bir gelir kaynağının örgütsel performansla ilişkin düzeyi tablosu	s.152
Tablo 54: Regresyon analizi sonuçları	s.153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Stresine Etki Eden Stres Kaynaklarının Sıralanışı	s.18
Şekil 2: Performans Yönetim Sistemi Döngüsü	s.61
Şekil 3: Performans Değerleme Süreci Aşamaları	s.64
Şekil 4: 360 Derece Değerleme	s.71
Şekil 5: Negatif İlişki Modeli	s.87
Şekil 6: Pozitif İlişki Modeli	s.88
Şekil 7: Ters U İlişkisi	s.89

EKLER LİSTESİ

EK 1: Türkçe Anket Formu	ek s.1
EK 2: Azerice Anket Formu	ek s.4
EK 3: Araştırmaların Yapıldığı Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Oteller	ek s.7

GİRİŞ

İnsanların kendine has olan ve kendi yaşamını daha iyi şekilde sürdürebilmesi için dünyadaki her bir şeyi değiştirerek farklı boyutlarda kullanmışlardır. Bu ister bireyler isterse de toplum içerisinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratarak büyük mücadelenin başlangıcını ve stratejisini ortaya koymaktır. Hedef olarak çalışma yaşamının bireyi ve örgütleri, bireyin çalışma hayatını ve örgütleri, örgütlerin de bireyi ve çalışma yaşamını etkilediği varsayılarak görülmüştür. Farklı zaman aşamalarından günümüze kadar gün geçtikçe insanların varlıklar arasında önemli faktör olduğu ve tüm hizmetlerin insanın daha kaliteli yaşamı için sunulduğu öncelik tanımıştır.

İnsan gücü örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri yaratır ve uygular. Ancak insan gücü geliştirilip isteklendirilirse, örgüt de gelişir, amaçlarını gerçekleştirebilir. Dolayısıyla iş görenlerden en etkin bir biçimde yararlanılması yanında, onların isteklendirilmesi ve korunmaları da önemli bir husustur. İş gücü performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri de stres faktörüdür (Ergun, 2008).

Turizm sektörü, stresli bir iş ortamında düşük ücret, uzun çalışma saatleri, düşük işgören morali, iş-aile çatışması olasılığı gibi faktörlerle karakterizedir. Bu sektörde işgücü devrinin yüksek düzeylerde olması, maliyetlerin artmasına, zaman kaybına, personel verimsizliğine, iş tatminsizliğine ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Bunu etkileyen faktörlerden biri de örgütsel strestir. Dolayısıyla örgütsel stres, birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de günlük yaşamın bir gerçeğidir. Zira işgörenler ve yöneticiler rekabetin, değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda çalışmaktadırlar. Stres yaratan faktörlerin çoğu kontrol edilemez nitelikte olduğundan, yöneticiler ve diğer işgörenler bu ortama uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını, dış koşulların baskısıyla şekillendirmek zorunda kalan bireyler, büyük stres yaşamaktadırlar (Uzun ve Yiğit, 2011).

Örgütsel stresin örgütlerde özellikle de otel işletmelerinde işgören performansını farklı şekillerde etkileyecek temel örgütsel stres kaynakların işgören performansı üzerinde etkilerini araştırıp örgütsel stresi yöneterek çalışanlarda iyi performansın nasıl oluştuğunu amaçlayan çalışmamız genel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stres, örgütsel stres tanımı üzerinde durulmuş, örgütsel strese neden olan faktörler ve sonuçları ele alınmıştır.

İkinci bölümde performans, iş gücü performansı, örgütlerde performans yönetimi, otel işletmelerinde örgütsel stresin iş gücü performansı üzerine etkileri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel stress kaynaklarını, örgütsel stresin işgören performansını etkileyen faktörleri incelemek amacıyla Azerbaycan'daki olan beş yıldızlı otellerde işgörenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu bölümde öncelikle, araştırma hakkında bilgi verilmiş, daha sonra araştırmanın içeriği, araştırma yöntemi, araştırma sonuçlarının analizleri ve elde edilen sonuçlara ait bulgular ve öneriler sunulmuştur

BİRİNCİBÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES

1.1. STRESİN TANIMI

Bilim dünyasında stres, ilk defa 17. yüzyılda Robert Hook tarafından elastik bir nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere kullanılmıştır. Bir başka fizikçi Thomas Young'a göre stres maddenin kendi içinde olan bir güç ya da dirençtir (Seyhan, 2007: 6). Stres, Latince'de "estrica", eski Fransızca'da "estrece" sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 19. yüzyıldan önce keder, felaket, bela, musibet, dert, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 19. yüzyıldan sonra ise kavramın anlamı değişmiş; fizyolojik ve patolojik etkilerin kişi veya objeler üzerinde oluşturduğu güç, gerilim, baskı, zorlama gibi anlamlarda kullanılmıştır (Güney, 2006: 316). Çince de ise stres kelimesi "tehlike" ve "fırsat" kelimelerinin sembollerinin bir karışımıdır. Yani streste hem aşılması gereken zorluklar vardır, hem de tehlike başarı ile atlatılırsa elde edilecek fırsatlar vardır (Gökdeniz, 2005: 174).

Selye (1956), stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır ve stresi, "vücuda yüklenilen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi" olarak tanımlamaktadır (Johnstone, 1989: 4). Selye stresi, ister olumlu ister olumsuz olsun her türlü istek ve baskıya karşı uyum sağlamak için bedenin gösterdiği tepkisi olarak tanımlamaktadır. Stres olumlu stres (eustress) ve olumsuz stres (distress) olarak ikiye ayrılmaktadır. Olumlu stres bireyi motive edip harekete geçirirken, olumsuz stres ruhsal ve bedensel açıdan problemlere ve hastalıklara sebep olurlar (Selye, 1977: 26).

Umutsuzluk üzerine yapılan çalışmalarda bireyin problem çözme becerisiyle stres, kötümserlik, öğrenilmiş çaresizlik arasında olumsuz bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Dündar, 2008: 78).

Stresin kişiyi etkileme düzeyi; gerilime yol açan etkenin ani ya da sürekli olması, yaşamsal önem derecesi, bireyin kişilik yapısı, stresin toplumsal ya da kültürel olarak paylaşılma derecesiyle bağlantılıdır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 327).

Stres “baskı” veya “gerginlik” diye tanımlanabilir. Algılanan uyarımlar sonucu, organizmanın sıra dışı fizyolojik ve psikolojik tepkiler gösteren bir moda girmesine stres durumu denir (Barlı, 2010: 262).

Stres, zorlanmaya sebep olan her türlü değişime uyum çabasıdır. Stres durup dururken oluşmaz, insanın fizyolojik, psikolojik ve çevresinde meydana gelen değişimler sonucu meydana gelir. Denge unsurlarının bozulması ve değişmesi ile oluşan stres, organizmanın da dengesini bozmaktadır. Üç tür denge mevcut olup bunlar insanın vücudu ile ilgili biyolojik denge, bireyin düşünsel, duygusal, davranışsal mekanizmaları arasındaki psikolojik denge, toplumsal yapı ve grupların bir arada uyum içerisinde yaşamasını sağlayan sosyal dengedir. Dengelerdeki geçici bozulmalar sistemin koruma mekanizmalarını harekete geçirdiği için sistemin canlılığını, sürdürülebilirliğini ve kendisini geliştirmeyi sağlamaktadır (Seyhan, 2007: 8).

Stres sıkıntı yaratan olaylar karşısında bir tepki sürecidir. Stres fizyolojik bir olay ve durumdur. Oluşan olumsuzluklar karşısında birey ya savaşıyor ya da sorunlardan kaçıyor. Stres, bedensel ve psikolojik tepkilerin zincirlenme şeklidir. Stres karşısında insan vücudu olaylara karşı bazı tepkiler verir. Bu tepkiler kişinin psikolojik yapısına göre farklılık gösterebilir. Stres kısaca “Kişiyi normal süreçten ayıran normal dışı (Durum) olarak da tanımlanmaktadır (Ceyhan, 2012).

Stres engellenemeyen ve günümüzde oldukça yaygın bir hal almış olumsuzluk durumudur. Çalışma hayatı ve yaşamın gereklerinin neden olduğu psikolojik baskı karşısında kişinin ruhsal ve fiziksel olarak göçümü şeklinde tanımlanır (Dalan, 2012).

Stres organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir olumsuzluktur (Baltaş ve Baltaş, 1997: 26). Farklı açıdan stres herhangi bir varlığa uygulandığında gerginlik ve düzen bozukluğu yaratan, çok yoğun olduğunda yapı ve görevlerde köklü değişim ve çöküntüye yol açan olumsuzluktur (Demirtaş, 2007). Başka bir deyişle stres bireyin fizik ve sosyal çevreden gelen olumsuz etkiler karşısında bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde çaba harcamasıdır (Tezcan, 2010) burada anlaşılan insan ve toplumların istekleri sınırsızdır. Bu istekleri sınırlı hale getirmek ise imkânsızdır. İhtiyaçların sınırsız olmasına rağmen, kaynaklar ise kısıtlıdır (Arslan, 2012).

Stres genellikle bireyin ve toplumların bir amaca ve ihtiyaca ulaşırken karşılaştığı sorunlar sonucunda ortaya çıkar (Yılmaz ve Demirci, 2011). İnsan ve bireyi strese zorlayan iki etken faktör vardır. Dışsal ve içsel olarak değerlendirilir

(Eren, 2000). Büyük metropol kentlerde yaşayan bireylerin stres içerisinde bulunmasının en önemli nedenleri arasında çevre gürültüsü, trafik, kargaşa, düzensizlik ve yoğun insan popülasyonudur (2009-2020).

Birey bir tehlike karşısında bu tip bir zorlanma ile karşılaştığında farklı tepkiler ortaya koyar. Bu tepkiler ve oluşan olumsuzluklar bazı başlıklar altında toplanmıştır (Tezcan, 2010). Bunlar;

Duygular;

- a) Kızgınlık, öfke,
- b) Umutsuzluk, endişe, kaygı, tasa,
- c) Huysuzluk,
- d) Suçluluk,
- e) Korku,
- f) Yandsıma,
- g) Sinirlilik,
- h) Panik,
- i) Belirsizlik,
- j) Depresyon,
- k) Gerginlik,
- l) Huzursuzluk,
- m) Evham...

Düşünceler;

- a) Konsantrasyonda zorluk,
- b) Kendine güven kaybı,
- c) Hafızada zayıflama,
- d) Karar vermede zorluk,
- e) Baskı altında olduğu hissi...

Davranışlar;

- a) İçki ve sigara tüketiminde artış,
- b) İnsanlardan kaçınma,
- c) Sürekli konuşma,
- d) Yerinde duramamak,
- e) İş devamsızlık,
- f) İçer kapanıklık,
- g) Durgunluk,
- h) Duygusal patlamalar,

- i) Sosyal olmayan hareketler,
- j) Şüphencilik,
- k) Gevşeyememe,
- l) Faaliyetlerde değişme...

Vücutta;

- a) Yüksek kan basıncı, hızlı kalp atışı,
- b) Kaslarda gerilim ve titreme,
- c) Uykusuzluk,
- d) Midede kramp ve bulantı,
- e) Bas ağrısı, bas dönmesi,
- f) Aşırı yorgunluk, bitkinlik,
- g) Göğüs ağrısı,
- h) Göz seğirmesi,
- i) Ağız kuruması,
- j) Zayıflık,
- k) Zor nefes almak,
- l) Dişlerin sıkılması,
- m) Aşırı terleme,
- n) Bağırsakların bozulması...

Çeşitli meslekler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada; gardiyanlık, polis memurluğu, öğretmenlik, ambulans şoförlüğü, hemşirelik, doktorluk, itfaiyecilik, diş hekimliği, maden işçiliği, askerlik, aktörlük ve gazetecilik gibi mesleklerin en çok stresli meslekler olduğu vurgulanmıştır (Zeytin, 2011)

1.2. ÖRGÜTSEL STRESİN TANIMI

Çalışma hayatına giren birey, iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki çeşitli gruplara dâhil olmaktadır. Bu süreçler de işgörenin güçlü ve yoğun bir uyum çabası içine girmesine neden olmaktadır. Kısacası, iş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren bireyler örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıya kalmaktadır (Aydın, 2008: 11).

1.3. ÖRGÜTSEL STRESİ YARATAN KAYNAKLAR

Örgütsel stres; çalışma hayatımızda belirlenmiş ya da belirlenmemiş rol ve görevleri yerine getirirken ortaya çıkan durumların yarattığı stres faktörlerini ifade eder. Bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel stres, örgütte ya da işle ilgili herhangi bir beklentiye karşı tepkidir. Bu tepki işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, çalışma ortamının çevresel özelliklerinden de kaynaklanabilir. Unutmayalım ki çevresel faktörler dediğimiz zaman fizik, biyolojik ve sosyal faktörler akla gelmelidir. Örneğin çalıştığımız ortamın ısısı, nemi, ortamda bulunan kimyasallar, ergonometik olmayan (kişinin anatomik pozisyonuna uygun olmayan) tezgâhlar ya da masalar, ortamda bulunan biyolojik unsurlar, kurum içi ilişkiler, yetki ve sorumluluklar gibi faktörler stresin potansiyel kaynaklarıdır. Diğer taraftan, belirli bir düzeyde olan örgütsel stresin çalışanları motive eden, enerji veren, amaç ve hedef duygusu sağlayan (olumlu stres) etkisinin olduğu da akıldan çıkarılmamalıdır (Işıklı, 2013: 25)

Tablo 1: Örgütsel Stres Kaynakları

A-Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları a) Aşırı İş Yükü b) İşin Sıkıcı Olması c) Ücret Yetersizliği d) Yükselme Olanağı e) Çalışma Saatlerinin Uzun Olması f) Çalışma Koşulları B-Yetke Yapısına İlişkin Stres Kaynakları a) Karar Verme b) Karara Katılma c) Yetkilerin Yetersizliği d) Çok Fazla Sorumluluk e) Değerlendirmede Adaletsizlikler f) Yöneticilerin teşvik etmemesi C-Üretim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları a) Zaman Baskısı b) Araç gereç yetersizliği c) Yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması d) Çalışmaların Karşılığını alamamak D-Toplumsal Çevre ve Stres Kaynakları E-Kümeleşme Yapısına İlişkin Stres Kaynakları / Örgütsel Yapı ve İklim İlişkin Stres Kaynakları a) İş Ortamında Huzursuzluk b) Ast-Üst ve İş Arkadaşları İle Anlaşmazlık c) Toplumsal Desteğin Düzeyi d) İşyerinde Dedikodu Yapılması F-Rol Yapısına İlişkin Stres Kaynakları a) Rol Çatışması b) İş Gerekleri İle Kişilik Uyumsuzluğu c) Rol Belirsizliği G-Kültürel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları a) İş Ortamında Görüş Farklılıkları b) Statü Düşüklüğü c) İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum	A-İşin gereklerinden Kaynaklanan Stres Kaynakları a) Bıkkınlık b) Kötü Çalışma Koşulları (Çevresel Stres Kaynakları) c) Zaman kısıtlaması d) Aşırı İş Yükü e) Aşırı Bilgi Yükü f) İş Tasarımı ve teknik sorunlar B-Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Yapıcılar a) Rol Çatışması b) Rol Belirsizliği c) İnsanlardan Sorumlu olma d) Örgüt alanı C-Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Yapıcılar a) Yeterince İlerleyememe b) Aşırı İlerleme c) İş Güvenliğinin Eksikliği d) Engellenmiş Hırslar e) Başarı D-İşteki İkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar a) Astlarla İlişkiler b) Üstlerle ilişkiler c) Meslektaşlarla İlişkiler E-Örgüt yapısı ve ikliminden kaynaklanan Stres Yapıcılar a) Katılmanın olmayışı b) Bürokratik sorunlar c) Uyum baskısı
--	--

Kaynak: Gökdeniz, 2005.

İş stresi, bireyi normal fonksiyonlarından uzaklaştıran psikolojik ya da fiziksel davranışlarını değiştiren, işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur (Çam, 2008: 22). Örgütsel stres kaynakları; örgütsel stres faktörleri ve iş gerekleri-rol özellikleriyle ilgili stres faktörleri olarak iki farklı sınıfa ayrılmaktadır (Barlı, 2010: 269).

Örgütsel stres kaynakları beş grupta toplanabilir (Aydın, 2004: 6):

- a) İşin yapısı ile ilgili stres faktörleri,
- b) Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri,
- c) Örgütsel politikadan kaynaklanan stres faktörleri,
- d) İş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stres faktörleri,
- e) Örgütteki kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri.

1.3.1. Bireysel Kaynaklar

Stres, bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bu tür stres kaynakları daha çok bireyin bedensel, psikolojik ve kişisel durumlarıyla ilişkili olmaktadır. “İnsanlar görmek istediklerini görürler” sözünün de açıkladığı gibi, her birimiz karşımıza çıkan olayları kendi kalıplarımız içinde kendimize göre yorumlayıp algılarız. İşinden çıkarılma gibi bir olay, biri tarafından “yaşamın sonu” gibi algılanırken, başka biri tarafından “daha iyi bir iş bulma fırsatı” olarak değerlendirilebilir. Böyle olunca da, olayın stres yaratma düzeyi farklılaşır ve bu iki kişi için benzer nitelikte olan potansiyel stres farklı yaşanır (Özkalp ve Kirel, 2004).

Bireysel stres kaynakları arasında sayılabilen en önemli unsur kişiliktir (Soysal ve Abdullah, 2009). Bireysel stres kaynakları, daha çok bireyin bedensel, psikolojik ve kişisel durumlarıyla ilgili olabilmektedir. Bireyin kişiliği ve duygusal yapısı, biyolojik yapısı, yüksek tansiyonu, aile sorunları, yaşam standartları ve alışkanlıkları, ekonomik darboğazları, orta ve ileri yaş dönemi bunalımları, hayal kırıklığı yaşama anları gibi faktörler bireysel stres kaynakları arasında sayılabilecek faktörlerdir (Eren, 1998: 277).

1.3.2. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Stres Kaynakları

İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir. Kişileri etkileyen olaylar değil, olaylara verdikleri anlamlardır. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, insan ilişkileri,

heyecanları, korkuları, hırsları, çevresel değişkenlere uyabilme durumu doğrudan kişinin stres düzeyini etkileyen etkenlerdir. Yani stresin kaynağı bizzat bireyin kendisinden kaynaklanıyor olabilir (Baytar, 2010: 11)

Çalışanların kendilerine has bireysel ve psikolojik özellikleri strese sebep olabilmektedir. Bireyler aynı uyaranlara karşı farklı tepkiler verebilmekte, stres düzeyleri farklılık gösterebilmektedir. Kişinin huyu, karakteri, mizacı, alışkanlıkları, yetenekleri, tecrübesi stres kaynağı olabilir. Bir olayı birisi iyimser bakışla fırsata dönüştürürken, kötümser bir bakışla başka birisi felakete dönüştürebilir. Mesela kendisi ve işi hakkında sürekli başarılı sonuçlar bekleyen mükemmeliyetçi birisinin başarısızlık yaşaması veya meydana gelen hataların sürekli kendinden kaynaklandığını ve hep böyle devam edeceğini düşünmesi kişide stres meydana getirerek, depresyon yaşatabilir. Stres altında hasta olmayanların, stres altında hasta olanlara göre 3 farklı karakterize edilmiş kişilik özelliğinden bahsetmektedir (Manganelli, 2014: 1):

Kontrol: kişilerin kendi deneyimleriyle olayları etkileyebileceği veya kontrol edebileceğine dair bir inanç olarak tanımlanmıştır.

- Bağıllık: kişilerin işlerine bir anlam yükleyip bütün aktivitelerinde bir plan dahilinde ilerleyerek hayatları boyunca derinden hissettikleri bir yetenek olarak tarif edilmiştir.
- Meydan okuma: kişilerin stresörleri bir tehdit olarak değil kendini geliştirmek için bir fırsat olarak algıladıkları, stresli bir olaydan kaçmak yerine gücü nispetinde savaşıarak benzer olaylarla karşılaşıldığında daha tecrübeli olmayı hedefleyen, öngörülen değişiklik olarak tarif edilmiştir.

1.3.3. Kişilik Yapısı

Kişilik bireylerin stres yaşamasındaki en önemli etkenlerden biridir (Aydın, 2008: .7). Kişilik, çalışanın örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde en önemli rolü oynar (Baytar, 2010: 11).

Literatürde kişilikle ilgili altı temel yaklaşım vardır: Psikonalitik yaklaşım, ayırıcı özellik yaklaşımı, biyolojik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı ve bilişsel yaklaşımdır. Bütün yaklaşımların amacı; kişiliği daha ayrıntılı olarak anlamak ve tanımını yapabilmektir (Baytar, 2010: 12)

Kendi yaşamlarını kontrol etme gücüne sahip olan insanlar, stresi daha az yaşarlar. Tam tersi durumda ise; yani yaşamları kendi kontrolleri dışında ilerleyen

kişiler kendilerini güçsüz hissederler ve çok şiddetli strese maruz kalırlar. Yaşamının kontrolünü ele alan insan; kendisini stres karşısında çaresiz görmeyeceğinden, strese neden olan durumu değiştirebilme yeteneğine sahip olacaktır (Baytar, 2010: 13).

1.3.4. Strese Yatkın Kişilik Tipleri

Strese yatkın kişilik tipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Baytar, 2010: 13)

- Sürekli kaygı düzeyinin yüksek olması
- Kaygı, kızgınlık gibi elem doğrultusunda artmış duygu durumu,
- Başkalarına ve kendine güvensizlik
- Sürekli olarak eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünme çabası
- Saplantılı ve takınlı düşünceleri eyleme dönüştürme girişimi
- Aşırı, sonu gelmeyen, bitmez tükenmez amaçlar, beklentiler, istekler
- Bulunduğu konumu değiştirme çabası
- İkelere, kurallara bağımlılık; hatta bunların tutsağı olma
- Çalışma ve çabayı yeterli bulmama, yaratıcı olmama, yarattıklarından mutluluk duymama
- Aşırı çaba ve çalışma eğilimi

Strese karşı dayanıklılık, kişiden kişiye değişmektedir. Bazı insanlar, diğerlerine oranla daha çabuk ve daha şiddetli alarm durumuna geçerek stresten çabuk etkilenir, bazıları ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçer. Benzer şekilde, bazı insanların strese dayanıklılıkları daha uzun, bazılarının daha kısadır (Eren, 1998: 232- 235).

Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışmalar, Rosenman ve Friedman tarafından 1974 yılında ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 238). Yaptıkları çalışmalar sonucunda Rosenman ve Friedman; insan kişiliğini A ve B tipi kişilik olarak iki kümede toplamışlardır. Bu iki araştırmacının uzun yıllara dayanan çalışmaları; hangi kişilik özelliklerinin strese ve onun olumsuz etkilerine daha yatkın olduklarını saptamaya yönelik olmuştur (Ertekin, 1993: 38).

1.3.4.1. A Tipi Davranış Biçiminin Özellikleri

A tipi davranış özellikleri; acele konuşmak, karşısındaki konuşurken sabırsızlanmak, beklemekten nefret etmek, hızlı yemek, aynı anda birden fazla şeyi

aynı anda yapmaya çalışmak, yavaş hareket eden kişilere karşı sabırsızlık ve dinlenme, dostluk ve zevk verici şeyler için çok az zaman ayırmaktır (Baytar, 2010: 14).

A tipi insanlar stresi hep kendileri yaratırlar ve sürekli stres altındadırlar. A tipi davranış biçiminin birinci derecedeki özellikleri; ümitsizce zamana karşı koyma duygusu ve kolayca uyandırılabilen düşmanlık duygusudur. Sürekli olarak en kısa zamanda en fazlasını başarma çabası olan A tipi insanı, diğer insanlara karşı şiddetli huzursuzluk, öfke ve sabırsızlık gösterir (Aydın, 2008: 33).

İkinci derecedeki özellikleri ise; aşırı titizlik, yarışmacılık, etrafı kontrol altına alma arzusu, duygusal tükenme, kendine zarar vermeye yatkınlık ve riske girmedir (Baytar, 2010: 15).

A tipi kişilik, iki kardiyolog Meyer Friedman ve Ray Rosenman'ın 3500 kişi üzerinde yaklaşık sekiz yıllık çalışmalarının sonucunda ortaya çıkmış olan davranış tiplendirmesidir (Şimşek ve diğerleri, 2008: 336). A tipi kişilik özelliklerini taşıyan kişiler strese daha yatkındırlar (Eroğlu, 2007: 458).

İnsanların kişilikleri, strese eğilimli olmaları bakımından A Tipi ve B Tipi kişilik özellikleri olmak üzere iki gruba ayrılır (Barlı, 2010: 275).

A Tipi kişilik özellikleri (Şimşek ve diğerleri, 2008: 336, Eroğlu, 2007: 458, Barlı, 2010: 275):

- Zaman konusunda hassas olup etkin ve verimli kullanırlar,
- Sabırsızdırlar ve beklemekten nefret ederler, çabuk olmayanlara kızarlar,
- Sürekli hareket halindedirler ve hızlı yemek yerler, tatilde bile hareketsizlik onları sıkar,
- Rekabetçi ve saldırgandırlar,
- Birçok işi aynı anda yapmak isterler,
- İş odaklıdırlar ve işi zamanında bitirmeye önem verirler,
- Yüksek başarı ihtiyaçları olup başarılarını ölçmek ve değerlendirmek isterler,
- Çalışma zevki, güçlü bir motivasyon ve hırsları vardır,
- Kendilerine güvenleri vardır,
- Hızlı ve etkili konuşurlar, kısa cevaplar verirler,
- İşlerinde yüksek kaygı taşırlar,
- Çabuk karar verirler,

- Randevu ve sözlerinde hassastırlar ve başkalarından da aynı duyarlılığı isterler,

- Duyarlı bir kişilik yapıları vardır,
- Enerjilerini planlarlar,
- Az dinlenir, az spor yaparlar,
- Benmerkezcidirler,
- Geçimi zor insanlardır,
- Hayata genelde başka açılardan bakmazlar ve ailelerini ihmal ederler.

Yapılan bir araştırmada yöneticilerin %60'nın A tipi, %12'sinin B tipi olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu A tipi kişilik özelliklerine sahiptirler. A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselebilmelerine rağmen en başarılı tepe yöneticilerinin B tipi olduğu araştırmalarda kanıtlanmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 336).

Aksiyoner yapıları gereği, A tipi kişilik özelliği sergileyen çalışanlar örgüt içerisinde kolaylıkla yükselebilirler. Üst düzey yöneticilik için yapılan mücadelelerde çok kere A tipi kişilikler, B tipi kişiliklere yenilirler. Çünkü içinde bulundukları şiddetli rekabet duygusu ve ihtiras görüş alanlarını daraltır. B tipi kişiliklerin karar almada daha sakin ve soğukkanlı davranış sergileme, daha sağlıklı bir ruh yapısı, kendinden emin olma ve başkalarına güven telkin etme gibi özellikleri başarı üzerinde daha etkilidir (Barlı, 2010: 276).

1.3.4.2. B Tipi Davranış Biçiminin Özellikleri

B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin çalışma davranışları, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylere göre farklılık göstermekte, dikkatlerini görevle ilgili olmayan uyarıcılar üzerine yöneltmek, bu uyarıcılara daha fazla önem verebilmektedir. Sıkı çalışmadıkları ve başarıya önem vermedikleri halde, sabırlı olmaları ve olayları geniş açıdan değerlendirmeleri nedeniyle, yönetimde üst düzeye kadar yükselebilmektedir (Baytar, 2010: 15).

B tipi; planlı programlı çalışır, yumuşak başlıdır, başladığı işi bitirmeden yeni işe girmez, sabırlı ve hoşgörülüdür, sakin, yumuşak ve yavaş bir ses tonuyla konuşur. Başkalarını dinlemeye ve anlamaya çalışır. Yavaş ve ölçülü hareket eder. Yarışmak ve üstün olmak gibi özellikleri yoktur (Baytar, 2010: 15).

B Tipi kişilik özellikleri(Şimşek ve diğerleri, 2008: 338, Eroğlu, 2007: 461, Barlı, 2010: 278):

- Aceleci değildirler, sabırlı ve uzlaşmacıdırlar,
- Başkalarıyla rekabete girmekten hoşlanmazlar,
- Sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar,
- Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için oynarlar,
- Suçluluk duymadan dinlenirler,
- Sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar,
- Zamanı sorun etmezler,
- Ekip çalışmasına yatkındırlar,
- Özel hayatları ile iş hayatları arasında kolayca sınır koyabilirler,
- Katı kurallardan arınmış ve esnektirler,
- Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler,
- Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar, soğukkanlıdırlar,
- Yaptıkları işten zevk almayı bilirler,
- İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar,
- Kolay yaşayan tiplerdir, kendilerini yormadan çalışmayı tercih ederler,
- Konuşmaları daha rahat ve sakin bir tondadır,
- Kendisinden ve çevresinden emin tiplerdir.

A ve B tipi kişilik davranış özellikleri gösteren bireyler arasında temel fark, stres veren durumdaki tepkilerde görülmektedir. Örneğin, A tipi kişiler işlerinde hata yaptıklarında hemenşok olup, görevlerinde yetersiz oldukları hissine kapılırlar (Rosenman ve Friedman, 1974: 24-29).

Tablo 2: A ve B Tipi Kişilik Yapıları

A TİPİ KİŞİLİK YAPISI	B TİPİ KİŞİLİK YAPISI
Daima eylem halindedirler.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler.	Sabırlıdırlar.
Hızlı yerler.	Övünmekten hoşlanmazlar.
Hızlı konuşurlar.	Oyunları ve sporları kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
Sabırsızdırlar.	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
Bir anda iki şey yaparlar.	İşleri hemen bitirme baskısı altında değildirlar.
Boş zamanları pek yoktur.	Yumuşak başlıdırlar.
Sayılarla karşı saplantılıdırlar.	Asla acele etmezler.
Sayılarla başarıyı ölçme eğilimindedirler.	
Agresiftirler.	
Rekabetçidirler.	
Sürekli zaman baskısı altındadırlar.	

Kaynak: Luthans, 1995.

1.3.4.3. Karma Tip Kişilik Özellikleri

Friedman ve Rosenman insanların tamamen saf bir şekilde A tipi ya da B tipi olamayacağı; bunun yerine bu iki tipten birine karşı daha fazla eğilimli olabileceklerini ifade etmişlerdir.

Yapılan bir araştırmada yöneticilerin %60'nın A tipi, %12'sinin B tipi olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu A tipi kişilik özelliklerine sahiptirler. A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselebilmelerine rağmen en başarılı tepe yöneticilerinin B tipi olduğu araştırmalarda kanıtlanmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 336).

Aksiyoner yapıları gereği, A tipi kişilik özelliği sergileyen çalışanlar örgüt içerisinde kolaylıkla yükselebilirler. Üst düzey yöneticilik için yapılan mücadelelerde çok kere A tipi kişilikler, B tipi kişiliklere yenilirler. Çünkü içinde bulundukları şiddetli rekabet duygusu ve ihtiras görüş alanlarını daraltır. B tipi kişiliklerin karar almada daha sakin ve soğukkanlı davranış sergileme, daha sağlıklı bir ruh yapısı, kendinden emin olma ve başkalarına güven telkin etme gibi özellikleri başarı üzerinde daha etkilidir (Barlı, 2010: 276).

Kişinin işiyle bütünleşmesi işkolizme dönüşür; kişi ailesine, arkadaşlarına ayırması gereken zamanı işine ayırdığından bu da çatışmalara sebebiyet vermektedir. Kişinin her yaşadığı çatışma da hayat tatminlerini düşürmekte ve strese neden olmaktadır (Akın, 2008: 151).

Karma tip, hem A tipinin hem de B tipinin özelliklerini karışık olarak taşıyan insan tipidir. Kişilik yapısı ve bunu etkileyen unsurların ortaya konması, bireyin sahip olduğu kişilik biçimine göre yaşantısı boyunca seçeneklerini belirlemede ve kararlarını almada ona yardımcı olacaktır. Bu şekilde birey kendisini daha iyi tanıyacak, çevreyle iliksilerini daha sağlıklı bir zemine oturtacak, tutum ve davranışlarına yön verme noktasında önemli bir avantaja sahip olacaktır (Durna, 2005: 276).

1.3.5. Yükselme Hırsı Ve Yoğun Rekabetten Etkilenme

Rekabet, işletmeleri daha çok çalışmaya, üretmeye, yenilikleri izlemeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Kişinin karakterinde, rekabet ve yükselme hırsı varsa, kendini hazırlar, çalışır, uğraşır ve o yere gelmeye çalışır. Yoğun rekabet ortamında olan birey hedeflediği konuma gelememişse ve bu durum onu rahatsız ediyorsa kişi yoğun stres altında kalır. Bu durum daha fazla sürer ve engellenemez ise kişi için daha kötü sonuçlar doğurabilir. Yada tam tersi olup kişi hırslı değil ise, yoğun rekabet ortamına ayak uyduramayarak, amaçlarına ulaşamayacağını düşünerek hayal kırıklığının verdiği olumsuz stresi yaşayabilir (Baytar, 2010: 17).

1.3.6. Heyecan Ve Hata Yapma Korkusu

Heyecan, “duygusal tutarsızlık, huylarda değişebilirlik, suç, sıkıntı, kaygı ve kendine saygının azalması, çevresel stres kaynaklarına duyarlılık, fiziki sağlığa düşkünlük ve gerginlik hissi gibi konularda, bireylerde oluşan duygusal bir yapı”dır (Artan, 1986: 97).

Özellikle iş yaşamının ilk yıllarında, bireyin çalışma istek ve heyecanı zamanla kişinin hata yapmasına neden olarak stres oluşumuna neden olur. Çalışan kendini “hata yapmamalıyım” diye şartlandırırsa; kendisini strese sokar ve hata yapma olasılığı yükselir. Bu durumun zamanla azalması ve/veya yok olması beklenirken, artan bir seyir gösteriyorsa, çalıştığı örgütün ya da işin kendi hedefleri doğrultusunda bir yer olmadığı düşüncesi bireyi karamsarlığa sürükleyerek, yeni bir

sektörde ya da işte kariyer yapma düşüncesine yönlendirmektedir. Birey, bu dönemde kendi performansı ile kendinden beklenen performans arasında denge kurmaya çalışarak, deneyim kazanmaya çalışır. Birey, kariyer gelişimi ile ilgili olarak önünde birtakım engellerin olacağını ve sağlıklı bir biçimde mesleğinde ilerleyemeyeceğini görüyorsa, bu durum birey üzerinde iş stresinin artmasına neden olur. Meydana gelen stresli ve gerilimli ortamın birey üzerinde yaptığı etki, bireyin işten soğumasına, isteksizlik oluşumuna, işten bıkkınlığa ve de motivasyon kaybına neden olacaktır (Baytar, 2010: 18).

1.3.7. Birlikte Çalışan Kişilerle İletişim ve İşbirliği Kuramama

Örgütsel iletişimde temel amaç; işlerin koordinasyonunu sağlamak, problem çözmek, bilgi paylaşımını gerçekleştirmek ve çatışmaların çözülmesine katkıda bulunmak olarak sayılabilir (Genç, 2005: 324).

Örgütte bu amaçları doğru ve hızlı şekilde gerçekleştirebilecek örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması çalışanların verimli ve üretken olmalarının önünde bir engel ve stres nedeni olabilecektir. İşgörenlerin beraber çalıştıkları kişilerin nitelikleri yüzünden işlerine karşı büyük bir heyecan duydukları görülmüştür. Diğer taraftan, sağlıksız iş ilişkileri yüzünden stres altında olan insanlarda vardır (Baytar, 2010: 18-19).

Güvensizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler yetersiz ilişkiler olarak görülür. Yetersiz iletişim ve işbirliğinin olduğu örgütlerde, iş tatminsizliği, işle bağıntılı kuşkular, güvensizlikler artar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi güçleşir (Baytar, 2010: 19).

1.3.8. Yeni Durumlara Ve Değişenlere Uyabilme Durumu

İşte karşılaşılan bir diğer stres etmeni de, yeni durumlar ve değişimdir. Bireyler kendilerine heyecan veren işleri yapmaktan hoşlanıyorsa stresten daha az etkilenmektedirler. Öte yandan değişimi kendileri ve çevreleri için ürktücü bir etmen olarak görüyorlarsa, stresten daha çok ve olumsuz etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır (Baytar, 2010: 19).

Günümüzde rekabet ortamında çalışan birçok kurum, hızla değişen koşullara uyum sağlamak için dinamik bir yapıya sahip olmayı tercih ederek bu doğrultuda hareket etmektedirler. Bu yenilik ve değişimler sadece işgöreni doğrudan etkileyen

iş süreçlerinde değil; kurallarda, prosedürlerde, politikalarda, katılma düzeylerinde, çalışma gruplarında, iş sorumluluklarında, üretimde, donanım veya teknoloji kullanımında görülebilir (Baytar, 2010: 19).

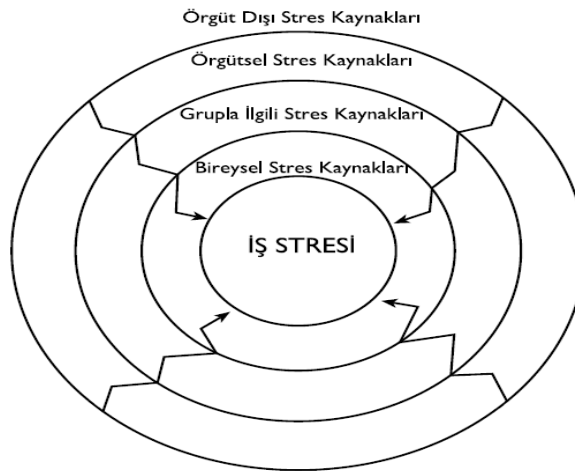
Stres kaynağı olarak değişimin kendisinden daha çok, değişimin algılanması ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Örneğin, sık sık değişen yöneticilere ve örgütsel uygulamalara çalışanların hemen uyması beklenmemelidir. Değişim işle ilgili yeni yöntem ve uygulamalar getirmişse, çalışanların eğitiminin sağlanması gereklidir. Bu eğitimlerin başarıyla sağlanması çalışanların yeni durumlara ve değişenlere uyumunu kolaylaştırarak stres düzeylerini azaltacaktır (Baytar, 2010: 19).

1.3.9. Bireyin Özel Yaşamından Kaynaklanan Stres Kaynakları

Çoğu zaman çalışanların özel hayatlarından kaynaklanan sorunlar; onların iş hayatını etkilemekte, işe dönük yetenek ve özelliklerinin başarıya yansımını önlemektedir. Bireyin özel yaşamına ilişkin stres kaynakları; örgütle ve kişilikle doğrudan ilişkili olmayan ancak onları dolaylı olarak etkileyen aile içi sorunlar, psikolojik ve bedensel sağlık sorunları, sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama ve parasal sorunlar gibi stres kaynaklarıdır (Baytar, 2010: 20).

Özcan (2008) çalışmasında, iş hayatında strese neden olan faktörleri strese neden olma derecesine göre içten dışa doğru sıralandığında, bireysel stres kaynaklarının doğrudan çalışma hayatını etkilediğini vurgulamaktadır.

Şekil 1: İş Stresine Etki Eden Stres Kaynaklarının Sıralanışı



Kaynak: Özcan, 2008

1.3.9.1. Aile İçi Sorunlar

Bireyin güvenli ve huzurlu bir iş ortamında çalışması önemli olduğu kadar mutlu ve huzurlu bir aile yapısına sahip olması da çalışma hayatı için o kadar önemlidir (Baytar, 2010: 20).

Aile bireyleri arasındaki gerilim, uyumsuzluk, anlaşmazlık ve iletişimsizlik; ailede bulunan tüm bireylerde gerginlik ve sıkıntı yaratır. Ev ortamında bulunan bu olumsuz hava ister istemez bireylerin iş hayatını da olumsuz yönde etkilemektedir (Baytar, 2010: 20).

İş hayatının yarattığı stresin, özel hayata olan etkileri üzerinde yapılan araştırmalar; monoton, çalışana çok az özerklik tanınan ve az nitelik gerektiren işlerde çalışanların, iş stresini özel yaşamlarına daha fazla taşıdıklarını göstermektedir (Baytar, 2010: 20).

Ailenin durumu (aile içinde kavgaların olması, eşlerin birbirleriyle ya da çocuklarla uzun süreli gergin ilişkiler, aile bireylerinden birinin hastalanması gibi), çalışanlar için önemli birer stres kaynağı olarak rol oynayabilmektedir. 1990 'lı yıllarda pek çok insan için ailenin finansal durumunun da bir stres kaynağı olduğu kanıtlanmıştır (Luthans, 1992: 401).

Çalışanların ailesi ile olan ilişkilerinde yaşadığı sorunlar, gerek sosyal yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında strese girmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlarda strese neden olabilecek en önemli sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Ekinci ve Ekici, 2003: 102): Eşin ölümü ve boşanma, çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hâkimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı vb. olaylar (Baytar, 2010: 21).

1.3.9.2. Fizyolojik, Psikolojik ve Davranışsal Sağlık Sorunları

Hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar güçlü olduğunu söylemek mümkün değildir. Bununla birlikte her insanın kaldırabileceği bir stres düzeyinin olduğunu ifade etmek mümkündür (Yates, 1989: 34).

Stresin insanların davranışları, duyguları ve biyolojik yapıları üzerindeki sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2008: 31; Silah, 2005: 161; Albrect, 1988: 45; Sökmen, 2005: 5; Kirel, 1994: 48; Griffin, 1990: 586; Soysal, 2009: 28).

Fizyolojik sorunlar: Kalp atışlarının artması, çarpıntı, ateş basması, baş dönmesi, nefes darlığı, boğazda yutkunma güçlüğü, titreme, baş ağrısı, mide ve

kaslarda gerginlik, hazımsızlık, yorgunluk, göğüs ağrısı, hipertansiyon, cinsel iktidarsızlık, şeker hastalığı, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi, kireçlenme, migren ve kronik baş ağrıları.

Psikolojik sorunlar: Stres ve gerilim fazla enerji tüketmeye neden olduğu için bir süre sonra birey kendisini zayıf, güçsüz, her an kötü bir şey olacakmış duygusunu yaşayan nedeni belirsiz yoğun bir endişe duyan, uykusuzluk çeken, sinirli, çabuk heyecanlanan bir kişi durumunda hissedebilir. Dikkatini toplamakta güçlük çekebilir, hafıza sorunları yaşayabilir, öğrendiği konuları unuttuğu endişesine kapılabilir.

Davranışsal sorunlar: İçeride kapanma, uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, bir maddeye (sigara, alkol vb.) aşırı düşkünlük, sakarlık, gevşemede güçlükler olarak sıralanabilir.

1.3.9.3. Sosyal Yaşama Yeterli Zaman Ayıramama

Hem zihinsel hem de fiziksel çalışmanın yoğunluğu ve fazlalığı kişinin kendisine çevresine ve sosyal yaşamına zaman ayıramamasına neden olmaktadır. Aşırı iş yükü ve zaman baskısı, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması gibi nedenlerden dolayı iş görenler sosyal yaşamlarına yeteri kadar vakit ayıramadıkları için stres altında olabilirler. Ayrıca bu durum zamanla çalışanların sağlığını, performansını veya verimini etkileyebilmektedir (Baytar, 2010: 22).

1.3.9.4. Maddi Sorunlar

İşgörenin bedensel ve zihinsel emeğinin karşılığı aldığı ücret, onun yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle oldukça hassas bir konudur. Bu bağlamda işgörene verilen ücret; beslenme, barınma, eğitim ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde değilse çalışan için önemli bir stres kaynağı olabilecektir (Baytar, 2010: 22).

Maddi sorunlar kişide, ek iş yapma ihtiyacını doğurabilir. İşgörenlerin emekleri karşılığında yeterli ücretlerin ödenmemesi, zamanında ödeme yapılmaması veya zam yapılmaması gibi durumlar, bireylere ekonomik olarak zorluklar yaşatır. Bireyler bu zorluklarla başa çıkabilmek için gerek fazla mesai

yaparak gerekse kendilerine ek işler bularak daha çok çalışırlar. Bu durum yüzünden daha çok yorulan işgören, kendine dinlenmek içi zaman ayıramaz, gelecek korkusu ve iş tatminsizliği, aile içi sürtüşmeler, mutsuzluk ve huzursuzluklar yaşayarak daha şiddetli strese maruz kalır (Baytar, 2010: 22).

Çalışanların ücret konusundaki iki temel düşüncesi; kazanç sağlama ve yaptığı işin karşılığı olan hakkını almadır. Ücretlerin beklenenden az olması, yetersiz zamlar ya da ikramiyeler; bireyin kendisi, ailesi ve sorumlu olduğu kişilere karşı asgari yaşam şartlarını sağlayamama ve parasal yükümlülüklerini tam olarak ve zamanında yerine getirememelere neden olmaktadır. Ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla çalışmak zorunda kalan insanların zorlanmaları, yorgunluklarını atamamaları, sağlıklarının bozulması ve hastalanmaları iş baskı ve gerilimlerinin yarattığı bir sonuçtur (Aydın, 2012)

1.3.10. Sosyo-Demografik Özellikler

Bazı sosyo-demografik özelliklerde de stres yapıcı etkisi görülebilmektedir. Bu bağlamda başlıca sosyo-demografik özellikler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, işteki çalışma süresi yanında iş ile ilgili memnuniyet de yer almaktadır. Sosyo-demografik değişkenler stres açısından genel olarak aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Işıkhan 2004: 63, Tutar 2004: 76):

i. Yaş faktörü: Gençliğinde başarısız tecrübeler yaşamış bireyler, yaşları ilerledikçe bilgi ve yeterlilik açısından kendilerini yetersiz görebileceklerdir. Diğer taraftan kişilik olarak duyarlı bireyler ileriki yaşlarda daha fazla strese girmektedirler. Ayrıca bilgi ve deneyimleri yetersiz genç bireyler de stres yaşayabilmektedirler.

ii. Cinsiyet: Kadınların erkeklere göre daha duygusal olmaları, evli olan kadınların daha fazla sorumluluk üstlenmeleri, yönetim ve çalışanların kadınlara pozitif yaklaşmaması, işin zorluk derecesi, psikolojik şiddet kadınların erkeklere nazaran daha fazla strese girmelerine neden olabilmektedir.

iii. Medeni durum: Evli kadınların daha fazla sorumluluk üstlenmesi, boşanma, eşin hastalanması, eşin ölümü strese neden olabilmektedir. Ayrıca pozitif bir evlilik süreci yaşayan bireyler için bekâr olan bireylere göre stres düzeyi daha düşük olabilmektedir.

iv. Eğitim düzeyi: Üniversite mezunlarının, ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha fazla yıprandıkları, buna karşılık eğitim düzeyi, bilgi ve tecrübe yükseldikçe stresle baş edebilmenin daha kolaylaştığı görülmektedir.

v. *İşteki çalışma süresi*: İşe yeni başlamak örgütün değerlerini ve hiyerarşik yapıyı yeterince anlayamama nedeniyle stres yaratabilecektir. Diğer taraftan genç insanlar kendilerini ispat etme ve ilerlemek için daha fazla strese girebilmektedirler. Deneyim, stresi azaltan etkenlerden bir tanesidir. Daha önceden hiç deneyimimiz olmayan bir alanda geçirdiğimiz ilk gün ne kadar yoğun stres altında olursak, deneyimli olduğumuz konularda hiç strese maruz kalmayız.

İş deneyiminin stresi azaltması iki türlü olabilir: Birincisi, bir işte daha fazla kalanların strese dayanıklılık özelliklerini elde etmesi daha olasıdır. İkincisi ise; birey yıllar geçtikçe sorunların üstesinden gelme mekanizmalarını daha fazla elde eder ve geliştirir (Can, 2005: 369).

1.4. ÖRGÜTSEL KAYNAKLAR

İş stresinin anlamı ile ilgili birçok tanım ve tartışma olmasına rağmen, bireyin çevre ile ilişkisi olarak tanımlanıp, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum, olayın sonucu olan bir tepki de stres olarak tanımlanabilir. Bir başka yaklaşımla iş stresini, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak da tanımlarlar. Kişi için stres bir gerçek, işletme yönetimi açısından ise gerekli olduğu kadar önlenmesi de gereken bir sonuçtur. Alınacak bireysel önlemler ve yapılacak örgütsel düzenlemelerle stresin iş gören üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak gerekir (Erdoğan, 1996: 327).

İnsanların fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozarak, strese yol açan etkenlerin önemli bir kısmı iş hayatından kaynaklanmaktadır. Çalışma hayatındaki stres etkenlerinin tamamını ortaya koymak mümkün olmamaktadır. Stres verici etkenin, çalışan fertler için öncelikle stres kaynağı olarak algılanması ve kendileri için zarar verici unsurlar olarak yorumlanması gerekmektedir (Eroğlu, 2006: 428).

İş stresi her şeyden önce kişinin işi ve iş ortamını algılamasıyla ilgilidir. Belirli bir iş, bir iş görene göre stres faktörü olurken, bir başkası için son derece basit veya önemsizdir (Erdoğan, 1996: 289).

1.4.1. İşin Yapısına İlişkin Kaynaklar

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin

kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler (Şahin, 1994'ten aktaran Aytaç: 2002).

Örgütteki işin yapısına ilişkin stres kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Aydın, 2004).

- İş yerine ulaşım da zorluklar
- İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı
- Çalışma saatlerindeki belirsizlik
- İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu
- Yaptığınız işin aşırı monoton oluşu
- Aşırı iş yükü
- Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu
- Vardiyalı çalışma düzeni
- Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu

1.4.1.1. Aşırı İş Yükü veya Az Çalışma

Aşırı iş yükü genel olarak miktar ve özellik açısından ele alınıp iki grupta toplanabilir:

1-Kantitatif (niceliksel) iş yükü: bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zaman yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması, yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir (Eroğlu, 2007: 454). Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan iş bitirme süreleri, uygun dinlenme molalarının olmaması stres faktörleridir (Güney, 2006: 321).

2-Kalitatif (niteliksel) iş yükü: yapılacak işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe ile işi yapacak kişinin sahip olduğu entelektüel ve teknik nitelikler arasında personel aleyhine bir uyumsuzluğun olmasıdır. Kişiler normal olarak yapamayacakları işin başına geçmek istemezler. Ancak daha yüksek gelir, kariyer ve sosyal statü beklentisi veya amirlerinin görevlendirmeleri ile altında ezildikleri iş veya görevleri üstlenmek zorunda kalabilirler (Eroğlu, 2007: 454).

Aşırı iş yükü, bireylere belli bir zamanda yapılabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesidir. Aşırı iş yükü bireylerde miktar, kalite ve performans

arasında sıkça çatışma ortamı yaratır. Nicel olarak aşırı iş yükü, verilen zaman dilimi içerisinde daha fazla çalışmayı içerir. Nitel olarak ise, yapılacak işlerden daha fazlasının daha az zamanda yapılmasını ifade etmektedir. Yani, aşırı iş yükü; çalışma ortamında çalışana uygun olmayacak şekilde sorumluluk yükleme ve çalışandan talepte bulunmadır (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001: 225).

Fiziki olarak ağır ve yorucu işler, kasların, akciğerlerin ve kalbin, oksijen ihtiyacını çoğalttığı için çalışma sırasında daha fazla enerji harcanmasına yol açar. Bu tür işlerde, dinlenme süresinin yeterli olmaması durumunda, vücudun organik koordinasyonu zayıflayacağından dikkatsizliğe bağlı olarak iş kazaları meydana gelebilir (Eroğlu, 2006: 429). Aşırı çalışma altındaki insanlarda, acil ve beklenmedik durumlarda karar verme kapasiteleri azalabilmektedir (Tahran, 2007: 97).

Az çalışma, personelin yetki ve yeteneklerinin iş ortamında azını kullanmasıdır. En belirgin özelliği monotonluktur. Bununla birlikte düşük motivasyon, kayıtsızlık, görev yerini terk gibi durumlarla karşılaşılabilir (Şimşek ve diğerleri, 2008: 339).

Günümüz iş hayatında otomasyon ve bilgisayar kullanımı giderek yaygınlaşmakta, örgütlerde tek düze çalışma sistemleri oluşmakta bu da personel üzerinde strese neden olmaktadır (Aydın, 2012)

1.4.1.2. İşin Niteliği

Çalışma saatlerinin uzun olması, iş görenlerin hem fiziksel hem de psikolojik olarak yorulmalarına sebep olur. Fazla mesaiden dolayı çalışan kendisine, ailesine ayıracak ve dinlenecek vakti bulamaz bu da personelin stres yaşamasına sebep olur. İş hayatındaki vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmet üretiminin kesintiye uğramaması için uygulanan nöbetleşe çalışma sistemidir. Çalışma zamanının günün farklı vakitlerinde düzenlenmesi personelin dinlenme ve beslenme alışkanlıklarını değiştirmektedir. Her vardiya değişiminde fizyolojik olarak insan vücudu belirli bir uyumsuzluk çeker. Bunun sonucu olarak personelin psikolojik dengesi ve sosyal uyumu da bozulmaktadır (Eroğlu, 2007: 457).

Bazı insanlar özellikle akşam ve gece çalışmalarına dayanıklı değildir. Çalışanlar yaşlandıkça gece çalışmalarında dayanma güçleri azalmaktadır. Gece vardiyaları, iş ortamı tehlikeler taşıyorsa, dikkatin dağılması ve uyuklamalar nedeniyle iş kazalarının artışına neden olmaktadır. Böylece gündüz uyumama, zorlanarak çalışma üretilen işin verimliliğini ve kalitesini azaltırken, yarattığı stres

personel üzerinde kaza ve sağlık tehlikesi oluşturmaktadır. Bir iş kazasında maliyet, ilk anda meydana gelen olayla sınırlı tutularak, dar çerçevede hesaplansa da zaman içerisinde o iş kazasının, ekonomiye, topluma ve ekosisteme ciddi ykler getirdiği görülmektedir. Vardiya ve gece çalışmasının iş kazaları ile çok yakın bir ilişkisi vardır. Bu konuda tarihe geçmiş önemli örnekler vardır. Zararları kendi bölgesinin çok ötesine geçtiği bilinen Çernobil nükleer kazası gece saat 01.23'te meydana gelmiştir. Kaza bir hafta gece-bir hafta gündüz esasına göre değişen vardiya sisteminde gündüzden geceye dönen grubun ilk gününde yaşanmıştır. Amerika'nın New Mexico eyaletinde polis ekip otoları üzerinde yapılan bir araştırmada kazaların üçte birinin 12:00-06:00 saatleri arasında meydana geldiği tespit edilmiştir (Aydın, 2012)

Uzmanlar iş kazaları açısından çok tehlikeli buldukları 01:00-06:00 saatleri arasındaki periyodu, tehlike penceresi olarak da çevrilen "vulnerability window" şeklinde adlandırmaktadırlar. Gece alışanlar, vücudun uyumak istediği saatlerde çalışmak zorundadırlar ve vardiyalı çalışma da vücut ritimlerini bozmaktadır. Bundan dolayı Jet-lag kavramından yola çıkılarak "shift-lag" kavramı türetilmiştir. Tıp bilimi, bir insanın gün ve gece rutinini değişmesi halinde yeni rutine alışabilmesi için 4 ila 14 gün arasında bir zaman dilimine ihtiyaç duyduğunu söylemektedir (evik, 2010, s.85). İnsan vücudu, 23.00-06.00 saatleri arasında karanlık bir ortamda ve uyku sırasında, bağışıklık sistemini güçlendiren ve stresi olumlu yönde etkileyen melatonin hormonu salgılamaktadır. Reiter ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları çalışmada, melatonin hormonu eksikliğinin çeşitli kanser türlerine ve yemek yeme düzensizliği, uykusuzluk, depresyon gibi bozukluklara yol açtığı tespit edilmiştir.

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken iş görenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir, ya da asgari düzeydedir. Fakat bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir, mesela, madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içerisinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar. alışan insanların, iş yaparken başka şeyler düşünüp hayal etmeden, her an aşır dikkatli olmaları ise işte bıkkınlık

ve yorgunluk yaratır. Kaldı ki, iş görenlerin çok yönlü birçok sorunlarla karşı karşıya iken, devamlı olarak aynı derecede dikkatli olmaları da mümkün olmamaktadır (Eroğlu, 2006: 431-432).

Yönetim piramidinde stresin en ağır faturası orta basamaktaki yöneticiler tarafından ödenir. Araştırmalara göre orta düzey yöneticileri üst düzey yöneticilerine göre % 40 daha fazla kalp krizi geçirmektedir. Bunun nedeni üst düzey yöneticilerin daha fazla özgürlüğe sahip olmaları, karar alma ve inisiyatif kullanma alanlarının daha geniş bulunmasıyla açıklanabilir. Orta basamak yöneticilerinin alt ve üst basamak arasında sıkışmaları ya da hem aşağıdan hem de yukarıdan gelen baskı nedeniyle zorlanmaları strese yol açmaktadır. Üstelik orta basamakta yetki ve otonomi daha sınırlıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 191). Yine vardiyalı çalışma düzeni, fertler üzerinde fizyolojik ve psiko-sosyal etkilere yol açmaktadır. Üretimin devamlı olması gereken endüstri kolları (madencilik, çelik ve petro-kimya sanayi gibi) ile devamlı hizmet vermesi gereken iş kollarında (ulaşım, posta, sağlık hizmetleri gibi) vardiyalı çalışma düzeni kaçınılmazdır. Fakat çalışma zamanının günün farklı vakitlerinde düzenlenmesi hem çalışma hem de dinlenme saatlerini devamlı olarak değiştirmektedir. Günlük çalışma saatlerinin değişikliği organizmanın özellikle uyku ve beslenme alışkanlıklarını değiştirmektedir. Her vardiya değişiminde fizyolojik olarak insan vücudu belirli bir uyumsuzluk çekecektir. Buna bağlı olarak da, yeterince uyuma ve beslenme imkanı ortadan kalkacaktır. Mesela gece vardiyasında çalışanlar, normal beslenmeden ziyade, çay, kahve, alkol, sigara gibi maddelere ağırlık verebilirler. Bu maddeler ise genelde iştahsızlık yaratarak, harcanan enerjinin yemlenmesini sağlayacak sağlıklı beslenmeden uzaklaştıracaktır (Eroğlu, 2006: 431). Vardiya usulü çalışma, kan şekeri, vücut ısısı, metabolizma ve zihinsel verimliliği etkiler. Ş motivasyonunu azaltır. Nöropsikolojik ritm bozulması, ülser, şeker hastalığı, tansiyon gibi birçok psikosomatik hastalığı alevlendirmektedir (Tahran, 2007: 97). Bunun dışında vardiyalı çalışma düzeni, kişilerin aile ve diğer sosyal hayatlarına da bazı sınırlamalar getirmektedir (Eroğlu, 2006: 431).

1.4.1.3. Meslek Hastalıkları

Bazen meslek insanlar meslek hastalıklarını iş kazaları olarak biliyorlar. Bu kesin bilmek gerekiyor ki, meslek hastalığı iki halde iş kazasından farklılık gösterir. Birinci olarak iyilik halinin bozulması durumunun ortaya çıkışının tam tarihinin bilinmemesi ve ikinci olarak ise hastalığın sürekli olarak ilerlemesidir.

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken iş görenlerin maruz kalabilecekleri mesleki tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir, ya da asgari düzeydedir. Fakat bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir, mesela, madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dâhilinde olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içerisinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini iş yöneltmek zorundadırlar. Çalışan insanların, iş yaparken başka şeyler düşünüp hayal etmeden, her an aşırı dikkatli olmaları ise işte bıkkınlık ve yorgunluk yaratır. Kaldı ki, iş görenlerin çok yönlü birçok sorunlarla karşı karşıya iken, devamlı olarak aynı derecede dikkatli olmaları da mümkün olmamaktadır (Eroğlu, 2006: 431- 432).

1.4.2. Örgütsel Yapı ve Yönetim Yapısına İlişkin Kaynaklar

Örgütsel yapı ve yönetim yapısına ilişkin faktörler arasında örgütsel yapı ve iklim, rol davranışları, örgüt içi etkileşim ve iletişim, örgütteki değişim ve yeniliklerin yarattığı belirsizlik, örgüt içi performans değerlendirme ve terfi politikaları, kariyer geliştirme uygulamaları ve örgüt içi fiziksel koşullara ilişkin faktörler sayılabilir (Baytar, 2010: 33).

1.4.2.1. Örgütsel Yapı ve İklim

Örgüt içi stres kaynaklarından biri de örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımında bozukluklar, işi görecektir elemanların bilgi, yetenek ve tecrübeleri ile işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzluklarıdır. Bu takdirde, çalışanlardan beklenen başarı düzeyi düşeceği için hem çalışanların ve hem de bunların yöneticilerinin stresleri artmış olacaktır. Bu, örgüt havasının ya da örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine ve tüm çalışanların birbirlerine güvenlerinin sarsılmasına, moral düzeyinin düşmesine neden olabilecektir. Örgütsel stresi en fazla artıran husus organizasyon içindeki düşük moral düzeyi ve iklimdir (Eren, 1993: 227).

Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kural ve mevzuatın yoğunluğu, örgütte bulunan düzey, açık seçik politikaların olmayışı ve katılma düzeyinin azlığı bu tür stres kaynaklarındandır. Örgütsel önderlik türü de bunlardan bir tanesidir. Özellikle otoriter örgütlerde yaratılan iklim gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir. Çok kısa sürede işi tamamlama zorunluluğu gibi gerçekçi olmayan baskılar, sıkı ve çok yakından kontrol uygulama ve bunlara uymayanları işten çıkarma gibi uygulamalar bunlara örnek verilebilir (Can, 2005: 368) .

1.4.2.2. Rol Davranışları

Çalışma hayatından kaynaklanan stres etkenlerinden bir kısmı da, örgütteki rol davranışlarıyla ilgilidir. Genel olarak, bir kişiden, diğer kimseler tarafından beklenen davranışların tamamına birden rol davranışları adı verilmektedir (Eroğlu, 2006: 430). Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgütün “rol yapısı ” büyük önem taşır. “ Rol, örgüt yapısı içinde bireylerin sahip bulundukları belli pozisyonlara ilişkin beklenen davranışların örüntüsü” şeklinde tanımlanabilir. Bireyin kendi pozisyonunu algılama şekli ifade etmektedir (Tınaz, 2005: 41).

Rol, grubun işleyişi ve grup süreci ile grup davranışının anlaşılması açısından önemli bir kavramdır. Çalışma grubunun yapısı ve bireyler arasındaki ilişki örüntüsü, rollerin farklılaştırılmasıyla oluşturulur. Rol kavramı, grup bireyleri arasındaki karmaşık ilişkiler örüntüsünü tanımlamaya ve yapının açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olur (Tınaz, 2005: 41).

İş hayatındaki rol davranışlarıyla ilgili olan yönetsel stres sebeplerinden birincisi rol çatışmaları, ikincisi ise rol belirsizliği şeklinde ele alınabilir (Eroğlu, 2006: 430).

1.4.2.3. Rol Çatışması

Çatışma, stresle çok yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Çatışma; kişisel amaçlar veya değerler gibi boyutlarda bireysel, bir grup içindeki bireyler veya gruplar arasındaki düşmanca davranışlar veya uyuşmazlıklardır (Aydın, 2008: 62).

Kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler yani davranışların ve kararların beklediği veya kendisinden, yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden

çatışmadır. Bu çatışmanın en yaygın sekli rol çatışmasıdır. Bu çatışma, kişinin iki ya da daha çok kaynaktan baskı altında tutulmasıyla ortaya çıkmaktadır (Karagöl, 2011: 17).

İş görenin yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personel olmaması, verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları çiğnemesi gerektiği, işyerinde birbirinden çok farklı çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan talepler alması durumunda iş yerinde rol çatışmasının oluşması kaçınılmaz olacaktır. Rol çatışması özellikle ara kademelerde çalışanların problemidir. Üst kademedен gelen emirle en alt kademedен yapılması beklenenleri gerçekleştirmek her zaman çok kolay olmamaktadır. Genellikle bu tür görevlerde kişilere verilen sorumluluklarla yetkiler aynı ölçüde değildir. Ara kademedeki kişi çok sınırlı yetkileriyle geniş sorumluluklarını gerçekleştirmek zorundadır. Bu durum da özellikle alt ve orta kademeler arasında gerginlik ve sürtüşmeye yol açmaktadır (Karagöl, 2011: 17-18).

Michigan Üniversitesi'nden Robert Kahn ve arkadaşlarının yaptığı Rol Çatışması ve Stres konulu araştırma sonuçlarına göre rol çatışması, bireyin duygusal durumu üzerinde bir takım etkiler yapar. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- İçsel çatışma artar,
- İş ortamının gerilimi artar,
- İş ile ilgili tatmin azalır,
- Yönetime ve organizasyona olan güven azalır.

Rol çatışması, personelin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır. Kişinin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması, kendi değer yargılarına ters düşen rol gereklerini yerine getirmesi, iki değişik yöneticiden birbiriyle çelişkili talimat almaktan kaynaklanan yapısal rol çatışmaları örnekler olarak verilebilir (Aydın, 2012).

1.4.2.4. Rol Belirsizliği

Kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması, görevin kişiden beklediklerinin açık olmaması, çalışanları çelişkiye düşürmekte ve bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açmaktadır. Bu güvensizlik başlı

başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabilir (Karagül, 2011: 18).

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır (Karagül, 2011: 18).

Rol belirsizliği, çalışanların kendi iş rolleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları durumudur. Rol belirsizliğinin, görevin etkili bir şekilde yapılamaması, personelin kendine güvensizlik duyması, düşük iş tatmini, karamsarlık, yabancılaşma gibi etkileri olmaktadır. Bu durum bazen eğitim eksikliği, zayıf iletişim, bilginin çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından çarpıtılması veya kasıtlı olarak aktarılmaması sonucu meydana gelebilir (Güney, 2006: 333).

1.4.2.5. Örgüt İçi Etkileşim ve İletişim

Bir çalışma grubunda iyi ilişkilerin kurulması kişi sağlığı ve iş veriminde önde gelen bir etmendir. Üste saygı gösterilmemesi yani önemsenmeme, dostluk davranışı içinde olmama, sevgi sıcaklığının bulunmaması gerilim duygularına yol açar (Tarhan, 2007: 99).

Her örgüt ve işyerinde gözükmesi muhtemel olan çeşitli seviyelerdeki çatışmalar kaynak ve şiddetine bağlı olarak kişiler üzerinde bir baskı unsuru olmaktadır (Eroğlu, 2006: 456).

İşyeri ortamında zor durumlarda destek görülmemesi, barışçıl olmayan yarışmacılık, rekabet kaygılarının paylaşılmaması stres kaynağı olmaktadır. Sıkıntı, depresyon, psikosomatik hastalıklar böyle durumlarda belirgin oranda artmaktadır. Yöneticinin adil olmaması, yeteneklere, katılımcılığa, teknik bilgi ve donanıma uygun davranım içinde olmaması, karar mekanizmasında karalara daha fazla kimseyi katmaması iç gerilimi artırır. İletişim ise; bireyler ve örgütler arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayan olgudur. İletişim bireyler, gruplar ve örgütler arasında net ve anlaşılır olmalıdır. Aksi takdirde doğru iletişim kurulamayacağından ortaya çıkan hatalı durumlar sonucunda stres meydana gelir (Tarhan, 2007: 99).

İdeal yöneticilik, insanların farklılıklarını korurken, aynı amaç etrafında uyumlu bir şekilde çalıştırmayı başarmaktır. Tek tip insandan oluşmuş bir yönetimde yetenekler ortaya çıkamamaktadır (Tarhan, 2007: 99).

1.4.2.6. Örgütteki Değişim ve Yeniliklerin Yarattığı Belirsizlik

Örgütteki değişim; örgüt içerisinde mevcut olan bir durumun başka bir durum haline geçmesini ifade eder. Örgütteki mevcut durumun değişmesi; örgüt çalışanlarının durumunu belirsizliğe soktuğu için; çalışanlar kendilerini çaresiz hissederler. Bu belirsizlik iş göreni kaygılandırır ve kaygı da başlıca stres kaynağıdır. Bu durum sonucunda iş görenler yeniliğe direnç göstererek kendilerini savunmak isterler.

Diğer bir örgütsel stres kaynağı örgütün yaşam seyrinden kaynaklanmaktadır. Bütün örgütler kurulma, büyüme, olgunlaşma, erişme ve gerileme aşamalarından geçerler. Bu dört aşama çalışanlar üzerinde farklı sorun ve baskılar doğurur. Kuruluş ve gerileme aşamaları oldukça stresli aşamalardır. Belirsizlikler en alt düzeyde olduğundan olgunluk aşaması en az stres yaratan devredir (Can, 2005: 368).

1.4.2.7. Örgüt İçi Performans Değerleme ve Terfi Politikaları, Kariyer Geliştirme Uygulamaları

İşgörenlerin yaptıkları iş sonucunda performans sonuçlarına göre yetersiz veya fazla ödüllendirilmesi kişiler arası çatışmayı meydana getirir ve bu durum sonucunda stres oluşur. Yeterince ilerleyememenin yanında hızlı ilerleme ya da terfi de çalışanlarca istenmeyen bir durumdur. Çünkü hızlı terfi, çalışana kapasitesini aşan sorumluluklar yüklüyor ise, bu durumda personel için yeni görevinde kalmakta, vazgeçip geriye dönmekte yoğun bir gerilimi beraberinde getirebilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 44).

1.4.3. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Kaynaklar

Bu olumsuz kaynaklar işgörenler üzerinde yorgunluk ve tükenmişlik hissinin artması, sıkıntılı çalışma ortamı, aşırı öfke ve sinirlilik hali, depresyon, işitme kaybı,

baş ağrısı, verim düşüklüğü ve performansı azaltıcı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

Çalışma şartları, bir iş görenin işini yaparken, örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendisine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psikososyal şartlar ve imkanlardır (Eroğlu, 2006: 432).

Çalışanlarına daha kaliteli çalışma yaşamı ve ortamı sunan kurumların diğerlerine göre daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Burada en önemli faaliyet, çalışanın fiziksel ve sosyo-psikolojik güvenliği ve sağlığını maksimize edecek biçimde planlamalar yapmak ve geliştirmektir (Aktan, Saran, 2007: 299).

1.4.3.1. Aydınlatma

Aydınlatma, çalışma çevresinden kaynaklanan sorunların en önemlisidir. Yapılan araştırmalarda işlerin yapılması için gerekli olan bilgilerin %80' ninin görerek kazanıldığını göstermektedir. Bu demek oluyor ki; ortamın aydınlatılmasının düzgün olmasıyla işin kaliteli olması arasında doğru bir orantı vardır. Çünkü yetersiz bir ışık miktarı görme alanını daralttığı gibi, nesnelerin açık bir şekilde görülüp algılanmasına da imkân vermez (Eroğlu, 2006: 314).

1.4.3.2. Isınma ve Havalandırma

Aşırı sıcak bir ortamda çalışmak genel yorgunluk ve genel performansı azaltıcı bir etki yapmaktadır. Aşırı soğuk bir ortamda çalışmak ise; özellikle el ile yapılan işleri etkilemekte ve ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır.

1.4.3.3. Gürültü

Yoğun çalışma ortamlarında iş görenlerin dinlenmesi için gerekli mekanlar yaratılmalıdır. Özellikle gürültülü çalışma ortamlarında çalışanlar, molalarında bu sessiz ortamda rahatlayabilmektedirler. İş yerinde dinlenme ortamının olmayışı kişiyi iş görmese bile çalışma ortamından farklı bir ortama çıkaramayacağı için bu durum kişide stres yaratabilir.

Çalışanları iş ortamında etkileyen en önemli fiziksel stresörlerin başında gelen gürültünün insan üzerindeki etkileri şunlardır (Dylan, 1984: 88):

- Aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olur.

- Gürültü, işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını önleyen bir maskeleyici işlevi yaratır.
- Bu durumda iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin normal sesleriyle iletişim kurmalarını engeller.
- Aşırı gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratır.

İş ortamında gürültünün çalışanları olumsuz etkilemesinin başlıca sebebi şiddetidir. 50 desibeli geçen ses düzeyi bireylerde rahatsızlık yaratır. Gürültülü ortamlarda çalışan bireylerde; sağırılık, kulak çınlaması, migren, ülser, kalın bağırsak iltihabı, yüksek tansiyon ile kalp ve dolaşım bozuklukları görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 196).

1.4.3.4. Atmosferik Koşullar

Çalışma alanındaki atmosferik özellikler, burada çalışan işçilerin davranışlarını büyük ölçüde etkiler. Örneğin; çalışma yerindeki bazı gazlar, buharlar, baş dönmesine neden olur. Diğer bazıları ise uyku getirir (Yalçın, 1994: 242). Hava bozulmasının nedeni, soluklanan havaya karışan karbonmonoksit, karbondioksit ve iş yerlerinde ortaya çıkan ve havaya karışan diğer zararlı gazlar ve tozlardır (Eren, 1989: 238).

Teneffüs edilen havadaki oksijen oranı % 14'ün altına, karbondioksit oranı da % 2,4'ün üstüne çıkarılırsa, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 190). Havadaki oksijenin azalması, karbondioksidin artması solunumu güçleştirir, kaslarda ve kanda biriken zararlı maddeler iş görenlerin normal çalışmasını engeller. Havadaki toz ve benzeri maddeler, sağlık durumu üzerinde çok kötü etkiler bırakmakta, çeşitli akciğer hastalıklarına neden olmaktadır. Bu hastalıkların başlıcaları; astım, nefes darlıkları, çeşitli öksürükler, akciğer kanserleridir (Eren, 1989: 238).

Bu nedenle, bu gibi zararlı gaz, buhar, toz duman vb.'nin bulunduğu yerlerde çalışan işçilerin sağlık durumlarının korunması için mühendisler tarafından sıkı önlemler alınması gerekir (Yalçın, 1994: 242).

1.5. GENEL ÇEVRESEL KAYNAKLAR

İşletmelerde örgütsel stres, belirli sınırlar içerisinde örgüt dışı stres kaynakları ile kuşatılmış durumdadır. Çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini değiştirmek durumunda kalan çalışanlar gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin işletmede geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu vermektedir. Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişmelerin, yaşanan kentin genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır (Ekinci, Ekici, 2003: 111).

1.5.1. Ekonomik Yapı

Çalışanın gelir seviyesinin düşük olması, satın alma gücünün zayıf olmasına yol açar. Kendisinin ve ailesinin temel ihtiyaçlarını karşılayamayacak kadar ekonomik güce sahip olmayan işgören, daima gergin ve tedirgin bir havada olur. Bu durumun sürekli olarak devam etmesi işgörenin sağlığını da olumsuz yönde etkiler.

Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyi oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir. Çünkü sonuçta ekonomik dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stres kaynaklarındandır.

Strese sebebiyet veren ekonomik durumlardan biri de, işsizliktir. İşsizlik durumu, emeğini arz etmesinin dışında başka ekonomik kaynaklara sahip olmayan fertler için asgari düzeyde temel ihtiyaçlarını karşılamada yetersizlikler yaratır. Ayrıca uzun süre işsiz kalmak, ferdin gelecekle ilgili endişe seviyesini yükselttiği gibi, onun toplumsal rol ve konumunu da zorlar. Buna bağlı olarak, işsiz bir kişide kendisine güvensizlik ve yetersizlik duygularıyla beraber, bir işe yaramama ve değersiz olma gibi düşünceler baş gösterir. Özellikle, geçindirme durumunda olduğu bir aileye sahip olan kişinin işsizliği, eş ve çocukları karşısında temel görevini yerine getirmemek gibi korkunç bir sıkıntıya sebebiyet verir (Eroğlu, 2006: 422).

Bir kısım insanları güç durumda bırakarak, onların belirli ölçülerde bir sıkıntı içerisine düşmelerine yol açan önemli hadiselerden biri de enflasyondur. Enflasyon, fiyatların genel seviyesinde sürekli artışlarının olması halidir. Bu bakımdan, özellikle

gelir seviyelerini belirlemede kendilerinin hiçbir katkısı olmayan, ücret ve maaşla geçinen sabit gelirli, enflasyonun sebep olduğu mal ve hizmetlerin fiyatlarındaki sürekli artışlar karşısında, gittikçe yoksullaşma sürecine girerler. Bundan başka, satın aldığı malın ve hizmetin fiyatının durmadan artış görmesi, tüketicilerin sinirlenmesine ve öfkelenmesine sebebiyet verebilir (Eroğlu, 2006: 422).

1.5.2. Sosyo-Kültürel Yapı

Kültür, bir toplumu meydana getiren kuralların, kurumların, nesnelerin, fikirlerin ve duyguların oluşturduğu semboller halindeki bir bütündür. Zihni uyumsuzluk yoluyla strese yol açan sosyal hadiseler arsında, en çarpıcı olanı, kültür değişmeleridir. Her toplum kültürü, süreklilik esasına dayanan belirli bir geleneğe sahip olmasına rağmen, asla statik ve durgun değildir (Eroğlu, 2006: 426).

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde; gelenekler, örf ve adetler, yaşantı biçimleri ile sosyo-kültürel değer ve alışkanlıklar da değişmektedir. Sosyal hayattan kaynaklanan stres; bireyler arasındaki ilişkilerden meydana gelebildiği gibi bireylerle sosyal kurumlar arasındaki ilişkiden de meydana gelebilir. Böylece toplumsal durum ve olaylardan meydana gelen stres; toplumda bulunan tüm fertleri, kişilik özelliklerine göre farklı farklı derecelerde etkilemektedir.

Kültürün sürekliliği ve gelişmesi bakımından gerekli olan değişme, ani ve hızlı olduğu zamanlar, bazı sakıncalara ve sıkıntılara sebebiyet vermektedir. Fertlerin bir kısmı, değişmelere hemen intibak ederken, toplumun önemli bir kesiminde değişmelere karşı uyumsuzluk, bazen de direnmeler baş göstermektedir. Böyle bir durumda, kendi bildikleri, kendi inandıkları ve yararlandıkları kültür unsurlarının farklı boyutlar kazanmış olduğunu hissedilen fertler, zihni uyumsuzluk içerisine düşerek, yoğun bir gerilim ve kaygılanma dönemine girmektedirler (Eroğlu, 2006: 426).

İnsanların içerisinde yaşadıkları her davranış düzlemi, sosyal çevrenin bir alt sistemidir. Fertler, günlük yaşamları gereği her gün değişik davranış düzlemlerinde yer alırken, her birinin gerektirdiği sınırlar içerisinde hareket etmek durumunda kalmaktadırlar. Bir davranış düzleminde veya alt sistemde yer almak, ancak buralarda geçerli olan genel ve özel kurallar ve ilişki türleriyle asgari seviyede uzlaşmak ve uyum sağlamakla mümkün olur. Buna göre asgari uzlaşma seviyesi, ferdin kendi ailesi, grubu ve milleti gibi sosyal sistemlerin kural ve beklentilerine uymak istemesiyle meydana gelir.

Sosyal hayatın çeşitli düzlem ve şartlarından ileri gelen stres, yalnızca kişiler arası ilişkilerden değil, aynı zamanda fertler ile sosyal kurumlar arasındaki ilişkilerden de kaynaklanabilir. Bu bağlamda, toplumsal nitelikli durum ve şartların ortaya çıkardığı stres hali, çoğunlukla toplum içindeki bütün fertleri, farklı boyutlarda ilgilendiren kültür ortamından ileri gelmektedir.

Fertlerin, çeşitli kültür öğeleri ile olan temas ve ilişkilerinden ileri gelerek onların fizyolojik genellikle de psikolojik dengelerini bozan her türlü etkeni toplumsal nitelikli stres sebebi olarak görmek mümkündür (Eroğlu, 2006: 423-424).

Yeteri kadar dinlenememe, modern çağın sosyal gereklerinden yararlanamama, azalan yakın aile ilişkileri birer iş dışı stres kaynağıdır ve bu tür stresörlerin birey üzerindeki genel etkisi, iş hayatında daha çok stresin ortaya çıkmasıdır (Erdoğan, 1996: 288).

1.5.3. Teknolojik Değişim

Çalışan bireylerin üzerinde strese neden olan diğer bir etmen de teknolojik değişme ve belirsizliklerdir. Günümüzde teknoloji süratle değişmektedir. Bunun sonucunda da işyeri sahipleri eğer teknolojiyi yakından takip edip gerekli değişimleri zamanında yapmazlarsa hem üretim verimliliği düşmekte, hem de ürünlerin kalitesi yetersiz kalmaktadır. Çünkü yeni teknoloji tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan veya daha kaliteli ürünlerin üretilmesine neden olduğu gibi, üretim süreçlerini hızlandırarak hem üretimin verimini arttırmakta ve hem de hata ve fireleri azaltmaktadır. Buna uymayan işyerleri rekabet ve avantajını kaybederek kapanmaktadır. Bu durum işyeri sahipleri ve o işyerlerinde çalışanlar üzerinde işlerini kaybetme korkusunun doğurduğu strese neden olmaktadır (Eren, 1993: 232).

Teknolojik belirsizlikler, yeniliklerin çalışanların beceri ve deneyimlerini gereksiz kılmaları durumunda birer stres kaynağı olurlar (Can, 2005: 367).

1.5.4. Hukuki ve Politik Yapı

Politik belirsizlikler, her ne kadar durağan politik sisteme sahip ülkelerde fazla görülmezse de iktidar değişmelerinin her yerde güvensizlik ve dolayısıyla stres doğurması kaçınılmazdır (Can, 2005: 367).

Bir ülkede meydana gelen politik istikrarsızlıklar, iktidar değişimlerinin sık sık yaşanması ve darbe gibi politik durumlar ülkenin ekonomik ve sosyal yapısını derinden etkilemektedir.

1.6. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

Örgütsel stres faktörleri insanların doğal ve ideal dengelerindeki bozulma ile birlikte örgütsel bir takım değişikliklere de neden olmaktadır. Buna dayanarak örgütsel stresin sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.

Tıpkı canlı organizmalarda olduğu gibi örgütler de strese cevap verirler. Şiddetli ve sürekli stres zarar verirken, makul düzeydeki stres örgütte rekabet ve verimliliğin artmasına sebep olabilir. Örgütlerde olumsuzlukların gerçekleşmesi halinde hem mikro ölçekte işletme ekonomisinde hem de makro ölçekte ülke ekonomisinde kayıplar olacağı hiç kuşkusuzdur. Yapılan araştırma ve istatistikler ile stres ve strese bağlı hastalıkların işverenlere, çalışanlara, devlete yüklediği maliyetlerin her geçen gün arttığı ortaya konulmuştur. Stresin örgütler üzerindeki olumsuz etkilerinden bazıları şunlardır (Barlı, 2010: 285):

- Örgüte bağlılığın azalması,
- İş tatminsizliği, moralsizlik,
- İş kazalarında artış,
- Uyarı ve cezalarda artış,
- Kalitede düşüş,
- Sigorta ve tazminat ödeme miktarlarında artış,
- Performans, verimlilik ve etkinlikte düşüş, iş yavaşlatma,
- Aleyhte açılan davaların sayısında artış,
- Alınan kararların etkisiz kalışı,
- Kariyer durgunluğu,
- İş gücü devrinin yükselmesi ve devamsızlıkta artış, erken emeklilik,
- Örgütsel iklimde soğukluk, yabancılaşıma, çatışmalar,
- Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme,
- Örgütsel iletişimin zayıflaması,
- Yabancılaşıma,
- Personel şikayetlerinin artması,
- İşletme ve iş araçlarına fiziki zarar verme,

- İşletme hakkında olumsuz propaganda,
- Müşteri şikayetlerinde artış,
- Bölümler arası iş birliğinin zayıflaması,
- Örgütün imajının zayıflaması,

1.6.1. Bireysel Sonuçlar

Çeşitli stres kaynaklarından etkilenme düzeyi kişiden kişiye değiştiği gibi, aynı kişide bile zaman zaman farklılıklar olabilmektedir. Bazı kişiler örgütsel stres kaynaklarından daha çabuk etkilenirken, bazıları daha az etkilenmektedir. Dolayısıyla bireysel sonuçlar, işletmelerde örgütsel stresin çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerini vurgulamaya yönelik genel bir çerçeve olarak ele almak gerekmektedir. Bireysel stres etkileriyle ilgili dikkat edilmesi gereken son bir nokta ise, stresin insanlar açısından bazı olumlu sonuçlar da içerdiği. Stresin birey üzerindeki etkileri, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir (Karagöl, 2011: 27).

Çalışma ortamında çoğu kez gizli çatışmaların yaygınlaşması ile iş ve ilişki süreçlerindeki yeterliliğin kaybı sonucunda; grup içi ilişkiler ve üstlerle ilişkilerde ve psikososyal iklimde yaşanan rahatsızlıklara bağlı olarak ortaya çıkan, işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının artmasına neden olduğu ekonomik ve sosyal maliyetler önemli boyutlardadır (Tınaz, 2009: 41)

1.6.2. Fizyolojik Sonuçlar

Organizma zararlı bir etkenle karşılaştığında bir dizi fizyolojik gelişmeler meydana gelir. Selye'nin görüşleri doğrultusunda stres ve gerilimin ortaya çıkardığı fizyolojik belirtilerin başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Eroğlu, 2006: 435):

- Yüksek tansiyona bağlı olarak çarpıntı
- Boğazın ve ağzın kuruması
- Baş dönmeleri
- Aşırı yorgunluk
- Titreme ve sinirsel tepkiler
- En küçük sesle bile irkilme hali
- Çok tiz sesli sinirsel kahkahalar
- Kekemelik ve diğer konuşma güçlükleri

- Diş gıcırdatma ve tırnakları yeme
- Sık idrar yapma ihtiyacı
- Diyare ve kabızlık
- Mide ekşimeleri ve bulantılar
- Migren tipi baş ağrıları
- Boyun ve sırt ağrıları
- Hanımlarda sancılı ve vakitsiz adet görmeler
- İştahsızlık veya aşırı iştah
- Kaza yapma eğiliminin artması

Stresin bireysel sonuçları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere 3 grup halinde aşağıda sıralanmıştır (Selye, 1977: 174-177, Shane, 2008: 111):

Fizyolojik Sonuçlar: Kısa bir süre devam eden stres sonucu ortaya fiziksel sonuçlar çıkabileceği gibi uzun süren kronikleşmiş stres sonucu psikosomatik hastalıklar da meydana gelebilir.

a. Kısa dönemli stresin sonucu olarak:

- Kalp atışı, tansiyon yükselmesi,
- Baş ağrısı ve baş dönmesi,
- Midede ekşime, bulantı ve kramp,
- Kabızlık ve ishal, sindirim sisteminin yavaşlaması, iştahsızlık,
- Kan şekerinin yükselmesi, kandaki alyuvar, yağ, oranı ve pıhtılaşmanın artması,

- Nefes darlığı,
- Boyun, omuz ve sırt kaslarında gerginlik,
- Terleme,
- Yorgunluk,
- Ağız ve boğaz kuruluğu,
- Göz bebekleri büyür ve bütün duyumları artar,
- Aşırı hareketlilik,
- Titreme ve sinirsel tikler, diş gıcırdatma ve tırnakları yeme,
- Kekemelik ortaya çıkmaktadır.

b. Kronikleşmiş stres sonucu psikosomatik hastalıklar olarak,

- Kalp ve damar hastalıkları, yüksek tansiyon,
- Damar sertliği ve ağrı kesici kullanımlarının yol açtığı mide, beyin ve

diğer iç organlarda ortaya çıkan kanamalar, kısmi veya tam felçler,

- Şeker hastalığı,
- Kanser; sindirim sistemi kanserleri, aşırı içki, sigara ve ilaç tüketimi sonucu akciğer ve karaciğer kanserleri,
- Ülser,
- Migren,
- Alerji, deri hastalıkları,
- Astım,
- Sinirsel ve zihinsel hastalıklar,
- Cinsel fonksiyon bozuklukları ve düzensizliklerdir.

1.6.3. Psikolojik Sonuçlar

Bazı stres olayları ve durumları, insanın bedeninde olduğu gibi, psikolojik yapısı üzerinde de bir takım etkilerde bulunmaktadır. Buna bağlı olarak, stres altında bulunan kişilerde, duygusal ve davranışsal anlamda bazı belirti ve işaretlerin varlığı kaçınılmaz bir durumdur (Eroğlu, 2006: 436).

Stresin psikolojik belirtileri korkular, hayal kırıklığı ve endişe, asabılık, duygusal olarak tükenmişlik, gerginlik; özsaygı, özgüven ve güven duygularında azalma; alınganlık, düşmanlık, tedirginlik gibi duygusal içerikli veya unutkanlık, karar vermede güçlük, zihinsel karışıklık, hafıza zayıflığı, dikkati toplayamama, muhakemede zayıflama, mizah anlayışının yitilmesi gibi zihinsel içerikli olabilir (Tınaz, 2005: 40).

Psikolojik Sonuçlar: Stresin, performansta ve dikkatte düşüşe neden olan en bilinen sonuçlarından birisi uyku bozukluklarıdır. Uyku bozuklukları geceleri uyuyamama veya saatlerce uykusuz kalma ya da aşırı uyuma biçiminde kendini göstermektedir. En yaygın bilinen diğer bir sonucu da uzun süreli ve şiddetli stres sonucu meydana gelen depresyondur.

a. Strese karşı verilen bilişsel cevaplar;

- Konsantrasyon problemleri,
- Kararsızlık durumları,
- Unutkanlıklar,
- Eleştiriye tahammülsüzlük,
- Kendi kendini aşırı eleştirme durumları,
- Kötü tavırlardır.

b. Strese karşı verilen duygusal cevaplar;

- Depresyon,
- Sinirlilik, Gerilim,
- Öfke, Düşmanlık hissi,
- Mutsuzluk,
- Suçluluk,
- Utanma,
- Mizaç dengesizliği,
- Yalnızlık hissi,
- Kıskançlıktır.

1.6.4. Duygusal Sonuçlar

Duygusal sonuçlar ister örgüt isterse de her hangi bir yaşam içerisinde oluşan bir görünmez varlıktır ki, yalnız belirtiler bu varlığın oluşumunu kanıtlar.

Stres olaylarının kişinin psikolojik yapısı üzerinde meydana getirdiği duygusal sonuçlar arasında kaygı, depresyon, uykusuzluk ve tükenme belirtisi yer alır (Ergün, 2008: 44).

1.6.4.1. Kaygı

Stres beraberinde birey üzerinde farklı sorunların oluşmasına veya meydana gelmesini tetikleyen bir durumdur. Kaygı sorunu bireyin yaşadığı stres sonrasında ve stresin devam etmesiyle paralel olarak ortaya çıkan ciddi bir sorundur. Bu sorun kişinin başarı, verimlilik, performans, güven, istek, yemek yeme, uyuma, dinlenme, öğrenme, ikili ilişkiler ve uyum sağlama konusunda birçok sorunu beraberinde getirir (Psikoterapi-Merkezi, 2014).

Kaygı bireyin sosyal hayatını ve konforunu derinden etkileyen bir sorundur. Bu sorunu yaşayan bireylerde, hızlı kalp atışları, kısık ses, ağız kuruluğu, aşırı terleme, uykusuzluk, cinsel isteksizlik, titreme, fiziksel saldırganlık” gibi olumsuzluklar meydana gelir (Burger, 2006).

Kaygı, kişinin bir uyarana karşı karşıya kaldığında yaşadığı, bedensel, duygusal ve zihinsel değişimlerle kendini gösteren bir uyarılmışlık durumu olarak tanımlanmaktadır. Yaşanan kaygı çok yoğun ise, kişinin, enerjisini verimli bir biçimde kullanması, dikkatini ve gücünü yapacağı işe yönlendirmesini engeller. Kişi

potansiyelini tümüyle kullanamaz ve istenen performansa erişemez (Işıklı, 2013: 77).

Yapılan araştırma sonuçlarına baktığımızda, stres faktörünün bireyin birçok konuda ve alanda sorun yaşamasına neden oluşturduğunu görmekteyiz. Bu nedenle stresin bireyde uzun süre seyretmesi başta sosyal konfor olmak üzere fiziki ve ruhsal anlamda çöküntü yaşamasına neden oluşturduğunu söyleyebiliriz. Stres ve kaygının oluşması bireyin psikopati anlamında da sorunların oluşması ya da başlangıcı şeklinde seyretmesi olarak yorumlanabilir. Yaşanan bu gerçekler bireyin iş performansı ve verimliliğini de derinden etkiler (Ceyhun, 2012)

1.6.4.2. Depresyon

Depresyon; huzursuzluğunu, stresli olaylar ve durumlar karşısında, organizmanın ifade tedirginliğini, sıkıntısını, durgunluğunu ve üzüntüsünü etmektedir (Eroğlu, 2006: 331).

Depresyon kararsızlık, iştahsızlık gibi temel belirtiler gösterebilir. Depresyona yol açan etkenler her insanda bir üzüntü yaratır. Fakat insanların çoğu, depresyon yaratan olaylar karşısında kendi kendilerini sınırlandırmayı başarırlar. Bazı insanlar ise depresyon yaratan olayın etkisinden kendilerini kurtaramazlar ve uzun süren bir bunalım dönemi yaşarlar.

Depresyon yalın bir tanım ile, keder hali, ruhsal çöküntü ile birlikte düşünme süreçlerini etkileyen sosyal işlevlerde bozukluğa neden olan duygu durum bozukluğu olarak ifade edilebilir. Uzun süreli ve aşırı stres altında çalışma, çalışanın emeğinin sonucuna ilgisiz kalınması, işini kaybetme korkusu, kariyer umutlarının boşa çıkması, psikolojik taciz ve yetersiz ücretlendirme örgütsel yaşamdaki önemli depresyon nedenleri arasında sayılabilir (Işıklı, 2013: 77).

1.6.4.3. Uykusuzluk

Stresin ilk belirtilerinden bir tanesi uyku düzensizliğidir. Kişinin karşı karşıya bulunduğu yaşam güçlüklerini ve ne kadar stres altında olduğunu araştıran bütün test ve ölçeklerde “uyku” ile ilgili sorunlar büyük önem taşır (Aydın, 2008: 85).

Uyku tüm canlılarda en doğal dinlenme biçimidir. Uyku genel uyarılmışlık halinin çok düşük olduğu bir dönemdir. Strese maruz kalan kişide genel uyarılmışlık hali oldukça yüksektir. Bu yüzden stres altında olan kişilerde uyuma zorlaşır ve uyku

bozuklukları yaşanır. Yeterli uyku alınmaması unutkanlık, asabiyet, dikkat dağınıklığı gibi sorunlara neden olabilir ki bu durumlar çalışma hayatını ve iş performansını etkiler (Işıklı, 2013: 77).

1.6.4.4. Tükenme Belirtisi

Tükenmişlik, işgörenleri yoğun olarak etkileyen bir olgudur. Çünkü bu duruma yakalanan kişilerin değil verimli bir gün geçirebilmesi için gerekli enerjisi, sabahları uyanacak enerjileri dahil yoktur. Tükenmişliğin literatürde “kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumu” olarak geçmesi de bundan kaynaklanmaktadır.(Garden, 1991)

Tükenme Aşaması: Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eğer stres kaynağı ile başa çıkılamaz ve uyum sağlanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir.(Johnstone, 1989: 4; Baltaş ve Baltaş, 1999: 26; Balcı, 2000: 21-23).

Hayatı çekilmez olarak görme duygusu tükenme belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Tükenme belirtisi gösteren kişiler her işte ve çevresinde hata arama ve diğer kişilerin önerilerine olumsuz bakma eğilimindedirler (Schultz ve Schultz, 2006).

Mesleki tükenmişlik sendromu, işine yeni başladığında heyecanlı ve istekli olan çalışanlarda daha fazla görülebilir. Bu tip çalışanlar genellikle kısa zamanda çok büyük başarı kazanacaklarına inanırlar. Amaçlarına ulaşamayan kişilerin hayal kırıklığına uğradıkları için zamanla işe karşı istekleri ve heyecanları söner. Sonuç olarak kişiler gerçeği kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığına sürüklenir. Mesleki tükenmişlik yaşayanlar işe gitmek istemezler ya da kendilerini konularında tükenmiş hissederek. Mesleki Tükenmişlik Sendromu yaşayan kişilerde örgüte v çalışma yaşamına karşı gelişen olumsuz düşüncelerin yanı sıra, kendisini desteksiz ve güvensiz hissetme, güçsüzlük, ümitsizlik, kırgınlık, kızgınlık, huzursuzluk gibi psikolojik etkiler de görülebilir. Bunların yanı sıra bu kişilerde kronik

yorgunluk, yıpranma, hastalıklara yatkınlık, bel-baş ağrıları, bulantı, kas krampları, uyku bozuklukları gibi fiziksel sorunlar ve yakınmalar da görülebilir (Aytaç, 2009).

Arı ve Bal (2008) tükenmişlik kavramının; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç alt boyutta incelenebileceğini bildirmektedirler. Duygusal boyutta, çalışan kişide kronik yorgunluk, duygusal yönden bir yıpranmışlık hissi hâkimdir. Duyarsızlaşma boyutunda kişi alaycı, küçümseyen, kayıtsız bir davranış biçimi sergiler. Kişisel başarıda düşme hissi boyutunda ise çalışan kendisini yetersiz, başarısız hisseder ve isteklenmesinde azalma yaşar (Arı ve Bal, 2008).

Tükenmişliğe neden olan faktörler yukarıda da belirtildiği gibi, bireysel faktörler, işle ilgili faktörler ve örgütsel yönetim ve işleyiş ile ilgili faktörler olarak üç başlık altında incelenebilir (Işıklı, 2013: 78).

Tükenme sendromuna yol açan bireysel özellikler arasında yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, medeni durum, kişilik özellikleri, çalışma hayatında geçen süre, çalıştığı iş kolunda geçirdiği süre ve işiyle ilgili beklentileri sayılabilir. Gençlerde, çalışma yaşamının başında olanlarda, öğrenim ve eğitim düzeyi yükseldikçe tükenme sendromu görülme olasılığı artmaktadır. Yapılan çalışmalarda, kadınların erkeklere nazaran daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissinin ise erkeklerde daha fazla görüldüğü bildirilmektedir (Işıklı, 2013: 78).

Çalışanlarda tükenmişliğe yol açan işle ilgili faktörler arasında iş yükü, iş akışı, çalışanın kendisini geliştirme olanağı bulamaması, iş-yetenek uyumsuzluğu sayılmaktadır (Işıklı, 2013: 78).

Örgütsel yönetim ve işleyiş ile ilgili faktörler arasında ise çalışanların bir birleri ve yöneticilerle olan iletişim, liyakata bağlı olmayan yükselme olanakları, esnek olmayan katı bir yönetim anlayışı, yönetimin yetersizliği, işletmelerde adalet ve hakkaniyet kavramlarına önem verilmeyişi sayılabilir (Işıklı, 2013: 78).

Örgütsel stres kontrol edilemediği ya da baş edilemediği takdirde tükenmişliğe neden olacak, ortaya çıkan tükenme sendromu çalışanlarda örgüte karşı soğuma, işle ilgili beklentilerinden uzaklaşma, kendini işinden geri çekmesine neden olacaktır. Hatta bunun sonucunda, işe geç gelme, devamsızlık ve personel devir hızında artma ortaya çıkacaktır (Işıklı, 2013: 77).

1.6.5. Davranışsal Sonuçlar

Stres olaylarının kişinin psikolojik yapısı üzerinde meydana getirdiği davranışsal sonuçlar arasında saldırganlık, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı ve işe devamsızlık sayılabilir.

Bireysel stresin birey üzerindeki etkilerinin bir boyutu da davranışlarla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Stres olaylarının kişide davranışsal olarak göstergeleri, kırıncı davranma, sigara, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, uykusuzluk veya aşırı uyku ve isabetsiz kararlar verme olarak görülmektedir. Saldırganlık, stresin sonuçlarından en şiddetli olanıdır. Bu davranışsal sonuç, genellikle bireyler kendilerini hüsrana uğramış hissettiklerinde ve bu durumdan kurtulmanın hiçbir yolunu bulamadıklarında meydana gelir.

Alkol alma eğilimi en çok görülen davranışsal sonuçtur. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvurulmuş alkol zamanla alışkanlık şeklini alarak dozajını artırmaktadır. Aynı durum sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek için de söz konusudur. Stresin diğer bir etkisi de kişilerin dikkatini, uyanıklığını etkileyerek kazaya neden olması veya saldırganlık duygusu yaratmasıdır (Karagül, 2011: 30).

Davranışsal Sonuçlar: Stres sonucu meydana gelen davranışlar daha kolay gözlemlenebilmektedir.

- Aşırı içki ve sigara, uyuşturucu, ilaç tüketimi,
- Aşırı yemek yeme veya iştahsızlık gibi dengesiz beslenme,
- Sosyal ilişkilerden hoşlanmama,
- Okul veya işten kaçma, kaçınma,
- İntihar girişimi, saldırganlık ve suç işlemeye meyilli olma

1.6.5.1. Saldırganlık

Saldırganlık, bireylerin kendilerini hüsrana uğramış hissettiklerinde ve bu durumdan kurtulmanın hiçbir yolunu bulamadıkları zaman ortaya çıkan şiddetli bir stres tepkisidir. Örneğin çok meşgul bir sekreterden bir yığın mektubun yazılması istenir, sekreter bunları bitirdikten sonra patron bu mektuplara ihtiyacı kalmadığını söyleyebilir. Bu durum sekreterin hayal kırıklığına uğramasına sebep olabilir. Bu tip olayların devamlı olduğu bir ortam aşırı stresli bir ortamdır ki, bu çalışanın karşı tepkilerde bulunup, saldırganlaşmasına yol açabilir (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001: 227).

Çeşitli engellenme ve çatışma durumlarının, başka bir ifade ile değişik stres hallerinin, küçük birikimler şeklinde bilinçaltı saldırı duygularını beslediği görüşü ileri sürülebilir (Eroğlu, 2006: 437). Stresli çalışma ortamlarının saldırgan davranışlara yol açma derecesi birçok faktör tarafından etkilenmekte olup, bunlar yöneticiler tarafından kontrol edilebilmektedir (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001: 227).

Baş edilmeyen stres kaynaklarının yarattığı saldırı enerjisi, iç bünyeyi zorlayarak organizmanın kendini tahrip etme sürecini başlatacaktır. Bu manada intihar ve benzeri teşebbüsler, organizmanın kendi kendini açıktan tahrip ve yok etme çabalarıdır. Bundan başka, özellikle çalışma hayatına, iş güvenliği bakımından konulan kurallara riayet etme hususunda ihmalkar ve gafil davranmak, bu konudaki uyarılara ilgisiz ve kayıtsız kalarak bazı kazalara sebebiyet vermek, bir tür içe yöneltilmiş tahripkarlık tepkileridir (Eroğlu, 2006: 437).

1.6.5.2. Alkol ve Uyuşturucu Bağımlılığı

Freud, alkol kullanımıyla saldırganlık, kızgınlık ve öfke arasında bağlantı kurmaya çalışmış ve aşırı duygulanımın benliğe yaptığı baskıyı azaltmak amacıyla alkol içildiğini ileri sürmüştür (Aydın, 2008: 89).

1.6.5.3. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, bazı iş görenlerin işlerini tamamen terk etmeden, belirli bir gün üzerinden geçici olarak işe gelmemeleri durumudur. İşe devamsızlık, bazı iş görenlerin kendi işlerine işyerlerine karşı gösterdikleri bireysel bir uyumsuzluk olmakla beraber, aynı zamanda kolektif bir huzursuzluğun da önemli bir göstergesi durumundadır (Eroğlu, 2006: 442-443).

İşe gelmeme ve işten ayrılma, stresli bir işten uzaklaşmanın belli başlı tezahürleri olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001: 226). İşe devamsızlık, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi, kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların % 40'nin stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kalkması ya da en aza indirilmesi için, devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gereklidir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 197). İşten uzaklaşma birçok

bakımdan, çalışanların stresli bir iş ortamıyla baş etmede, hiç değilse kısa vadede, sahip oldukları en kolay yollardan birini temsil etmektedir. Gerçekten de işten ayrılma ve işe gelmeme, özellikle alkolizm, uyuşturucu alışkanlığı ya da saldırganlık gibi alternatif seçeneklerle kıyaslandığında, stresin daha az derecedeki istenmeyen iki sonucunu temsil edebilir. Her ne kadar yüksek oranlı işten ayrılma ve işe gelmeme durumu üretkenliği engelleyebilecek ise de, hiç değilse bireye ya da çalışma arkadaşlarına daha az fiziki zarara yol açarlar. Öyle olmasına rağmen, bir çok durum mevcuttur ki, ailevi ya da mali zorunluluklar, başka bir iş imkanının mevcut olmayışı ve gelecek gibi nedenler yüzünden çalışanların işten ayrılma olanağı bulunmamaktadır. Bu durumlarda günümüzde daha kötü davranışlarla karşılaşmak her zaman imkan dahilindedir (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001: 226).

1.6.6. Örgütsel Sonuçlar

Stresin bireyler üzerindeki patojen sonuçlarından başka örgütlerde yarattığı ekonomik sonuçları da vardır. Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde hastalık nedeniyle kayıp iş günlerinin sayısı 600 milyona ulaşmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde işe gelinmeyen günlerin sayısı toplam 550 milyon olup, bunun nedeni, işte yaşanan strese bağlanmaktadır. İngiliz kuruluşu Health and Executive tarafından yapılan, kayıp iş günlerinin nedenlerinin belirlenmesine ilişkin araştırmanın sonuçları da aynı doğrultudadır. İngiltere'de kayıp iş günlerinin miktarı, stres nedenine bağlı olarak % 50 dolaylarında saptanmıştır (Tınaz, 2005: 41).

Çalışma ortamında çoğu kez gizli çatışmaların yaygınlaşması ile iş ve ilişki süreçlerindeki yeterliliğin kaybı sonucunda, grup içi ilişkiler ve üstlerle ilişkilerde ve psikososyal iklimde yaşanan rahatsızlıklara bağlı olarak ortaya çıkan işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının artmasının neden olduğu ekonomik ve sosyal maliyetler önemli boyutlardadır (Tınaz, 2005: 41).

Tablo 3: Stresin Örgütler Üzerindeki Etkisi

• Örgüte bağlılığın azalması • İşte tatminsizlik • Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş • Verimliliğin azalması • Kararların etkinliğinin zayıflaması • İşgücü devrinin yükselmesi	• İş kazaları • Uyarı ve cezalarda artış • Sigorta ödemelerinin miktarında artış • Aleyhte açılan davaların sayısında artış • Kariyer durgunluğu
--	--

• Örgütsel iklimde soğukluk • Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme • Personel şikayet ve taleplerin artması • Hile ve sabotaj • Müşteri şikayetlerinde artış • Bölümler arası işbirliğinin zayıflaması	• İşe devamsızlarda artış • İş ilişkilerinde gerginlik • Örgütsel iletişimin zayıflaması • Uzayan yemek ve çay molaları • Hesapta olmayan zaman kayıpları • Personele ödenen tazminatların artması • Örgütün imajının zayıflaması
---	---

Kaynak: Yılmaz ve Ekici, 2003.

Stresin örgüt üzerinde iki boyutta olumsuz etkisi bulunmaktadır Bunlardan birincisi örgütün temel amacı ile ilgili faktörlerden biri olan verimlilik ve performans düşüklüğü iken, ikincisi örgütte verimliliği, etkinliği ve performansı ortaya çıkaracak olan insan faktörünün yaşadığı yabancılaşma duygusudur (Gündoğdu, 2009).

1.6.6.1. İş Kazaları

İş kazalarını önlenmesi konusu gerek bireysel, gerekse örgütsel maliyeti nedeniyle örgüt yönetimlerinin son yıllarda üzerine önemle eğildikleri bir konu haline almıştır. Yapılan araştırmalar örgütlerde örgütsel stresin iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte, aralarında güçlü bir ilişkinin varlığını desteklemektedir. İş kazalarının sebepleri teknik, çevresel ve beşeri olmak üzere üç grupta toplanabilir. Yapılan araştırmalar iş kazalarının en büyük sebebinin beşeri olduğunu göstermektedir. Eğer iş kazası kişisel etken ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkıyorsa; bu deme oluyor ki kazaya mahal veren işgören strese maruz kalmaktadır (Baytar, 2010: 59).

İş kazası kavramının pek çok tanımı yapılmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü iş kazasını “önceden planlanmamış, çoğu zaman yaralanmalara, makina ve techizatın zarara uğramasına veya üretimin bir süre durmasına yol açan olay” olarak, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise iş kazasını "belirli bir zarar veya yaralanmaya yol açan, önceden planlanmamış beklenmedik bir olay" şeklinde tanımlamaktadır. İş kazaların oluşmasına neden olan etkenler “iş yerlerindeki güvenliksiz durumlar” ile “çalışanların yaptığı güvensiz davranışlar” olarak iki grupta ele alınabilir. Güvensiz davranışlar arasında, işin bilinçsiz olarak yapılması, dalgınlık ve dikkatsizlik, iş

disiplinine uyulmaması sayılabilir. Örgütlerde örgütsel stres, iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte, çalışanlar üzerinde yaptığı etkiler düşünülecek olursa, iş kazaları ile örgütsel stres arasındaki ilişkinin varlığı ortaya çıkacaktır (Işıklı, 2013: 81).

Çalışanların yoğun stress altında bulunmaları çalışma hızı ve kapasitelerinin düşmesine, dolayısıyla iş kazalarının meydana gelmesine neden olmaktadır (Işıklı, 2013: 81).

Yapılan pek çok çalışmada, iş kazalarının meydana gelmesinde insan faktörünün ilk sırayı aldığı bildirilmektedir. Çalışanın eğitimsizliği, bilgisizliği gibi faktörlerin yanı sıra, çalışanın güvensiz teçizatın arızası sonucu meydana gelen kazaların, çalışan hatalarından oluşan kazalardan daha az olduğu bildirilmektedir (Işıklı, 2013: 82).

İş kazalarının bir başka boyutu da, kazaya uğrayan personelin tedavi ve tazminat masrafları, üretime ara verilmesi ve diğer çalışanlarda ortaya çıkan moral bozukluğunun neden olduğu üretim kaybı, makine ve teçhizatta ortaya çıkan tamirat gereksinimlerinin maliyetleri, yeni personelin işe alınması, eğitimi ve uyum sağlamasına yönelik çalışmalar ile örgüt imajının bozulmasıdır. İş kazalarına bağlı ortaya çıkan sonuçlar açısından üçüncü boyut ise iş kazasına maruz kalan personelin kendisi ve ailesinde ortaya çıkacak olan huzursuzluk ve ekonomik sıkıntılardır (Işıklı, 2013: 82).

1.6.6.2. Personel Devri

İşe devamsızlık, örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynaklar problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar (soğuk algınlığı, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar iş yerlerinde stresle karşı karşıya bulunan çalışanların, stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak isteyerek işe gelmedikleri görülmüştür. Bir örgütte faal olarak görev alan bireylerin; emeklilik, ölüm, işten ayrılma ve işi bırakma gibi sebeplerden ötürü işten ayrılmaları, personel devridir. İşgören devrinin yüksek olması aynı zamanda maliyetlerin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine de neden olabilecek, bu ise stres düzeyinin tüm yönetim katmanlarında hissedilmesine zemin hazırlayabilecektir. Kısaca, iş görenlerin bireysel isteklerine bağlı olarak işten ayrılmalar genellikle işyerinin çalışma

şartlarının elverişli olmamasından ve stres düzeyinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır (Baytar, 2010: 60).

İşgücü devri, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını artırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi personel bölümleri için ek işler yaratır ve bunlar birer maliyet niteliğindedir. Ayrıca deneyimsizliğin vermiş olduğu deneyim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olabilmektedir (Karagül, 2011: 33).

Personel devri, işe devamsızlıkta olduğu gibi, sadece örgüt içi strese bağlı değildir. Örgütsel stres personel devri nedenlerinin yaklaşık üçte birinden sorumlu tutulmaktadır. Ancak konumuz stres olduğu için bu başlık altında sadece stresin neden olduğu personel devrinden bahsetmek uygun olur. Örgüt içinde ortaya çıkan uzun süreli yoğun stres çalışanların örgüt ile bütünleşmesini, iş doyumunu engeller. Yabancılaşmaya neden olabilir. Bu durum ise çalışanların kendilerini daha mutlu hissedecekleri, daha iyi çalışma şartlarını sağlayabilecekleri yeni iş ortamları aramalarına neden olur. Çalışanların yeteneklerini kullanamadıkları, kendilerini geliştiremedikleri, çalışanların kendi aralarında ve yöneticilerle olan iletişimin bozuk olduğu, ücretlerin düşük olduğu, olumsuz ve güvenliksiz çalışma koşulları, kısaca örgütsel stres faktörlerin yüksek düzeyde olduğu işletmelerde, personel devri, diğer bir ifade ile iş gören devir hızı, yüksek olacaktır. Çalışanın işten ayrılması ve yerine alınacak yeni personelin seçimi, eğitimi, işe alışınca kadar geçen zamanının maliyetleri örgüte fazladan yük getirecektir (Işıklı, 2013: 81).

1.6.6.3. Performans Düşüklüğü

Performans; işgörenin ortaya koyduğu işin, iş standartlarına göre ne derece başarılı olduğunu gösteren bir kavramdır. Aşırı ve uzun süreli stresin örgütler üzerindeki en önemli etkilerinin başında performansta görülen azalmayı ele almak gerekmektedir (Baytar, 2010: 62).

İşgörenin stres altında olması performansını önemli derecede etkiler. Çünkü stres altında bulunan işgören ne fizyolojik olarak ne de ruhsal olarak kendini iyi hissedemez. İşgörende bulunan bu olumsuz hava onun performansını etkiler. Çünkü işgören yaşadığı stresten dolayı kendini işine ve örgüte adayamaz (Baytar, 2010: 62).

Bireyler, kendileri için en uygun olan ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olmama ile sonuçlanabilmektedir (Ertekin ve Yücel, 1993). Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, artan sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan da iş tatmininin azalmasına paralel olarak birim zamanda üretimin mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol olacaktır. Ortalama 100 kişiyi çalıştıran bir örgütün örgütsel performansında stres nedeniyle %5'lik bir düşüş olduğu varsayıldığında, eski performans düzeyinin yakalanabilmesi için ilave 5 çalışanın işe alınması gerekecektir (Yılmaz ve Ekici, 2006)

İKİNCİBÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANS

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramının kökenine baktığımızda dilimize yani Türkçe' mize Fransızca "performance" kelimesinden girdiği görülmektedir. Türkçe karşılığı ise başarıml anlamına gelmektedir (Ergül, 2012: 4). Performansın Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı; " başarıml, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi"olarak verilmektedir. Oxford İngilizce Sözlükte ise performans, "verilen bir işi başarımla sonuçlandırmak, uygulamak" olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2006: 12).

İşletmelerin temel hedefi; yüksek performans sağlayarak, rekabet güçlerini koruyabilmek ve geliştirebilmektir. Bazı işletmeler, kârlılığı, pazar payını veya kaliteyi performans kriteri olarak kabul ederken; bazıları da maliyeti, müşteri odaklılığı veya verimliliğı performans kriteri olarak kabul etmektedir. Bu nedenle performansın, her işletme için anlamı farklıdır. Bununla birlikte günümüz çalışma hayatının değışken koşulları, performans kavramının boyutlarının ve içeriğinin yeniden şekillendirilmesini ve yeniden tanımlanmasını zorunlu hale getirmektedir (Erkut vd. 2001: 11).

İnsanı, bir iş gücü olarak çalışma hayatının dışında düşünmek mümkün olmadığından, işletmeler çalışan personelinden üstün bir çalışma azmi ve performans göstermelerini isterler (Seyyar, 2004). Zira nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip işletmelerin nihai amaçlarına ulaşması, çalışanlarının gösterdikleri performansla bağlıdır. Ayrıca performansla ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgüt içi terfi, transfer, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme gibi maksatlarla kullanılması performans konusunun önemini artırmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Örgütlerde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans ve performans değerlendirme kavramlarının sistemli ve biçimsel olarak incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 1900'lü yılların başlarında yapılmıştır. Ülkemizdeki

uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık seksen yıllık bir geçmişi vardır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280; Uyargil, 1998: 206).

En genel anlamıyla bir organizasyonun belirli bir zaman diliminde elde ettiği sonuçlara o organizasyonun performansı denilmektedir (Aktaş, 2001:163). Diğer bir tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun veya bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği; bir başka deyişle neyi başarabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir (Tınaz, 2005: 77).

Bir başka tanıma göre performans, işletmenin belirli bir zaman sonundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olup, bu sonuç işletme amaçlarının ya da görevlerinin yerine getirilme derecesidir. Bu durumda, performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların sonucudur (Erkut vd, 2001: 18–19).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Coşgun, 2004: 581; Türkel, 1998: 47). Örneğin; bir atletin maraton koşudaki ferdi derecesi veya genel sıralamadaki yeri, işletmenin ya da en küçük seviyedeki üretim biriminin üretim miktarı ya da gerçekleştirdiği üretimin planlanan üretime oranıdır (Songur, 1995: 1).

Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına da gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Diğer bir tarife göre performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşılabilirdiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak anlatılmasıdır. Bu tanımlardan hareketle bir işletmenin performansı ise belirli bir dönem sonundaki çıktısı ya da faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanması olarak da tanımlanabilir (Songur, 1995: 1–2).

Bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılması (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280) demek olan performans genel olarak, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkililik olarak da tanımlanabilir. Bireyin ortaya koyduğu performansın düzeyini ise sahip

olduğu özellikler, bilgi ve becerisi ile bireyin başarı güdüsünün seviyesi belirler (İzgören, 2001: 99–100).

İş performansı, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olarak kendisine verilen işi, mevcut kaynakları makul sınırlar içinde kullanmak suretiyle, başarılı biçimde yerine getirme eylemidir (Ulukuş, 2003). Bu tanımdan hareketle bir işletmede işgören performansından söz edebilmek için; “kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve çalışanın işini gerçekleştirme derecesini göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir” (Tokay, 2001:9).

Performans; bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ve ya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akin, 2008: 1).

Her örgütün kendine özgü bir amacı vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için değişik faaliyetlerde bulunurlar. Örgütleri yönetenlerin asıl görevi örgütün amaçlarını ve görevlerini en başarılı düzeyde gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Örneğin; örgüt kar amaçlı bir işletme ise en yüksek kar seviyesine ulaşmak, bir kamu kurumu ise belirlenmiş görevleri en az maliyetle eksiksiz olarak gerçekleştirmektir.

Başlangıçta performans anlayışı en düşük maliyet en yüksek üretim ve dolayısı ile kar iken, zamanla bu anlayış günümüzün rekabetçi şartlarının gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik gibi çok değişik ölçülere doğru değişim göstermiştir. Bu gelişme kuruluşlarda performans ölçümü ve denetimi açısından önemlidir (Songur, 1995:8).

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. İşletme yöneticileri, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan işletmenin geleceğine yönelik isabetli kararlar veremez (Tetik, 2003: 222). Yani performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi başarılı bir yönetim için zorunluluktur (Aktaş, 2001: 163).

2.2. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde performans belirleyen faktörler; örgütsel, kişisel ve çevresel faktörler biçiminde sınıflandırılmaktadır (Erdoğan, 1991: 178).

2.2.1. Örgütsel Faktörler

İşletmelerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, işletme ortamındaki fiziki koşullar ile örgütsel amaçlardır. Aydınlatma, ısıtma, gürültü, havalandırma gibi fiziki koşulların çalışanın performansı üzerinde etkili olacağı açıktır. Öte yandan örgütsel amaçların yeterli ve belirgin olmaması da çalışanların yeterli performans göstermesine engel olacaktır. Bu kapsamda çalışanların iş performanslarını etkileyen örgütsel faktörler arasında en çok karşılaşılanlar şu şekilde sıralanabilir (Tokay, 2001: 10):

- İşletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu,
 - İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği,
 - Zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği,
 - Otorite yokluğu,
 - İşbirliği eksikliği,
 - Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üstünde başarı beklenmesi,
- vs.

Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, çalışanların performans düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

2.2.2. Kişisel Faktörler

Performansı belirleyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler, yetenek ve kabiliyet gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi, psikolojik özelliklerden oluşmaktadır (Ergül, 2012).

Kurumda bireysel performansı; kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür (Çetin, Akın ve Erol, 2001: 73). Birim performansı ise elde edilen sonuca göre önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde birimin görevini yerine getirme ve amacı gerçekleştirme oranıdır (Akın, 2008: 1)

2.2.3. Çevresel Faktörler

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörlerin tümü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

İş yerinin, çalışanların rahatı ve emniyeti bakımından elverişli duruma getirilmesi, hem iş kanunu ve toplu sözleşme artları, hem de verimi artırma amacının bir gereğidir. İş yeri şartlarının geliştirilmesinde üzerinde durulacak noktalar unlardır (Kobu, 2005: 222).

- Aydınlatma,
- Isıtma ve sıcaklık kontrolü,
- Havalandırma,
- Gürültü kontrolü,
- Temizlik,
- Zararlı madde, koku, duman vs. dışarı atılması,
- İş kazalarını önleyici koruma tedbirleri.

2.3. PERFORMANS YÖNETİMİ

Son zamanlarda giderek yaygınlaşan bir kavram olan performans yönetimi; yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulamasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışa göre yönetimin görevi; örgütü istenen amaca yönleltebilmek amacıyla mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar hakkında bilgi toplamak, bu bilgileri karşılaştırmak ve performansın gelişiminde sürekliliği sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştirecek tedbirleri almaktır (Songur, 1995: 19–20).

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansla ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 2000:135). Başka bir deyişle performans yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla personelin performansının konulan standartlarla, organizasyon ve bölümün kontrolleriyle uyum içinde olmasını sağlamaktır (Clayton, 2000: 101).

Dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak değerlendirilmesi mümkün olan performans yönetimi (Barutçugil, 2002:126), yöneticilere organizasyonun gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçme olanağı sağlamasının yanında, onlara kritik yönetim kararları alırken uzun ve kısa dönem getiriler arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapma fırsatını da vermektedir (Barutçugil, 2004: 335).

Temel olarak “Şimdiki durumumuz ne?”, “Bu durumdan daha iyi bir noktaya ulaşabilir miyiz?”, “Olmamız gereken yer neresidir?” sorularına cevap arayan performans yönetiminin amacı, kurumun, ekonomik performansını (hizmet sektörü için hizmet kalitesi), verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır (Akay, 2004: 29). Yani çalışanın mevcut olanaklar çerçevesinde en üst düzeyde verimli ve etkin bir biçimde görevin gereklerini yerine getirmesini temin etmektir. Bunun için personelin başarı düzeyi, gerçekleştirdiği etkinlikler, olumlu ve olumsuz özellikleri gözden geçirilir, değerlendirilir ve sürekli olarak geliştirilir” (İzğören, 2001: 102).

Performans yönetiminin amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004:126–127):

- Organizasyonel dönüştürülmesi, hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere değerlendirilmesi, göre çalışanların zamanında ve adaletle
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performans geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Kısaca, sistemin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir (Barutçugil, 2004:336).

2.3.1. Performans Yönetimi Sisteminin İşleyişi

Performans yönetim sisteminin işleyişi hedef belirleme ve planlama süreci, performans izleme süreci, performans değerlendirme süreci ve ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlama süreci olmak üzere dört aşamadan oluşur (Işığışık, 2005):

2.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama Süreci

Performans yönetim sisteminin işleyişi, “hedef belirleme ve planlama süreci” ile başlar. Bu aşamada örgütün amacına daha etkin bir şekilde ulaşabilmesi için vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda gerekli performans göstergeleri ve geleceğe yönelik hedefler belirlenir (Songur, 1995: 23) ve bu hedefler yukarıdan aşağıya doğru entegre edilir. Bölümlere paylaştırılan hedefler, bölüm yöneticileri tarafından astlarına aktarılır, astlar da bölüm ve organizasyon hedeflerine katkı sağlamak üzere, kendilerine hedefler belirler ve görüşmeler yapar. Kuşkusuz hedefler, bölüm faaliyet planlarına göre oluşturulmalı, astların hedef kartları üstlerin hedef kartlarını desteklemeli, yöneticilerin hedef kartında mutlaka astların gelişimine yönelik hedefler olmalıdır (Yılmaz, 2006: 72).

Hedef belirleme aşamasında, astlardan kaynak ihtiyacı ve gereklilikler konusunda geribildirim alınır, yönetici ve çalışanlar hedefler konusunda uzlaşır, her bir hedef için faaliyet planları hazırlanır ve şirket-bölüm-birey ile birey-bölüm-şirket hedeflerinin birbirine uyumu sağlanır. Bireysel performans hedefleri; iş sonuçlarına yönelik olabileceği gibi, davranışsal yeterlilikleri de kapsayabilir. Bu iki bileşenin dağılımının farklı kademelerde farklılıklar göstermesi muhtemeldir (Işığışık, 2005).

2.3.1.2. Performans İzleme Süreci

Bu aşamada dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ara dönemlerde ve yıl boyunca izlenir. İzleme döneminin ortası, hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağı konusunda ön bilgi verir ve performans izleme görüşmeleri yapılır.

Sapmalar olması durumunda müdahaleler yapılarak hedeflerin gerçekleşmesi yönünde çaba harcanır (Yılmaz, 2006: 73).

2.3.1.3. Performans Değerlendirme Süreci

Dönem (veya yılsonu) performans değerlendirmesi olarak da adlandırılan bu aşama, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin masaya yatırıldığı aşamadır. Öncelikle gerçekleşen değerler (verimlilik artışı, büyüme, uygun yapılanma vs.) sisteme girilir ve beklenen değerlere göre “ağırlıklı performans puanları” hesaplanır. Daha sonra performans sisteminde varsa liyakat veya takdir puanı verilir (Yılmaz, 2006: 73).

Bu ana amaçlar dışında performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılması beklenen bir takım alt amaçlar da vardır. Bu amaçlar şunlardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106–107):

- Her çalışana kendi değerleri ve başarıları hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirleri ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri, birbirine bakış tarzlarını iyileştirmek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer olanaklarının yöneticiler ile işgörenler arasında bölüşülmesine fırsat sağlamak,
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak ve çözüm önerileri getirmek,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmak,

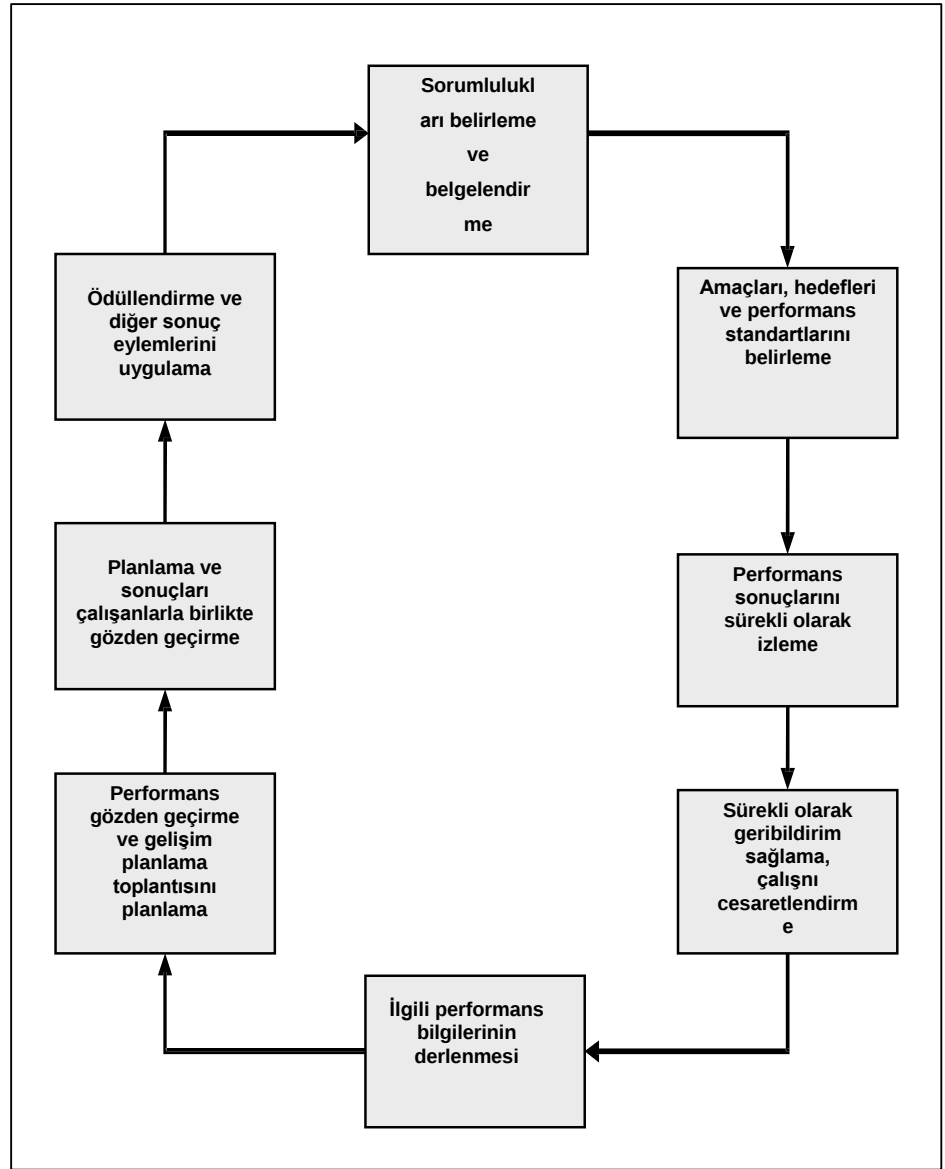
- Mevcut performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörülen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek,
- Haberleşmeyi etkin kılmak,
- Motivasyonu artırmak,
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek.

2.3.1.4. Ödül-Ücret, Eğitim, Gelişim, Kariyer Planlaması Süreci

Performans yönetim sisteminin son aşaması, performans değerlendirme görüşmesinin yapılmasıyla başlayan, ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması gibi insan kaynakları alt sistemleridir. Performans yönetim sisteminin doğru şartlarda ve adil olarak uygulanması durumunda elde edilen sonuçlar, insan kaynaklarında yer alan diğer alt sistemlere girdi olarak kullanılabilir (Işığışık, 2005). Zira “performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir” (Akin, 2002:99).

Barutçugil (2002:131–133), bu işleyişi Şekil 2’de görüldüğü üzere sekiz aşamalı bir döngü olarak ele almıştır. Bu döngü incelendiğinde yukarıda belirtilen işleyişin bölümlendirilmesi ile oluştuğu görülecektir.

Şekil 2: Performans Yönetim Sistemi Döngüsü



Kaynak: Barutçugil, 2004

2.3.2. Performans Yönetiminin Yararları

Uygulamaya konulan performans yönetim sisteminin gerek örgüte, gerek çalışanlara ve gerekse yöneticilere çeşitli ve önemli yararları söz konusudur.

2.3.2.1. Çalışanlar İçin Yararları

Performans yönetimi sisteminin bir bütün olarak anlaşılıp uygulandığı örgütlerde çalışanlar açısından önem taşıyan bazı yararları söz konusudur. Bu yararlar şunlardır (Canman, 2000:137):

- Personel kendisinden beklenenleri ve amaca ulaşmada gösterilen ortak çabalara ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilmek olanağı kazanacaktır.
- Gerçekleştirilmesi gerekli amaçların belirlenmesinde, personel, yönetime katılımı ile daha etkin (aktif) bir rol alacaktır.
- Bir yıl boyunca, performansına ilişkin olarak personel yönetimden destek ve yardım görecektir.
- Performansın değerlendirilmesinde izlenecek yöntemlerin neler olduğunu ve performansını iyileştirmek için neler yapması gerektiğini öğrenecektir.
- Amaçların gerçekleştirilebileceği konusunda personel cesaret kazanacaktır.
- Başarılarının takdir görüp ödüllendirileceğini personel bilecektir.

2.3.2.2. Örgüt İçin Yararları

Performans yönetim sisteminin örgütler için yararları şunlardır (Işığışık, 2005):

- Şirket vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonunu sağlar.
- Bölüm (takım) hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmeleri sağlar.
- Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine girdi sağlar.

2.3.2.3. Yöneticiler İçin Yararları

Performans yönetim sisteminin yöneticiler için yararları şunlardır (Işığışık, 2005):

- Astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade eder.
- Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar.

2.4. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans değerlendirmesi; bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geri bildirimlerde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır (Luecke, 2008, s.101)

Başarılı ve adil bir performans değerlendirme süreci, çalışanı performansı konusunda bilgilendirmenin yanında çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir (Barutçugil, 2004:427).

Performans değerlendirme; işgörenin herhangi bir konu üzerindeki etkinliğini ve başarı düzeyini tespit edebilmek amaçlı yapılır. Örgütün işgörenlerinin yetersiz kaldığı noktaları ve eksikliklerini gözden geçirmesini sağlar.

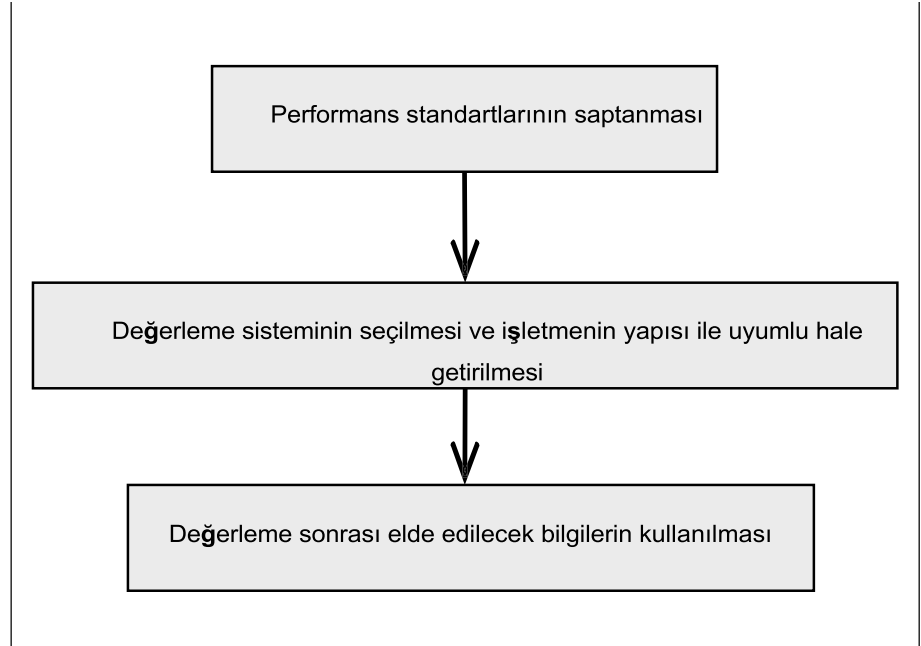
Performans değerlendirme hem işgören hem de işveren açısından önemlidir. İşgören kendine verilen işleri hangi zaman diliminde ve ne kadar başarı göstererek tamamladığını, kişisel tatmini açısından bilmelidir. İşveren de işgörenin neyi ne kadar yapabildiğini, işletmenin başarılı olabilmesi açısından bilmek ister.

2.4.1. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci, bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, öte yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini de içermektedir (Ergül, 2012).

Performans değerlendirme süreci şekil 3'te görülen aşamalardan oluşur (Tokay, 2001: 12).

Şekil 3: Performans Değerleme Süreci Aşamaları



Kaynak: Tokay, 2001: 12

2.4.1.1. Performans Standartlarının Saptanması

Performans değerlemesi bazen kolay olmasına rağmen genelde oldukça karmaşıktır. Zira insanların çoğu, bazı alanlarda iş gereksinimlerini karşılayabilir, bazı alanlarda aşabilirler, bazı alanlarda da yetersiz kalabilirler (Gillen, 1997: 18). Bu nedenle değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, elle tutulur ve objektif olması gerekmektedir. Ölçüm işlemi sonucunda belirlenen işin kalitesi, işin miktarı, bireyin başkalarıyla geçinme derecesi gibi kriterlerin her biri birer performans göstergesidir. İyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci-onuncu, 500 Kg., %80 gibi (Songur, 1995: 1; 70, 53).

İşletmelerdeki çalışanların performansının değerlendirilmesinde geçerli performans kriterleri adil, genel kabul görmüş ve güvenilir olmak zorundadır. Aynı şekilde, iş tanımları, iş başarı standartları ve iş gerekleri de performans değerlemesinde belirleyici etkiye sahiptir (Akın, 2002: 100).

2.4.1.2. Değerleme Sisteminin Seçilmesi ve İşletmenin Yapısı ile Uyumlu Hale Getirilmesi

Kurum içinde adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sisteminin olması, motivasyonun yüksek tutulması ve kurum için öngörülen hedeflere ulaşılması için çok önemli bir faktördür. Böyle bir sistem, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda öngörülen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlara rehber olur. Bir performans değerlendirme sisteminden beklenen sonucun alınması için gerekli şartlar şunlardır (Baltaş, 2001:171):

- Kurumun vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenmiş olması,
- Kurumun stratejik hedeflerinin vizyon, misyon ve değerlerine göre saptanması,
- Saptanmış olan stratejik hedeflerin yıllık hedeflere dönüştürülmesi,
- Yıllık hedeflerin bölümlere, birimlere, alt birimlere dağılması,
- Bireyin bütün içinde kendi hedefini ve kendinden beklenenleri bilmesi,
- Yöneticinin çalışanına bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için gereken araç ve gereçleri sağlaması,
- Yöneticinin sonuçları izlemesi ve geri bildirimde bulunması,
- Belli periyotlarda ara değerlendirmelerin yapılması,

Yöneticiler, işletmelerin genel amaçları ile çalışanların özel amaçlarını dengeli ve uyumlu hale getirecek kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine gereksinim duymaktadır. Bireysel iş potansiyelini ortaya koyan performans kriterleri, işin kendisinden iş ortamına, hatta bireyin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı etkenlerden etkilenebilmektedir. Örneğin; Ağır bir yükü taşımada, belli bir sayıya kadar grup performansı sayı arttıkça artar. Fakat belli bir sayıdan sonra, her bireyin bireysel katkısı azalır. Bu durumla birlikte gizli işsizlik veya sosyal aylaklık denilen konular ortaya çıkar. Bu tür performans ölçümünün amacı olası asgari işgücünün sayısını tespit etme, dolayısıyla asgari masraf ile maksimum faydayı sağlamaktır (Erdoğan, 2002: 227).

2.4.1.3. Değerleme Sonrası Elde Edilecek Bilgilerin Kullanılması

Performans değerlendirmeyle elde edilen sonuçlar pek çok yönetsel kararın yanında özellikle çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında kullanılmaktadır (Yılmaz, 2006: 81).

2.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemesi yapmanın amaçlarından birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993:9–10).

Performans değerlendirmesinin amaçlarından bir tanesi de; işgörenlerin ücretlendirilmesinde denge kurabilmektir. Performans değerlendirmesi sonucunda, yöneticiler çıkan sonuçları göz önüne alarak rasyonel, etkili ve dengeli bir ücret dağılımı yapabilirler.

Performans değerlendirme hem örgütün işgöreni hem de işgörenin kendisini bilmesi açısından önemlidir. Performans değerlendirmesinin sonuçlarına bakarak işgören kendisinde bulunan eksiklikleri fark ederek, kendini geliştirme yoluna gidebilir. İşletmeler de çalışanın iş performansını takip etme şansını elde eder. Böylece çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını görerek; geleceğe yönelik planlar yapar ve yeni hedeflere yönelir.

Performans değerlendirmenin önemli bir amacı da “adam kayırmayı” azaltmaktır. Adam kayırma, örgütün genel iklimini olumsuz etkileyen bir durumdur. Performans değerlendirmesi sayesinde kurumda görev alan bütün personelin performans düzeyleri belirlenebileceği için insanlar hakkı olmayan yerlere önemli tanıdıkları sayesinde gelemezler.

Etkin bir performans değerlendirme yapmanın sekiz basamağı şunlardır: hazırlama, değerlendirme toplantısı, hem iyi hem kötü performansın tanımlanması, performans boşluklarının altında yatan sebeplerin bulunması, performans boşluklarının nasıl kapatılacağına planlanması, hedeflerin yeniden değerlendirilmesi, toplantıların kayda geçirilmesi ve takip (Luecke, 2008, s.116).

Bu ana amaçlar dışında performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılması beklenen bir takım alt amaçlar da vardır. Bu amaçlar şunlardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106–107):

- Her çalışana kendi değerleri ve başarıları hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirleri ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak,

- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri, birbirine bakış tarzlarını iyileştirmek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer olanaklarının yöneticiler ile işgörenler arasında bölüşülmesine fırsat sağlamak,
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak ve çözüm önerileri getirmek,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmak,
- Mevcut performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörülen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek,
- Haberleşmeyi etkin kılmak,
- Motivasyonu artırmak,
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek.

2.4.3. Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Yöntemleri

Performansı belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulanmaya başlanan ve bugün klasik olarak nitelendirilirken, bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da eski yöntemlerin noksan yönlerini tamamlamak üzere geliştirilmiş modern yöntemlerdir (Coşgun, 2004:582; Uyargil, 1998:209). Kullanılan yöntemler örgütten örgüte değişiklik göstermekte, bir örgüt için etkin olarak değerlendirilen bir yöntem diğer bir örgüt için etkin olmayabilmektedir. Dolayısıyla her örgüt tarafından kabul edilip uygulanabilecek tek bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır (Aldemir vd., 2001:280–281). Örgütler bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri öneme göre bir seçim yaparak performans değerlemesi yaparlar. Aynı nedenlerden

ötürü bazen bir yöntem yerine birkaç yöntemi bir arada kullanmaları da olasıdır (Barutçugil, 2002:187).

Performans değerlendirme yöntemleri içinde en çok bilinen ve kullanılan yöntemler grafik değerlendirme ölçeği, davranışa dayalı sıralama ölçeği, davranışsal gözlem ölçeği, amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlemedir” (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:282).

Cumali Pinarbaşı “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması” etkin bir konulu şekilde araştırmasında; Otel işletmelerinin, işgücünden faydalanabilmesi için birtakım çalışmalar yaptığından bahsetmektedir. Bu çalışmaların başlıcaları ise; performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetleridir (Pinarbaşı, 2007). Otel işletmelerinde sonuçlarına belirlenmesi performans göre de değerlendirme çalışmaları içi ile işgörenlerin mevcut performans durumları belirlenmekle birlikte, performans değerlendirme gereksinimlerinin işgörenlerin sağlanmaktadır (Özkasap, 2013).

Otel eğitim işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarıyla bağlantılı olarak yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ise, işgörenlerin iş ile ilgili eksiklikleri giderilmekte, işgörenin performansının artırılmasında gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırılmaktadır.

2.4.3.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği

Grafik değerlendirme yöntemiyle bir çalışma grubu oluşturan çalışanlar genel olarak analiz edilebileceği gibi, her çalışanın belirli performans kriterlerine göre de analiz edilmesi sağlanabilmektedir. Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek sayısal olabileceği gibi, çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından da oluşabilir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişi çalışanları dikkatli bir biçimde düşünür ve her çalışan için uygun gördüğü noktayı işaretler (Sabuncuoğlu, 2000:173). Kolay düzenlenmesi ve sonuçları puanla ifade etmesi bakımından en çok kullanılan yöntemlerden biri olmasına karşın değerlendiricilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları farklı yorumlamaları, yöneticilerin genelde orta not verme eğilimleri ve bir niteliğin etkisinde kalarak diğer niteliklere de aynı şekilde not verilmesi bu yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 2003:189; Barutçugil, 2002:191).

2.4.3.2. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği

İş için kritik olayların belirlenmesi, başarı aralıklarının belirlenmesi, kritik iş davranışlarının ve başarı faktörlerinin yeniden düzenlenmesi, ölçekleme ve ölçek geliştirme aşamalarından oluşan bu yöntem, çalışanları, başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılır. Grafik değerlendirme yöntemi ile çalışan davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşmuştur. Ölçekte her konuya özgü davranış tasvirleri bulunur. Yönetici çalışanların performanslarını 'mükemmel'den 'çok düşük'e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, bu tasvirleri temel alır. Daha çok başarı geliştirmeye yönelik bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılabilecek bir yöntemdir (Palmer, 1993: 42).

2.4.3.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği

İş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmakla birlikte, değerlendirmeye bu davranışları gözlemlenebilirlik derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Çalışanların somut olarak gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmelerinin esas olduğu bu yöntemde, yönetici, iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları ve bu olaylar karşısında çalışanın davranış biçimini çalışanların dosyasına kaydeder, biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır. Bu nedenle sonuçların çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmaktadır (Tokay, 2001: 14; Palmer, 1993: 47).

2.4.3.4. Amaçlara Göre Yönetim

Modern bir değerlendirme yöntemi olan amaçlara göre yönetim, sonuçlara dayalı bir performans değerlendirme tekniğidir. "Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir" (Eren, 2000:584).

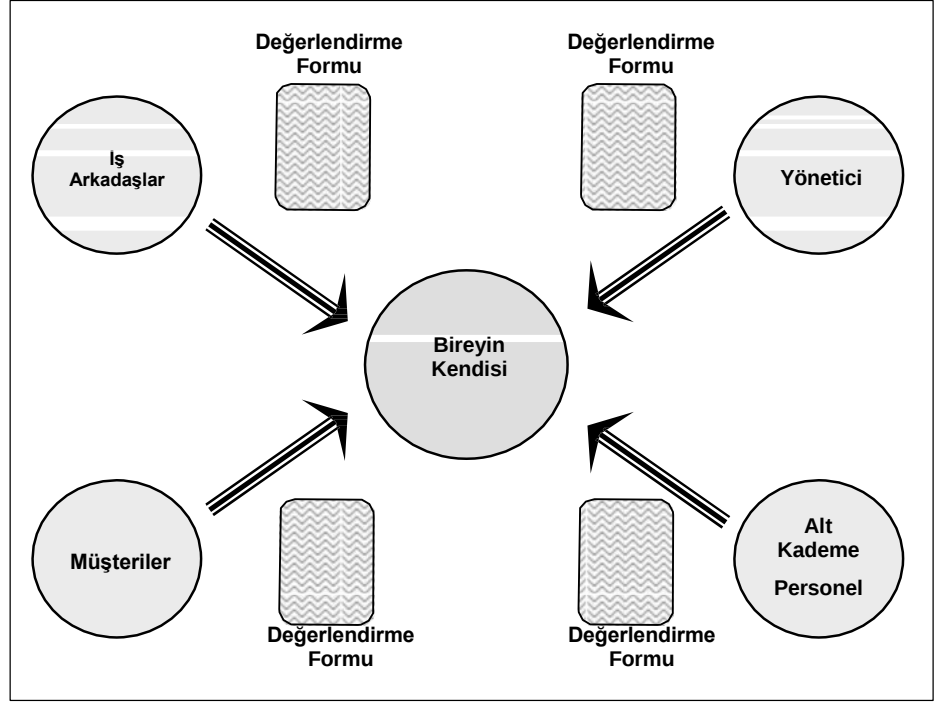
Amaçlara göre yönetim, çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan hedeflerin açık seçik, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı

olması gerekir. Ayrıca hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Bu hedefler çalışanların performanslarının ölçüsü olarak kullanılırlar. Değerlendirmede bir elemanın bu amaç ve hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. Bu yöntemde başarıya ulaşmak için bireysel amaçların örgütün amaçlarıyla uyum içinde olması sağlanmalıdır (Barutçugil, 2004:434; Palmer, 1993: 49–50).

2.4.3.5. 360 Derece Değerleme

Performans değerlemesinde geleneksel yaklaşımlarda sadece yöneticilerin astları değerleyebileceği savunulur. Oysa gerçek durumda bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye kişi işletme sahibidir. İşletme sahibi adına hareket eden yöneticinin de bu değerlemede tek yanlı kalması ve subjektif bir değerlendirme yapması mümkündür. Bunu önleyip, objektif bir değerlendirme yapabilmek için değerlendirmeyle ilgili görüşlerin çoğaltılması gerekir. Bu nedenle bazı örgütler, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler gibi birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2000:169). Böylece personelin tavır ve becerilerinin sadece üstleri tarafından değil, iş arkadaşları, müşteriler, işletme sahipleri ve kendileri tarafından da değerlendirildiği 360 derece değerlendirme süreci, performans değerlendirme konusundaki en güncel yöntemlerden biri haline gelmiştir. Şekil 4'te şematik olarak görülen 360 derece geri bildirim yönteminde, değerlendirmeyi yapanlardan kişiyi farklı boyutlarda incelemelerini belirleyen bir anket formu doldurmaları istenir. Yöntem, yöneticinin performansı ile ilgili farklı bakış açılarına sahip olmasını, personelin kendi değerlendirmelerinin yanında başkalarının değerlendirmelerini de karşılaştırmasını ve personel ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale getirilmesini sağlar (Tokay, 2001: 15).

Şekil 4: 360 Derece Değerleme



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000, s.169.

Bu yöntemlerden başka, bireysel performansının değerlendirilmesinde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olarak kritik küçük çaplı vaka analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri gibi alternatif değerlendirme yöntemleri de mevcuttur. Bu şekliyle her yöntemin uygulama alanları veya uygulanabilir zaman dilimleri birbirinden farklıdır. Değerleyici açısından çoğu zaman bir avantaj oluşturan bu durum sayesinde değerleyici, karşılaşılabileceği çok ve çeşitli performans vakalarında her bir birey için farklı alternatifler kullanabilir (Akın, 2002:100).

2.4.4. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlemesi birçok yönetici tarafından ya hiç yapılmamakta ya da yanlış bir şekilde yapılmaktadır. Yöneticilerin çoğu, performans değerlemelerini çelişkilerle dolu algılamaktayken çalışanların büyük kısmı performans değerlendirme sonuçlarından kendilerine haksızlık yapıldığı duygularına kapılmaktadırlar. Bunu önlemenin yolu yıl boyunca düzenli bir şekilde ve tam geri bildirimler vererek,

performans değerlendirme toplantılarında yaşanacak sürprizler, çatışmalar ve hayal kırıklıklarına engel olmaktadır (Örücü vd. 2003: 54).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olan performans değerlemenin etkin bir biçimde uygulanabilmesi, performans kriterleri ve dereceleri ile değerlendirme yöntemlerinin doğru ve uygun olarak seçilmesi ve geliştirilmesine bağlıdır. Performans değerlendirme sürecinde değerlendirme sisteminin geliştirilmesi kadar değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek olası hatalardan sakınmak da önemlidir (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 65). Çünkü sistem ne kadar gelişmiş olursa olsun içinde bulundurduğu insan faktörü nedeniyle uygulamada çeşitli hatalar söz konusu olabilmekte, bu da performans değerlendirme sürecinin etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (İzören, 2001: 105).

Performans değerlendirme sürecinde işten, değerlendirciden ve sistemden kaynaklanan hatalarla karşılaşılmaktadır. Bu hatalar nedenleriyle birlikte tablo 4'de sunulmuştur:

Tablo 4: Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları

İşe Bağlı Hata	Değerlendirici Hatası	Değerlendirme Sistemine Bağlı Hatalar
-Sonuçların iyi belirlenmemesi -İşin başarı standardının belirli olmaması -Düzenli veya programlı olmayan bir iş	-Kişi değerlemede sübjektif davranma -Cinsiyet, yaş ve role göre ayırıcı davranma -İş anlamak, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlem yapmak -Değerlendirme formlarını hatalı kullanma -Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	-Değerleme sisteminin organizasyon amacına ve işe göre değişmemesi -Değerleme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması -Değerleme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi
Etkili Olmayan Değerlendirme Sistemi		

Kaynak: Erdoğan, 1991

Yukarıdaki şekilde yer alan hata türleri çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından oluşmaktadır. Bu tür hatalar bazen kişinin yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir. Performans değerlendirme sırasında değerleyiciden kaynaklanan hatalar; değerlendirme standartları sorunları, hale etkisi, olumluluk ya da olumsuzluk hataları, ortalama eğilim hatası, son olayların etkisi hatası, zıt durumlar faktörü ve kişisel tercihler veya önyargılardan doğan hatalar şeklinde gruplandırılabilir (Barutçugil, 2002:230–232):

2.4.2.1. Değerlendirme Standartları Sorunları

Bu tür hatalar, farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından kaynaklanır. yi, mükemmel, tatmin edici, yeterli, çok iyi gibi ifadeler farklı değerlendiriciler için farklı anlamlara gelebilir. Bu yüzden tek bir değerlendirici tarafından yapılan değerlemelerde yanıltıcı sonuçlar elde edilebilir (Yılmaz, 2006: 88).

2.4.4.2. Hale Etkisi

Değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir. Çalışanı, edinilen ilk izlenime göre veya performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak değerlendirme eğilimi gösterilmesi bu tür bir hatadır (Uyargil, 1998:222). Örneğin sekterlerin performansı ile ilgili yapılacak bir değerlemede, değerlemeyi yapacak kişi güzel giyimli bu iş için önemli olduğunu düşünüyorsa, çok iyi daktilo yazan, steno bilen, eşgüdüm yeteneğine sahip ancak giyimine yeterli özeni göstermeyen bir sektereye yeterli puanı veremeyebilecektir. Bu durumda sektereliğin temel niteliklerinden yoksun birisi yalnız iyi giyinmesinden dolayı daha üst performans seviyesinde değerlendirilecek ve belki de bu nedenle terfi edecektir (Aldemir vd., 2001:289).

2.4.4.3. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak çalışanların performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimindedirler. Bu tür

hatalar bu nedenden ötürü; değerdendiricinin kişisel özellikleri nedeniyle olaylara olumlu ya da olumsuz yaklaşım göstermesinden kaynaklanır (Uyargil, 1998:222).

Aşırı Olumluluk: Değerdendiricinin astlarıyla kötü olmamak, onlarla olan ilişkilerini bozmamak için astlarını sürekli olumlu değerdemesidir (Aldemir vd. 2001:288). Olumlu değerdendirmeler genellikle şu nedenlerle ortaya çıkar (Uyargil, 1998:222–223):

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerdendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer bölümlerdeki değerdendirme amirlerinin daha yüksek puanlar vereceklerini düşünerek onların astlarının terfi, zam gibi olanaklarda daha fazla kendi astlarının daha az yararlanacağı endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteğı, yetenek ve
- Kendi astlarının diğer bölümldekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteğı,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteğı,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.

2.4.4.4. Ortalama Eğilim Hatası

Değerdendiricinin kendine güvenmemesi veya tepkilerden çekinmesi neticesinde yüksek ya da alçak değerdeler vermekten kaçınmasından kaynaklanır (Yılmaz, 2006: 89).

2.4.4.5. Son Olayların Etkisi Hatası

Bu hata değerdendirmede çalışanın yalnızca son çalışma performansının dikkate alınmasıyla ortaya çıkar. Genelde değerdendirme dönemi son bir yılı kapsamaktadır. Bu durumda değerdendiricinin aklında çalışanın son birkaç aylık performansı taze olarak yer alacaktır. Özellikle dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan değerdendirici yakın geçmişteki olaylara göre değerdendirme yapacaktır (Uyargil, 1998: 225).

2.4.4.6. Zıt Durumlar Faktörü

Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir çalışanın değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha düşük veya tam tersi durumda çok yüksek gösterilebilir. Ya da geçmişte kötü performans sergileyen biri son zamanlardaki atakları yüzünden daha başarılı olarak değerlendirilebilir. Özellikle değerlendiriciler kısa süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile kıyaslayarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve çalışma zamanını bir bütün olarak düşünmek bu tür hataları önleyecektir (Barutçugil, 2002: 232; 123, 226).

2.4.4.7. Kişisel Tercihler veya Önyargılardan Doğan Hatalar

Bazı değerlendiriciler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Kişisel tercihler, ırk, cinsiyet, yaş gibi önyargılar ya da değerlendiricinin çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması veya birbirleriyle geçmişteki ilişkileri verilecek en tipik örneklerdir. Bu başlık altında yapılabilecek diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da bir grup çalışan için ön yargılı davranmaktır (Uyargil, 1998: 226).

Bu hatalardan korunabilmek veya bunların etkilerini en aza indirmek için şu önlemlerin alınması yararlı olacaktır (Aldemir vd., 2001: 289–290):

- Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.
- Değerlendirici, değerlendireceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir. Çünkü bir kişinin performansını yaptığı işi bilmeden doğru değerlendirmek mümkün değildir (Gillen, 1997: 13).
- “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlendirici için değişik çağrışımlar yapacağından kullanılmamalıdır.
- Bir kişi aynı anda veya kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlendirmemelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerleyicinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
- Değerlemede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.

- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.

2.4.5. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne ölçüde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Performans değerlemeyle kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür, bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik performans beklentisinin ne oranda gerçekleştiği de belirlenmiş olur (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005). Performans değerlendirmesi sonucu edinilen bu bilgiler, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere her seviyedeki çalışanların karar ve davranışlarını yönlendirmenin yanında özellikle ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi gibi yönetsel kararlarda kullanılmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 92; Songur, 1995: 37).

Başarılı olmak için, insanların örgüte ait olduklarını, kabul gördüklerini ve kendilerine değer verildiğini, ayrıca başarılı, hatta zengin olmak için gereken becerilere ve içsel kaynaklara sahip olduklarını hissetmeleri gerekir (Goleman, 2000:198). Bu açıdan bakıldığında, performans değerlendirmelerinin organizasyon hayatının önemli bir parçası olduğu kadar çalışanlar açısından da değer taşıdığı açıktır. Özellikle yüksek performans sağlayan işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılarından ötürü kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini öğrenmek isterler. Örgütler için zaman alıcı olmasına rağmen performans değerlemesi ile elde edilen bilgilerin yönetim tarafından irdelenerek işletmeye adapte edilmesi, işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü zamanla olumlu olarak etkileyecektir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b: 78).

2.4.5.1. Personel Planlama

Organizasyonlar amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmek zorundadırlar. İstenilen nitelik ve nicelikteki personel sayısının sınırlı olması, işletmeleri personel planlaması yapmaya zorlamaktadır. Bu sayede insan gücü kaynaklarının en etkin bir şekilde kullanılması ve geleceğin kontrol altında tutulması çalışmaları hedeflenmektedir. Şirketlerde

personel tedariki söz konusu olduğunda, ilk olarak işletmenin kendi iç kaynakları göz önüne alınır. (Şimşek, 2001a: 316,318). Bu noktada devreye giren performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine katkıda bulunur (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b: 78).

2.4.5.2. Ücret – Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret – maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Ücret ve maaş yönetimi işletmeler açısından olduğu kadar personel bakımından da oldukça önemlidir. Ücret, personel için beslenme, barınma, giyinme, eğlenme ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için önemli bir kaynak olmasının yanında sosyal statüsünü ve konumunu belirlemek açısından da önem taşımaktadır (Şimşek, 2001a: 323).

Kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir şekilde ilişkilendirilmelidir. Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için, çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Bu çerçevede iş görenler performans kriterlerini karşılama derecelerine göre değerlendirilir ve ücreti performansına dayalı olarak belirlenir (Ölçer, 2004: 63).

Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Yılmaz, 2006: 93).

2.4.5.3. Terfi ve Nakiller

Organizasyonlarda çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da imkân sağlar (Yılmaz, 2006: 93).

Performans değerlendirme, belirli bir yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılabilir (Aldemir vd, 2001: 300).

2.4.5.4. Kariyer Planlama

Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin olarak ölçer. Aldıkları bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu bazı çalışanlarını eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp onların gelişimlerine yatırım yapmaları organizasyona yarar sağlayacak akıllıca bir tutumdur. Performans değerlendirme organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır (Palmer, 1993: 75).

2.4.5.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlar bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme o çalışanın eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilir (Barutçugil, 2002:180). Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, organizasyondaki genel eksikliklerin ve yetersizliklerin saptanması bakımından da önem taşımaktadır. Bu bilgilerden organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinde yararlanılabilir (Aldemir vd, 2001: 300).

2.4.5.6. İşten Ayırma Kararları

Performans değerlendirme sonuçların kullanıldığı önemli bir alan da işten ayırma kararlarıdır. Performansı düşük olan personelin organizasyona katkısı istenen düzeyde gerçekleşmeyeceğinden böyle bir personel ile çalışmak yönetim açısından avantajlı olmayacaktır (Akın, 2002: 100). Neredeyse bütün örgütlerde değerlendirme sonuçları işten ayırma kararlarında kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri hemen kesilmemekte, eğitim programlarına tabi tutularak gelişimleri izlenmektedir. Bütün iyileştirme çabalarına rağmen herhangi bir gelişme

gösteremeyen çalışanların işten çıkarılması kaçınılmaz olmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a: 109).

Bu kullanım alanlarının dışında performans değerlendirme sonuçlarından işletmenin kariyer planlama sistemi ve iş gücü envanterinin oluşturulmasında, iş dizaynı programlarının hazırlanması vb. organizasyonel çalışmalarda da yararlanılmaktadır (Uyargil, 1998: 207).

2.5. PERFORMANS ARTTIRMADA İŞLETME YÖNETİMİNİN ROLÜ

Yöneticiler her zaman işletmenin başarı veya başarısızlığında önemli rol oynamışlardır. Çünkü politikaları, prosedürleri, ücretleri, pazarlama stratejilerini kısacası organizasyon ile ilgili tüm hususları yönetim belirler ve/veya onaylar. Bu yüzden yöneticilerin davranışları, tahminlerden daha fazla bir şekilde çalışanlar tarafından takip edilir (Kovancı, 2001: 40–41). Yapılan araştırmalar, kaygı düzeyi yüksek olan bir yöneticinin çalışma ortamına girdiği zaman, yönetici daha hiçbir şey söylemeden, bunun çalışanlar tarafından algılandığını ortaya koymuştur. Yöneticinin ses tonunu kontrol edememesi, gergin veya yüksek sesle konuşması, çevredeki kişileri suçlaması veya olumsuz ifadeler kullanması, çalışanlar üstündeki baskıyı artırır ve kaygı düzeylerinin iyice yükselmesine yol açar. Stresli durumlar, insanları aptallaştırdığı ve beceriksizleştirdiği için çalışanların eli ayağı birbirine dolanır ve daha çok hata yaparlar. “Bir yöneticinin görevi yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, sürekliliğini sağlamak; düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise, hem kendilerine hem işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir” (Baltaş, 2001: 127,189). Çalışanların davranışını ve bu davranışların doğurduğu sonuçları belirleyen, yönetimin davranışlarıdır (Kovancı, 2001: 40–41).

Büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşılmaz. Büyük sonuçlara üstün performans gösteren çalışanlarla ulaşılır (Baltaş, 2001: 108). Birçok etken olmakla birlikte çalışanların performansını en fazla iş stresi etkilemektedir. Başarılı ve üstün performansa sahip iş gücü, öncelikle iyi bir iş ortamıyla sağlanabilir. Çalışanların sürekli eğitilmesi, kendilerini yetiştirmek ve kanıtlamak için fırsat verilmesi, onların daha verimli ve istekli çalışmalarına neden olacaktır (Tokay, 2001: 16). Eğitilmiş çalışanların kendilerine olan güven duygusu artacak, bu da performanslarına olumlu olarak yansıtacaktır. Zira eğitimin amacı yalnız işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak değil, çalışanların yaşam kalitesini geliştirerek çalışma zevkini arttırmaktır.

Çalışanların daha fazla eğitim almalarının ve yeni beceriler kazanmalarının bir başka sonucu da işlerinde daha fazla sorumluluk alma ve performanslarını yükseltme şanslarının artmasıdır (Kovancı, 2001: 168–169).

Çalışanların niteliklerine göre uygun pozisyonlarda görevlendirilmesi, şirket amaçları hakkında bilgilendirilmeleri, örgüt için iyi bir iletişim ağının kurulması, şikâyetlerin dinlenmesi, takım ruhunun geliştirilmesi, iş yeri düzeni, eğitim programlarının uygulanması, başarılarının takdir edilmesi, işe karşı motive edilmeleri gibi birçok yönetime bağlı çalışma, başarıyı arttırıcı faktörlerdendir (Yılmaz, 2006: 95).

Çin’de yapılan ve iş değerleri ile örgütsel bağlılığın stres-iş performansı ile ilişkisini inceleyen bir çalışmada, örgütsel bağlılığın bir stres ılımlatırıcı olduğu ve yüksek iş stresi karşısında performansa olumlu katkı yaptığı ortaya konmuştur (Siu, 2003: 345).

Vücudumuz yalnızca 90–120 dakika boyunca performans sağlayan ultradian adı verilen bir ritme göre hareket etmektedir. Bu periyodun sonunda vücudun dinlenmeye ihtiyacı olmaktadır. Her saat başında verilecek 2–5 dakikalık bir ara vücudu yenileyecek ve yeni bir performans için hazırlayacaktır. Tıbbi araştırmalar göstermiştir ki, düzenli küçük molalar veren birey kendini daha az yorgun hissetmekte ve performansı %30'lara kadar artmaktadır. Hiç ara vermeden çalışan daha düşük performans göstermekte ve düzenli aralar verene göre daha çok yorulmaktadır (Haemmerlé, 1998). Ayrıca Almanya’da yapılan bir araştırma sonuçlarına göre öğleyin alınacak otuz dakikalık bir uyku, insanların psikolojik ve zihni gücünü artırmakta, konsantrasyon yoğunlaşması sayesinde de kişinin etkinlik düzeyini yükseltmektedir. Kısacası öğle uykusu, performans için gizli bir enerji kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Seyyar, 2004). Her iki durumda da yönetimin ilave bir maliyete girmeden yalnızca çalışma saatlerini, çalışanlara kısa molalar verme ve öğle arasında kısa süreli uyuyabilme imkânı verecek şekilde düzenlemesi performans artışını sağlayacaktır (Yılmaz, 2006: 96).

2.6. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI

Kasnaklı, performans kavramını, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre performans bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir (Kasnaklı, 2002):

Başaran ise performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır (Başaran, 2000). Yazar ayrıca işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir (Argon ve Eren, 2000).

Font ise performansı, bazı spesifik aktivitelerin 3E'si (ekonomi, verimlilik, etkililik) şeklinde tanımlamıştır. FONT, Javier (2000). Ona göre performans, etkili ve az maliyet arasındaki ilişkiyi açıklar(ekonomi), aynı zamanda verimlilik ve maliyet arasındaki ilişkiyi açıklar(verimlilik), diğer yandan verimlilik ve elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiyi açıklar(etkililik) .

Bir başka tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004).

İnsan, hem fiziksel hem de düşünsel olarak örgüte yarar sağlar ve örgütün devamı için gerekli olan başka kaynakların koordinasyonunu yapar. Örgütlerde insan kaynağının etkili kullanılabilmesi için, öncelikle, etkili bir insan kaynakları politikası oluşturulmalıdır. Bu politikalardan en önemlilerinden birisi ise “performans” ile ilgili politikalardır. Bu nedenle, “performans”, işletmeler açısından önemli bir konudur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışdır. Başka bir deyişle, performans, işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur (Özkasap, 2013).

İşgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olması, işletmenin amaçlarına ulaşma derecesinin göstergesidir. İşletmeler, işgörenlerin performanslarını artırmaya önem vermeli ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmelidir. Dolayısıyla, örgütteki işgörenlerin performans düzeyini artırmayla ilgili politikalar aracılığıyla örgüt, amaçlarına daha rahat ulaşabilir (Özkasap, 2013).

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe ne oranda ulaşabildiğini gösterir. Bu nedenle, performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin

beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir işlevidir. Performans kavramının birçok değişkenden etkilenir. Örgütsel amaçlar gerçekçi değilse, amaçlar işgörene anlatılmamışsa, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüşmüyorsa, işgörenin kalitesi artırılmadan performans kavramı ileri sürülmüşse, görevlendirmelerde objektiflik yoksa örgütte öğrenen örgüt kavramı ütopya olarak ele alınıyorsa, performans kavramı akademik bir egzersiz olarak kalacaktır. Bu bakımdan, performans bir bütün olarak ele alınmalıdır, her etmen tek tek incelenmelidir Performans sorunlarının belirtileri şu şekildedir: (Özkasap, 2013).

- Verimin azalması,
- İş kalitesinde düşüş olması, başka bir deyişle hatalar artar, işler gelişigüzel yapılmaya başlanır,
- İşin bitiş zamanına uyulmaması,
- Daha zor görev ve işlerden kaçılması,
- Şikâyetlerin artması,
- Azalan etkileşim ve geri çekilme eğiliminin başlaması,
- Talimatları alma ve izlemenin zorlaşması,
- Alınganlıkların artması,
- İşbirliğinin azalması,
- Hatalar ve başarısızlıklar için başkalarının suçlanması,
- Masadan uzaklaşmanın ve devamsızlıkların artması,
- Başkalarından gelen olumsuz geribildirimlerin artması,
- İşe gelmeme ve/ya da gecikmelerin artması.

Performansı artırmak için yöneticilerin akıllarından çıkarmamaları ve sık sık tekrarlamaları gereken şeyler vardır. Bunlar: (Çalık, T. 2003).

Övgü: En basit tanımıyla övgü, insanlara başardıkları için olumlu şeyler söylemektir. Herhangi biriyle ilgili övgüleriniz ne kadar çok olursa, o kişinin kendisiyle ilgili öz saygısının artmasını sağlamış olursunuz. Övgü olumlu pekiştirecektir ve pekiştirilen davranışların gerçekleşme olasılığını artırdığını herkes bilir. Bu nedenle, işgörenlerin başarıyla gerçekleştirdikleri görevlerin gerçekleşme sıklığını artırmak isteyen yöneticiler, başarıları ve çabaları övmelidirler.

Tanınma: İnsanlar, başarılarından dolayı herkes tarafından tanınmaktan hoşlanırlar. Tanınma çok farklı formlarda gerçekleşebilir. Sözel ve yazılı bir övgü, hediyeler, plaketler, övme ya da basit bir teşekkür, tanınmışlığı sağlayabilir. Örneğin örgütlerdeki işgörenlerin, yöneticilerinden yerinde bir "Teşekkür ederim." ifadesini

duymaları bile etkili olabilir ve onların yöneticiler tarafından fark edildiği izlenimini güçlendirebilir.

Takdir Edilme: Özellikle önemli insanlar tarafından, örneğin işgörenlerin yöneticileri tarafından takdir edilmeleri, iş hayatına yeni bir renk ve anlam kazandırabilir. İşgörenler, takdir edilmek isterler. "Yaptıklarınızı takdir ediyorum." ya da "Bu örgütte yaptıklarınız başka işgörenler tarafından takdir ediliyor." gibi basit yargılar, örgüt içinde yüksek düzeyli moral ortamının oluşmasını, içsel motivasyonun ve örgüt performansının artmasını sağlar.

Takdir edilen insanlar, yerine getirdikleri görevin bir anlamının ve öneminin olduğunu bilirler. Örgüt içindeki tüm işgörenler, kendilerinin önemli olduğunu hissetmek isterler. Bu nedenle, onlara önemli oldukları hissettirilmelidir.

Telkin: Telkin, motivasyonun ve bağlılığın temelini oluşturur. Yüksek düzeyli performans gösteren örgüt oluşturma temel dayanağı, işgörenlerin başarı için telkin edilmesidir. Verimli performans çıktıları için ödüllerin verildiği, katılımın ve güçlendirmenin yoğun bir şekilde yaşandığı bir örgüt atmosferiyle işgörenler başarı için telkin edilebilirler. Yöneticiler, davranışlarıyla işgörelere model olarak bu tür örgüt oluşturabilirler.

Cesaretlendirme: İnsanlar kendilerine inanmayı istedikleri gibi, başka insanların da kendilerine inanmalarını isterler. Özellikle içten olduğu zaman, cesaretlendirme, güçlü bir liderlik özelliğidir. Yöneticiler, işgörelere yapabileceklerinin en iyisini yapmaları beklentisinde olduklarını hissettirmek durumundadırlar (Valentine, 2001). İşgörelere, performansını geliştirmelerine yardımcı olabilecek sözel, yazılı ve fiziksel geri dönüşler sağlamak, yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir (Özkasap, 2013).

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütölen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir. Performans, plânlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesidir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel "verimlilik" ve "etkinlik" düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2005). Kısaca performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir. Performans, arzu edilen performans ve gerçek performans arasındaki boşluğu doldurmak için her zaman gereklidir (Khalid, 2012).

İşgörel performansıyla ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır. Performans bir işgörel, bir grubun veya bir örgütün

amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel (nitel) ölçütüdür. İşgörenlerin nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel iklime ilişkin bazı psikolojik koşulların bulunması da gerekir. Bunun için çalışanın ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması yanında, kendisine örgütsel destek hissinin verilmesi, karara katma gibi kısaca kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın (iklimin) sağlanması önem taşımaktadır (Özkasap, 2013).

Performans kavramının anlaşılmasında, performansı ölçütlerinin neler olduğunun bilinmesi önem taşır. Performans standartları, belirli bir iş için bir eğitim programı için hazır yapı sağlamaktadır (Walker ve Miller, 2009). İşgören performansını oluşturan örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi psikolojik unsurların yanında, örgütsel iş ve faaliyetlerde kullanılan fiziksel araçların da yeterli olması önemlidir. Ayrıca performansın yönetsel yaklaşımlardaki değişimle birlikte, konjonktürel olarak farklılaştığını kabul etmek gerekir. Örneğin kaynakların çok sınırlı olduğu dönemlerde “tutumluluk” ve “verimlilik” önemli bir performans ölçütü iken, kriz dönemlerinde “etkinlik” daha önemli bir performans ölçütüdür. İnsan haklarıyla ilgili yaklaşımların önemli görüldüğü örgütlerde ise “kurumsal demokrasi algısı”, “açıklık”, “kurumsal güven”, “yasallık” veya “insan merkezli yönetim” önemli performans ölçütleri olarak kabul edilebilir (Özkasap, 2013).

2.7. ÖRGÜTSEL STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Stres yaşamın ilk anından itibaren gerekli ve yararlıdır. Tarih bize aşırı stresli deneyimlerden geçenlerin, bu sınamalardan güçlenerek çıktıklarını gösterir. Örneğin; Hindistan’ı bağımsızlığa kavuşturan Mahatma Gandhi, 2300 günden fazla bir süre demir parmaklıkların arkasında yaşamış, birkaç uzun oruca katlanmış, yine de yirminci yüzyılın en etkili liderlerinden biri olabilecek kadar sağlıklı ve dinç kalabilmiştir. Tıpkı teli çok gevşek bir kemanla tek bir nota bile çalınamayacağı gibi, aşırı gergin bir keman telinin de kopma riski vardır. Yalnızca doğru miktarda gerilmiş bir tel ile güzel bir müzik elde edilebilir. Aynı denge stres için de geçerlidir. Keman teli örneğinde olduğu gibi, düşük stres ve aşırı stres bireyin performansının azalmasına yol açacaktır (Lewis, 1995: 32–33).

Çalışanların performanslarını en fazla stresin etkilediği bilinen bir gerçektir. Çalışanların düşük performansı, bir şirketin rekabet gücünü kıran en önemli etkendir

ve çok kere çalışanlardan kaynaklanan bir sorun olarak görülür (Atkinson vd., 1995: 191). Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte, çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 282). Bu nedenle örgütlerde strese, stres kaynaklarına, stresle mücadele yöntemlerine, stresin sonuçlarına ve stres birey ilişkisine oldukça önem verilmelidir (Tokay, 2001: 66).

Stresin işletmeler ve çalışanlar açısından her zaman olumsuz olduğunu düşünmek de yanlış olur. Zira yüksek performans için belirli düzeylerde strese ihtiyaç vardır. Dozu ayarlanmış stresi, verimliliği ve etkinliği artıran bir unsur olarak görmek gerekmektedir (Özdevecioğlu vd., 2003: 131). Daha açık bir ifadeyle, kontrol edilebilen optimum seviyedeki stres artan performans demektir. “Perakende mağazalar zincirinde yapılan bir araştırmada duygularını denetleme ve stresle başa çıkma becerisine sahip mağaza yöneticilerinin, metrekare başına karlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur” (Baltaş, 2001: 127). Buna karşın, bir başka araştırmaya göre büyük şirketlerde işe gelememe nedenlerinin yarısını strese bağlı hastalıklar oluşturmaktadır. Ayrıca stresin herhangi bir andaki iş gücünün %1,4’ünü etkilediği de yapılan araştırmalarla saptanmıştır (Lewis, 1995: 24).

Görüldüğü gibi stres işletme yöneticilerinin göz ardı edemeyecekleri bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans (başarı) ve performans değerlendirme kavramlarının sistemli ve biçimsel olarak incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 1900’lü yılların başlarında Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile örgütlerde bilimsel olarak yapılmaya başlanmıştır. Türkiye’de performans değerlendirme konusunda yapılan çalışmaların yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi bulunmakta ve bu çalışmaların ilk olarak kamu sektöründe yapıldığı görülmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, Bircan, 2005: 280).

Stres; performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Çalışanların ne kadar etkin olduğu, verimlilik ve stres düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilmektedir (Ertekin, 1993: 91-97). Bu konuda ilk kez 1908’de Yerkes ve Dadason araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y-D Yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Akgündüz, 2006: 63).

Her işletmede, yöneticilerin en önemli endişelerinden birisi de, stresin çalışma hayatı üzerindeki etkileridir. Bu bakımdan, her yönetici, çalışan kimselerin stres durumları ile bunların örgütteki iş performansları arasındaki ilişkiyi dikkatle izlemelidir. Bir defa, stresten kaynaklanan her türlü fizyolojik hastalık ve rahatsızlıkların, bazı saldırı ve depresyonla davranış biçimlerinin, çeşitli iş kazalarının, iş yerindeki personel devri ile devamsızlık vakalarının, bir kısım iş görenlerin maruz kaldığı yabancılaşma olayının, iş performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Mesela, hastalık sebebiyle işine gelemeyen bir işgören, işletme açısından bir taraftan iş gücü kaybına, öte yandan da çeşitli sağlık giderlerinin yükselmesine yol açmaktadır. (Eroğlu, 2006: 444).

Bireylerin çalıştıkları ortamlar, birlikte çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar nedeniyle stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı yansımaktadır. Yapılan araştırmalara göre bu durum, stres ile performans arasında kavramsal düzeyde dört farklı ilişki tipini ortaya çıkarmıştır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 283). Bunlar; negatif ilişki modeli, pozitif ilişki modeli, ters U tipi ilişki modeli ve ilişki bulunmaması modeli olarak aşağıda açıklanmıştır:

2.7.1. Negatif İlişki Modeli

Şekil 5'de şematik olarak görülen bu modelde stres arttıkça performansın azalacağı düşünülmektedir. İş stresinin iş performansı ile ilişkisinin negatif yönlü (ters orantılı) olduğunu öne sürenler, iş stresinin örgüt ve örgüt üyeleri için işlevinin olmadığını belirtmektedirler. Bu görüşe göre, bireyin stresle mücadele etmek için fazladan ürettiği enerji, ona zihinsel bir yük getirmekte, bunun yarattığı gerilim ve olumsuz duygular performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Stresli kişiler performans için kullanacakları enerjilerini stresle mücadele için harcadıklarından performanslarında düşüşler meydana gelecektir. Ayrıca stres durumunda çalışanlar işleri için kullanacakları zamanlarını da stresi yenmek veya stresli oldukları için çalışmayarak boşa vakit geçirmek gibi nedenlerle harcadıklarından, performans düşüşüne sebep olmaktadır.

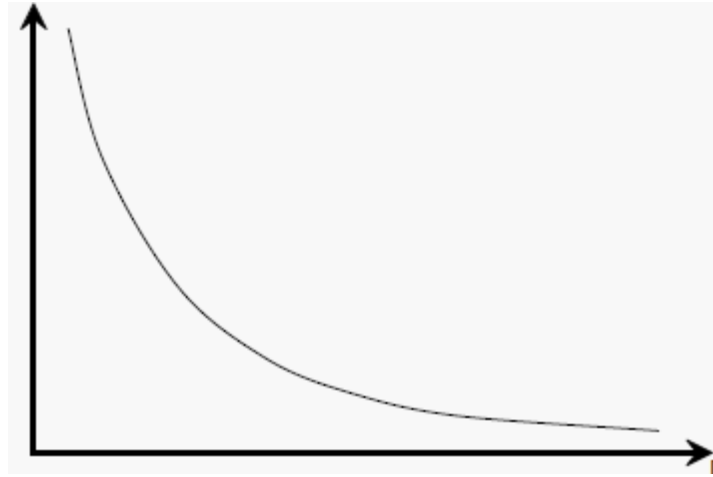
Bu konuda Vroom şunları açıklamıştır (Muse vd., 2003: 350):

- Stresin yüksek seviyeleri bireyin algısı ve kavrayışının sınırlanmasına sebep olur. Bu durumda bireyin öncelikleri performans için belirlenen önceliklerin önüne geçerek performansı olumsuz etkiler.

- Stres psikolojik olarak istem dışı yapılan uğraşlara neden olduğundan performans olumsuz etkilenmektedir.

Şekil 5: Negatif İlişki Modeli

Kişisel performans



Stres Düzeyi

Bu modeli destekleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, modelin problemlerinden biri, stresin olası önemli sonuçlarını incelemekteki başarısızlığıdır. Zira stres tecrübesi, kişileri hazırlıklı ve tedbirli olmaya yönlendirebilir (Ulukuş, 2001: 87).

2.7.2. Pozitif İlişki Modeli

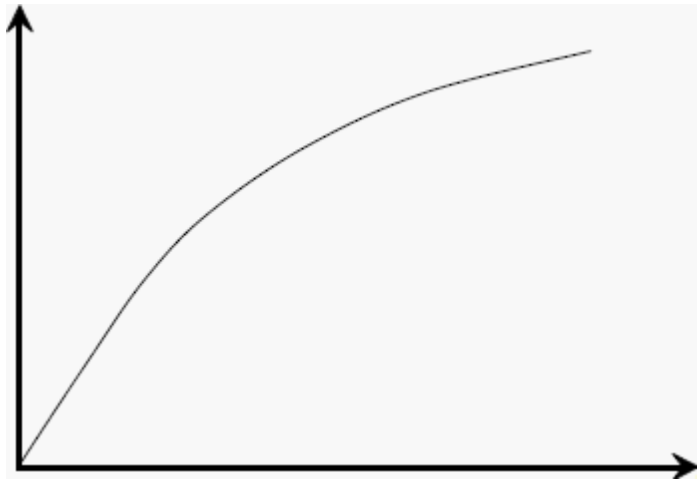
Negatif ilişki modelinin teorik olarak tersi olan bu modelde stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin mevcut olduğu kabul edilmektedir (Şekil 6). Kısaca, bu modele göre stres arttıkça performans da artmaktadır.

İş performansı ile iş stresi arasındaki pozitif ilişki modeli, işyerindeki zorlukların, endişelerin, yarışmacı ortamın, bireyin yapıcı bir eylem ortaya koyması ve performansını geliştirmesi için birer fırsat olduğu esasına dayanmaktadır. İşletmelere yönelik bir çalışmayla desteklenmemiş olan bu modelde, bireyin enerji hareketliliğinin, fonksiyonel olduğu ve bireyi etkin hale getireceği, bunun da performansı arttıracacağı, düşünülmektedir (Ulukuş, 2001: 87). Daha basit bir anlatımla, düşük seviyedeki stres, daha az dürtü sağlaması nedeniyle bireyi harekete geçirmemekte veya daha az harekete geçmesine sebep olmakta dolayısıyla performans düşüşüne neden

olmaktadır (Muse vd., 2003: 350). Benzer şekilde, düşük stres düzeyinde, bireylerin rekabetle yüz yüze gelmemeleri de performans düşüşüne neden olur. Orta stres seviyesinde, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden ortalama performansın oluşması olasıdır. Yüksek seviyeli stres ise hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur (Tokay, 2001: 67).

Şekil 6: Pozitif İlişki Modeli

Kişisel performans



Stres Düzeyi

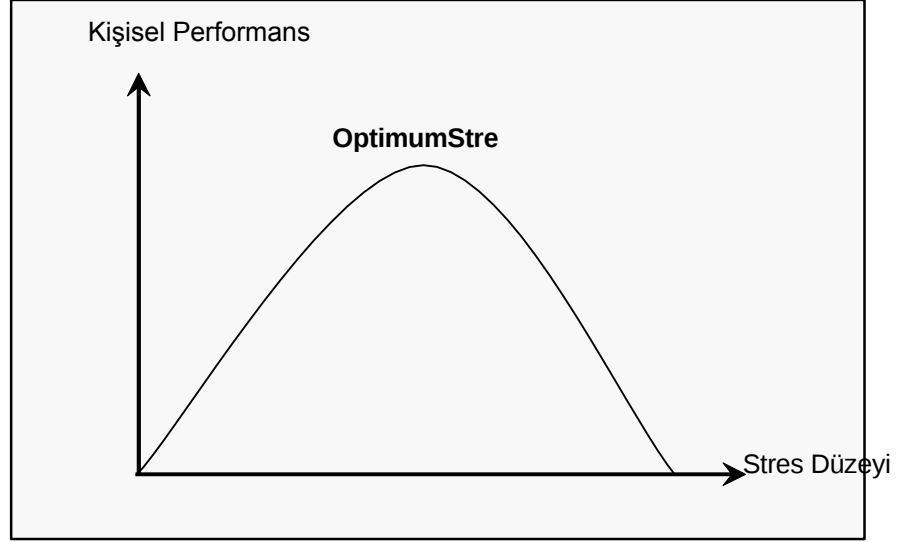
Bu modelin eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizlikler arasında yer alır. Örneğin başarıya istekli kişiler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de, önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz kişilerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları ise pek mümkün değildir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 283).

2.7.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli

Stres ile performans arasındaki ilişkinin tersine dönmüş U eğrisine benzetildiği bu model, bir bakıma negatif ilişki modeliyle pozitif ilişki modellerinin birleşiminden oluşmaktadır. Ters U biçimi ilişki modeli şekil 7’de de görüldüğü gibi, başlangıçtan belirli bir stres seviyesine kadar pozitif ilişki modeli gibi bir karakter gösterirken bu noktadan sonra negatif ilişki modelinde olduğu gibi bir karaktere

bürünür. Başka bir deyişle belli bir noktaya kadar artan stres, performansı geliştirirken kritik seviye aşıldığında verimli çalışma yeteneği gitgide hızlanarak düşmektedir. (Lewis, 1995: 34).

Şekil 7: Ters U İlişkisi



Kaynak: Albert, 2003: s.3'ten uyarlanmıştır.

Stresin performans üzerindeki etkileri, 1908 yılında, Harward fizyoloji laboratuvarında R.B. Yerken ve J.D. Dodson tarafından belirlenmiştir. Bu iki bilim adamına göre, herhangi bir işte iyi bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Fakat bu belli düzey aşılsa birey işinde daha az başarılı, daha çok endişeli, yorgunluk ve yanılmaya daha yatkın olur. Diğer bir deyişle stres düzeyindeki belli artışlar, performansta ve bireysel başarıda, önemli artışlara yol açmaktadır. Bu sınırlar, artı ya da eksi yönde aşılsa, performans ve başarıda azalmalar başlar (Ulukuş, 2001: 87; Ertekin, 1993: 63).

Stres bazen yararlı, bazen de zararlıdır. Yararlı stres uyumlu ve yapıcı olup, etkin bir performans sağlarken, uyumsuz, zararlı ve fonksiyonel olmayan yıkıcı stres, performansa yaptığı olumsuz etki nedeniyle örgütlerde istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapıcı stres, bireyler üzerindeki motive edici etkisi sayesinde onların, işlerine daha sıkı bağlanmalarını ve işlerini daha istekli yapmalarını sağlayarak performanslarını yükseltirken; yıkıcı stres bireyin görevlerini yerine getirmesine engel olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281, 284).

Ayrıca, düşük stres düzeyi, olumlu stres düzeyi ve yüksek stres düzeyi olmak üzere üç farklı stres düzeyi bulunmaktadır. Aşırı düşük ve aşırı yüksek stres düzeylerinin bireyin verimlilik ve performansı üzerindeki etkisi yıkıcı ve olumsuzdur. Şöyle ki; düşük stres düzeyinin bireyleri yüksek verimlilik için yeterince uyaramaması, bireyi etkin hale getirmemekte, dolayısıyla performansının artmasına olumsuz etki yapmaktadır. Benzer şekilde, bireyin maruz kaldığı yüksek düzeydeki stres, onun daha fazla zamanı ve çabayı stresle baş edebilmek için ayırmasına neden olarak performansını düşürmektedir. Buna karşın olumlu stres düzeyinde ise bireyler stresi yenmekten çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler. Bu stres düzeyinde performans yüksektir. Örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans artırmak için yöneticilerin, işgörenlerde olmasını sağlayacağı stres düzeyi, bu olumlu stres düzeyidir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:282–283; Tutar, 2000:255). Daha açık bir ifadeyle, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır. Stres çok fazla ya da çok az ise performansta da düşüşler olmaktadır. Örneğin, aşırı bir biçimde işe boğulmuş olan bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir işgören tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir, ama optimum performans bölgesinde değildir. Bu modelde çalışanların ve yöneticilerin genellikle optimum bölgede olması istenir. Ancak, “stresin optimum noktası, kişiden kişiye stresi tolere edebilme durumuna göre değişiklik göstermektedir” (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:283).

Gerçekten bireyler, kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olmama ile sonuçlanabilmektedir. Örneğin; bir ağırlık çalışmasında kuvvetlenmek için, kasları artan miktarlarda ağırlığa maruz bırakmak gereklidir. Ancak çok fazla ağırlık kas dokularına hasar verebilir, çok az ağırlık da kas dokularını bozar ve kuvveti zayıflatır. Örnekten de anlaşılacağı üzere fazla stres bireye zarar verirken, çok azı da gelişmesine katkı sağlamaz. Başarılı bir ağırlık programının anahtarı, stres ile gelişme arasında dengeli bir ilişki bulmak, yani uygun ağırlıkla çalışmaktır (Loehr, 1999: 20–21). Bu konuda Kanada’da yapılan bir araştırma, stresini kontrol altında tutan sporcuların stresi kendi avantajlarına kullandıklarını ve daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur (Gaudreau, 2003).

Bu modelin yanlış olduğunu kanıtlamak –bu yönde bir çalışma yapılmadığından– zordur. Yapılan bazı çalışmalar ise bu modelin ortaya koyduğu hipotezi desteklemektedir. Sezgisel yönü nedeniyle bu model stres performans ilişkisini açıklayan en gözde modeldir (Tokay, 2001: 67).

2.7.4. İlişki Bulunmaması Modeli

İş stresinin iş performansı ile ilişkisi bulunmadığı görüşü; birey ile örgütü arasında psikolojik bir anlaşma olduğu yaklaşımına dayanmaktadır. Bu görüşe göre bireyler, belli bir performans için ücret almakta olduklarını bilen, dolayısıyla rasyonel düşünen varlıklardır. O nedenle ilk ilgilendikleri şey, bu performansı gösterebilmektir. Bu modelde, bireyin performansına engel olabilecek güçlükler gözardı edilmekte, stresin varlığı ya da yokluğunun performansı etkilemeyeceği varsayılmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:283; Tokay, 2001: 68).

2.8. STRESİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

Stresin performans üzerindeki etkileri bireysel ve örgütsel olarak iki başlık altında sıralanabilir.

2.8.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri

Aşırı düzeyde stres insanlar üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararlara yol açar, çalışanların fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. İş performansı düşer, birey karar vermede güçlük çekmeye başlar ve davranışlarında dengesizlikler oluşur. Özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde dikkat azalması sonucu çeşitli olumsuz durumlar ortaya çıkabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003:3; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:197). Bu sorunların bazıları şunlardır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:284; Tokay, 2001:72):

- Diğer çalışanlarla ve müşterilerle iletişim sorunları,
- İşe konsantre olamama,
- Zaman yönetimi ve organize olma eksikliği,
- Karar verme güçlüğü,
- Motivasyon eksikliği,
- Sorun çözme becerisinin azalması,
- Vizyon eksikliği, vb.

2.8.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri

Aşırı stres altındaki bir işgören, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. Bu durumdaki bireylerin devamsızlık, hata yapma ve kaza oranı yüksek, iş tatmini azdır. Aşırı stres nedeniyle çalışanın dolayısıyla işletmenin performansının tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz etkiler görülebilir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3). Bu etkilerden bazıları şunlardır:

2.8.2.1. İşe Devamsızlık

İşgörenlerin, çalışmaları gereken süre içerisinde önceden herhangi bir mazerette bulunmadan işine gelmemesi ve bunu alışkanlık haline getirmesi olarak tanımlanan devamsızlık çalışanların doyumsuzluklarını ifade etmek için kullandıkları kolay ve zahmetsiz bir yoldur. Genellikle düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı iş yükü, haksızlığa uğramak gibi stres yaratıcı durumlar çalışanların devamsızlığı bir araç olarak kullanmalarına neden olabilir (Keskin, 1997: 150).

Örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biri olan işe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar (soğuk algınlığı, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar işyerlerinde stresle karşı karşıya bulunan çalışanların bu stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak istedikleri için işe gelmedikleri düşüncesini desteklemektedir. Bir örgütteki devamsızlıkların en az %40'ının stres ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İşe devamsızlık son derece değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın etkin biçimde değerlendirilememesine neden olmakta, işçi işveren ilişkilerini zedelemekte, örgüt içi çatışmalara yol açmakta, huzuru bozmakta dolayısıyla verimin düşmesine neden olarak örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8–9).

2.8.2.2. İşgücü Devri

İşgücü devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra çeşitli nedenlerle işten ayrılmaları olarak tanımlanabilir. Emeklilik, ölüm ve işten çıkarılma dışında işgörenlerin kendi isteği ile işten ayrılmalarının büyük bir çoğunluğu tatminsizlik ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Ortalama olarak

bir örgütteki işgücü devrinin üçte birinin doğrudan ya da dolaylı olarak stresle ilişkisi bulunmaktadır. Özellikle olumsuz fiziksel çalışma koşulları altında ezilen ve işinde arzuladığı tatmini bulamayan çalışanlar strese girerek zamanla işletmelerinden soğumakta ve işten ayrılmaktadırlar (Yılmaz ve Ekici, 2003:9; Keskin, 1997: 151).

2.8.2.3. İş Kazaları

İş kazalarının önlenmesi konusu gerek bireysel, gerekse örgütsel maliyeti nedeniyle örgüt yönetimlerinin son yıllarda üzerine önemle eğildikleri bir konu haline almıştır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel stres iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte iş kazaları ile arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. İş kazalarının yaklaşık %75–85’inin nedeni, stres yönetimi konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 9).

Bunlardan başka stresin örgütsel performans üzerindeki diğer etkileri şunlardır (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:284):

- İş kalitesinde düşüş,
- Kaza yapma riskinde artış,
- Hata yapma oranında artış,
- Örgüte bağlılığın azalması,
- Takım ruhunun azalması,
- Müşteri tatmininin azalması,
- Verimliliğin düşmesi, vs.

2.9. STRESİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Performans iş ve sosyal hayat içerisindeki bireyin verimlilik seviyesinin göstergesidir. İyi bir performansa sahip bireyin iş ve sosyal hayattaki başarısı oldukça yüksektir. Stres bireyin iş verimliliği ve performansı üzerinde olumsuz etki yaratır. Bu oluşan olumsuzluk kişinin sosyal ve iş hayatı içerisindeki motivasyonu üzerinde çok yönlü problemler meydana getirir ve etkisizleştirir. “Performans kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiğim başarı düzeyidir”

Stres, performans üzerinde yapıcı stres ve yıkıcı stres olmak üzere iki tür etki yaratmaktadır (Pehlivan, 1995: 70). Yapıcı stres, birey ve/veya örgüt için olumlu bir eylem yoludur. Orta düzeyde stres tepkisi; kişinin işinde daha özenli çalışmasını

teşvik eden, yaratıcılığını uyaran, çabalarını artıran ve enerji veren bir etkiye sahiptir. Bu stres, bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını artırmaktadır. Stresin ılımlı düzeyde hissedilmeye başladığı zamanlar bireylerin performansları artacak, bu şekilde yeni fırsatların avantajlarından yararlanacak ve potansiyel problemlerle mücadele edecek enerjileri olacaktır (Ergül, 2012).

2.10. STRESTEN KAYNAKLANAN İŞ GÜCÜ PERFORMANSI SORUNLARI

Bir organizasyonun üç temel kaynağı vardır: Fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynakları. Organizasyonlar amaçlarına elemanları sayesinde ulaşır. Dolayısıyla organizasyonun verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar onlardır. Çalışanların yetenekleri ve motivasyonları da eğitim düzeyleri kadar önemlidir. Bundan başka, politik, sosyal, kişisel ve dinsel inançları da organizasyonun ilgi alanına girer. Yönetim politikaları ve uygulamaları, hem olumlu hem de olumsuz yönde işleyebilen bu faktörlerin önemini artırabilir ya da azaltabilir (Palmer, Winters, 1993: 14).

Performans değerlendirmesinde ortaya çıkan eksikliklerin nedenlerini biliyor olmak, şüphesiz ki bu eksikliklerin nasıl giderileceğini belirlemede büyük fayda sağlar. Performans eksikliklerinin nedenlerini belirlemek için, çalışanların davranışlarının belirleyicisi olan faktörleri incelemek gerekir (Ernst ve Young, 2005: 74).

Yöneticiler, astlarındaki performans eksikliğinin nedenlerini çalışanın kendisine, yani “iç nedenlere” veya çevreye yani “dış nedenlere” bağlama eğilimindedirler. Örnek vermek gerekirse, iç nedenler genellikle çalışanın motivasyon eksikliği, beceri eksikliği gibi faktörlerken, dış nedenler ise, yönlendirme eksikliği, şirkette ödüllendirme/özendirme mekanizması olmaması gibi faktörlerdir.

Performans eksikliğinin nedenleri “iç nedenler” olarak tespit edildiğinde, söz konusu eksikliği gidermek için önerilenler çalışanın davranışlarını, çalışma şeklini değiştirmeye yönelikken, eksikliğin nedeni “dış nedenler” olarak tespit edilmişse, söz konusu eksikliği gidermek için önerilenler çevreyi değiştirmeye yöneliktir (Ernst ve Young, 2005: 77).

Tablo 5: Performans Eksikliğinin Nedenleri

Performans Eksikliğinin Nedeni	Performansı Geliştirmek için Önerilen Adım
İçneden: Beceri Eksikliği	Çalışanın kendisine bu konuda beceri kazandırması hedeflenen X eğitimine katılması
Dış Neden: Ödüllendirme Mekanizmasının yetersizliği	Belirli davranışları veya iş sonuçları ödüllendirmeye yönelik bir mekanizmanın kurulması ve çalışanların bu suretle ödüllendirilmesi

Kaynak: Ernst ve Young, 2005:s 77.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRESİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: AZERBAYCAN'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stres düzeylerinin işgören performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bir başka ifade ile otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel stresin ve performans algılamalarının belirlenmesi ve belirtilen bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığı araştırma kapsamında sorgulanmaktadır. Bu ana amaç altında, konaklama işletmelerinde çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel stres ve performanslarına bakış açıları arasında bir fark olup olmadığı da ele alınmaktadır.

Günümüzde konaklama işletmeleri, gittikçe daha da belirsizleşen bir ortamda varlıklarını sürdürmek durumundadırlar. Bu ortamda rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, kaynaklarını çok daha etkin kullanmak durumunda olan konaklama işletmeleri, dikkatlerini yeri doldurulamayan insan kaynağına çevirmek durumunda kalmışlardır. Buna bağlı olarak, emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe insan vazgeçilmez bir üretim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir konaklama işletmesinin fark yaratabilmesi ancak ve ancak çalışanları ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşterinin aynı konaklama işletmesini tekrar tercih etmesi büyük önem arz etmektedir. Müşteri tatminini sağlayan konaklama işletmelerinin, talep dalgalanmalarının yoğun olarak yaşandığı günümüz turizm sektöründe, rekabet açısından avantaj elde edecekleri rahatlıkla ifade edilebilir. Bu durumu sağlayacak olan ise konaklama işletmelerinin sahip oldukları çalışanlarıdır. Ancak, şu unutulmamalıdır ki; bir çalışanın performansı çalışanın stres düzeyi ile de ilişkilidir. Konaklama işletmelerinde stresin daha çok yaşandığını varsayarak, çalışanların performanslarının olumlu ve olumsuz yönden etkilenmesi örgütte önemli bir faktördür. Konaklama işletmelerinde stres olup olmadığı veya hangi düzeyde olduğu, çalışanların performanslarını hangi düzeyde etkilediği ele alınması

gerekir. İşletme içerisinde çalışanların, örgütsel stresini birçok unsur etkileyebilmektedir. Bunlardan en önemlileri ise, çalışanların sahip olduğu bireysel özelliklerdir. Bu bireysel özelliklerin örgütsel stresi nasıl etkileyeceğini bilmek, işletme yöneticilerinin örgütsel stresi azaltmada önemli bir kılavuzu olacaktır. Çalışma, işgörenlerin sahip olduğu demografik özelliklere göre örgütsel stres boyutlarına bakış açılarındaki fark olup olmadığını ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bulguların, literatürdeki diğer bulgularla karşılaştırılması ve farklılıklarının ortaya konulması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIĞI

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız bilgi verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma sürecinde bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. Öncelikle araştırma yapmak için belirlenen 45 konaklama işletmesinden sadece 25'i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Araştırmaya katılımı kabul etmeyen yöneticilerin varlığı çalışmanın kapsamını daraltmıştır.

Araştırma sürecinde karşılaşılan bir diğer sınırlılık ise, bazı çalışanların bilimsel çalışmayı önemsememeleri sonucu anketi eksik ya da özensiz bir biçimde doldurmalarıdır. Bu durumun fark edildiği anketler araştırma dışında bırakılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN GEÇMİŞ ÇALIŞMALARDAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Örgütsel stres ve işgören performans ilişkileri konusunda olan çalışmalar farklı yerlerde ve farklı boyutlarda kullanılmıştır. Örnek olarak Baytar (2010) yaptığı çağrı merkezlerinde uygulanan bir araştırmaya göre stress artışının işgören performansını düşürdüğü görülmüştür. Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin stres düzeylerinin çok yüksek olmadığı ancak stresin işgücü performansı ve verimliliği üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurulursa kurumların, oluşabilecek yoğun strese karşı önlemler almaları gerektiği belirlenmiştir. Stresten kaynaklanabilecek olumsuz durumları önlemek veya başarıyı arttıran optimum stres düzeyini korumak için; stres yönetimi, stres

danışmanlığı ve eğitimlerin verilmesi, motivasyon artırıcı yöntemler, geribildirim ve sosyal destek sistemleri sağlanarak bunların yanı sıra, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel iklimin yaratılması, işin yeniden yapılandırılması ve rol çatışmalarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılması kanaatine varılmıştır.

Ergün (2008) 121 diş hekiminin katılımıyla gerçekleşen çalışmasında sonuç olarak bir yıl ve daha az süreden beri kurumda çalışmakta olan diş hekimlerinin genel çevresel faktörlerden etkilenme düzeyleri kurumda çalışma süreleri bir yıldan fazla olan diş hekimlerine oranla daha yüksek olduğu, diş hekimleri kurumda çalışma süreleri arttıkça genel çevresel faktörlerden daha az etkilendiği, bekar olan diş hekimlerinin, performans boyutu olarak ele alınan iş başarısının örgütsel stres faktörlerinden etkilenme düzeyi, evli olan diş hekimlerine oranla daha yüksek olduğu ve buna dayanarak, evliliğin stres faktörleri ile baş edebilme yeteneğini arttıran bir faktör olduğunu görülmüştür ki, performans boyutlarının stres faktörlerinden etkilenme durumunda iş başarısı ve iş doyumu olmak üzere her iki performans boyutunun da birbirine yakın değerlerle kişilik yapısına bağlı ve örgüt içi fiziksel koşullara bağlı stres faktörlerinden etkilendiği öne sürülmüştür.

Ceyhun (2012) çalışmasında sonuç olarak katılanların büyük çoğunluğu stres faktörünün iş yaşam kalitesini ve sosyo-kültürel değerlerini olumsuz yönde etkilediğini belirttiği ve çözüm olarak kurumsal işletmelerde motivasyon başta olmak üzere, stres, verimlilik ve performans seviyelerinin yükseltilebilmesi için yönetim noktasının çalışanlara örgütsel destek başta olmak üzere bireysel anlamda katkı sağlaması ve belirli zaman dilimlerinde toplu ya da bireysel olarak dışarıdan sağlanan psikolojik destek ile çözüme ulaştırılabileceği sonucuna varılmıştır.

Yılmaz (2006) çalışmasında verilerin sonucu olarak yüksek stresli bir iş yapısı belirlenerek, kaynağın strese, stresin yeni stres kaynaklarına sebep olduğu kısır döngü yerine, tedbirler ve çözümlerle stresin olumlu gelişmelere sebep olacağı bir sistem çarkının kurulmasına, her fırsatta bu çarkın istenilen yönde döndürülmesi için imkanların zorlanması kanaatine varılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına uygun olarak üç bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anket Ek 1'de yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde 33

sorudan oluşan örgütsel stres ifadeleri yer almaktadır. Bu kısımdaki sorular 5'li likert ölçeğinde 5 “çok fazla yaratıyor”, 4 “fazla yaratıyor”, 3 “az yaratıyor”, 2 “çok az yaratıyor” ve 1 “hiç yaratmıyor” ifadeleriyle yanıtlanmak üzere hazırlanmıştır. 33 sorunun hepsi olumsuz anlamlı olduğundan 5 “çok fazla yaratıyor” en olumsuz ve istenmeyen durumu ifade ederken, 1 “hiç yaratmıyor” en olumlu durumu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen sonuçlarda değerlendirme 5'e yaklaştıkça stresin arttığını, 1'e yaklaştıkça ise stresin azaldığını gösteren yorumlar yapılacaktır.

Anketin ikinci bölümünde örgütsel performansı belirleyen 4 soru yer almaktadır. Bu sorular da yine 5'li likert ölçeğinde 5 “tamamen katılıyorum”, 4 “katılıyorum”, 3 “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 2 “katılmıyorum”, 1 “tamamen katılmıyorum” ifadeleriyle yanıtlanmak üzere hazırlanmıştır. 4 sorunun hepsi olumlu anlamlı olduğu için 5 “tamamen katılıyorum” en olumlu ve istenmeyen durumu ifade ederken 1 “tamamen katılmıyorum” en olumsuz durumu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen sonuçlarda değerlendirme 5'e yaklaştıkça iş gücü performansında düşüşün olmadığını, 1'e yaklaştıkça ise iş gücü performansında düşüş olduğunu gösteren yorumlar yapılacaktır.

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen 14 soru yer almaktadır. Bu sorular; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev süresi ve kurumda çalışılan görev süresini belirlemeye yönelik sorulardır.

Anket 412 otel çalışanına uygulanmış elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma, Azerbaycan'da bulunan Ek 3'de yer alan Beş Yıldızlı Otellerde yapılmıştır.

Araştırma, Azerbaycanda yer alan otellerde çalışmakta olan 412 çalışana uygulanmıştır. Anketler sorumlu otel yöneticilerinin bilgisi ve gözetimi dahilinde yardımcı personel aracılığı ile tüm çalışanlara dağıtılmış ve yine aynı yöntemle geri toplanmıştır. Çalışanlardan bazılarının içinde bulundukları yoğun iş temposu nedeniyle anketi yanıtlamaya zamanları olmamış, bazı anketler soruların eksik yanıtlanması nedeniyle değerlendirme dışında bırakılmıştır. Bu nedenle değerlendirme toplam 412 anket üzerinden yapılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket soru formundan yararlanılmıştır. Anket soru formu örgütsel stres ölçeği, performans ölçeği ve demografik özellikleri içeren kişisel bilgiler formundan oluşmaktadır.

3.6.1. Örgütsel Stres Ölçeği

Birinci bölümünde, işletmelerde çalışanların sahip oldukları örgütsel stresini tespit etmek amacı ile Aydın (2004) tarafından geliştirilen örgütsel stres ölçeği kullanılmıştır. Toplam 33 maddeden oluşan bu ölçek 5'li likert ölçeği şeklinde hazırlanmış olup ölçekte yer alan ifadeler, şiddet derecelerine göre 5=çok fazla yaratıyor çok yaratıyor, az yaratıyor, çok az yaratıyor, 1=hiç yaratmıyor seçeneklerinin birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir.

Örgütsel stres anketi; politik alt boyutta 6 ifade, örgütsel yapı alt boyutta 6 ifade, fiziksel alt boyutta 5 ifade, işin yapısı alt boyutunda 9 ifade ve ilişkiler alt boyutunda 7 ifadeden oluşmaktadır.

3.6.2. Performans Ölçeği

İkinci bölümde Çöl (2008) oluşturmuş olduğu örgütsel stres ölçeğinin performans boyutunu oluşturan 4 adet soru değerlendirilmeye alınarak ankette kullanılmıştır.

3.6.3. Kişisel Bilgi Formu

Üçüncü bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitimleri, turizm eğitimi alıp almadıkları, çalıştıkları departman, deneyimleri, ve gelirleri sorulmuştur.

3.7. VERİLERİN TOPLANMASINDA İZLENEN YOL

Araştırmada kullanılan anketler, Azerbaycan'ın büyük şehirlerinde çalışmaya katılan beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin tamamına iletilmiştir. Bu

bölgede bulunan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüş, randevu talep edilmiş ve 2013 - 2014 yıllarda yöneticilerle görüşülerek çalışan sayısına göre anketler işgörenlere teslim edilmek üzere yöneticilere verilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerine, araştırma ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Anket formlarının tüm işgörenlerce doldurulması istenmiştir. Anket formu örneklem açısından Azerice hazırlanmıştır.

3.8. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE BULGULARIN ANALİZİ

412 katılımcıdan toplanan anketlere verilen cevaplar SPSS (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) paket programın yardımıyla değerlendirilmiştir.

3.8.1. Katılımcılara İlişkin Araştırma Bulguları

412 katılımcıdan toplanan anketlere verilen cevaplar SPSS for Windows 22.0 paket programın yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler, anket ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Tablo 6'da anketin son kısmında yer alan, çalışanlarla ilgili demografik bilgiler yer almaktadır. Bu verilere göre örneklemde yer alan çalışanların %63,3'ü erkek, %36,7'si kadındır. Bu oran konaklama işletmelerinde çalışanların cinsiyet durumları ile paralellik göstermektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %71,4'ü bekardır. Örneklemde dahil olan çalışanların büyük bir bölümü 21-30 yaş aralığında bulunmaktadır (%67,5).

Bu verilere göre örneklemde yer alan çalışanların %26,9'u lise mezunu, % 18,2'si ilköğretim mezunu, %42,7'si üniversite mezunu %12,1'i lisansüstü mezunudur. Örneklemde katılanların %24,5'i turizm eğitimi almış ancak %75,5'i turizm eğitimi almamıştır. Katılımcıların %38,6'sı kadrolu çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemde katılanların % 35,2'si önbüroda çalışmakta %17,2'si ise yiyecek-içecek departmanında çalışmaktadır. Çalışanların %15,8'i 1-4 yıl arası, %77,2'si 1 yıldan az, %7,0'ı ise 5-8 yıl arası şu an çalıştıkları işletmelerde deneyime sahiptir. Çalışanların %40,5'i 1-4 yıl arası, %34,0'ü 5-8 yıl arası turizm sektörü deneyimine sahiptir. Örneklemde % 77,4'ü 251 AZN-den (500 YTL) daha fazla gelire sahiptir. Örneklemde dahil olan çalışanların %18,9'u 501-

750 AZN (1000-1500 YTL), 3.6'sı ise 1001-1250 AZN (2000-2500 YTL) kazanca sahiptir.

Tablo 6: Örneklemenin demografik özellikleri

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	151	36.7
	Erkek	261	63.3
MedeniDurum	Evli	118	28.6
	Bekar	294	71.4
Yaş	20vealtı	71	17.2
	21-30	278	67.5
	31.40	35	8.5
	41-51	28	6.8
Eğitim	İlköğretim	75	18.2
	Lise	111	26.9
	Universite	176	42.7
	Lisansüstü	50	12.1
TurizmEğitimi	Evet	101	24.5
	Hayır	311	75.5
Departman	Yiyecek-içecek	71	17.2
	Önbüro	145	35.2
	Kat hizmetleri	44	10.7
	Teknik servis	14	3.4
	Güvenlik	57	13.8
	Diğer	81	19.7
İşletmedekiDeneyim	1yıldanaz	318	77.2
	1-4yıl	65	15.8
	5-8yıl	29	7.0
İşletmede çalışma şekli	Kadrolu	100	38,6
	Sözleşmeli	67	25,9
	Sezonluk	11	4,2
	Stajer	3	1,2
TurizmDeneyim	1yıldanaz	15	5,8
	1-4yıl	105	40,5
	5-8yıl	88	34,0
Gelir (AZN 2.00)	251–500	319	77.4
	501–750	78	18.9
	1001-1250	15	3.6

3.9. ARAŞTIRMANIN GENEL GÜVENİLİRLİĞİ

Güvenilirlik, ölçülmek istenen bir değişkenin, sürekli olarak aynı ölçeklerin kullanılması halinde, ölçme sonuçlarının birbirine olan yakınlık derecesidir. Güvenilirlik, istatistikte çeşitli yöntemlerle hesaplanabilir ve elde edilen sayısal değer, güvenilirlik katsayısı adını alır (Arseven, 2001:139).

Güvenilirlik katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında bir değer alır. Katsayı 1.00'e

yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek, 0.00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır (Arseven, 2001:140).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirleyebilmek için "Cronbach Alfa" katsayıları hesaplanmıştır. Örgütsel stres boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda, bu ölçek için Cronbach Alfa katsayısı 0, 822 olarak bulunmuştur. Örgütsel stres ölçeğinin alt boyutları ve ifadeleri ile ilgili sonuçlar Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Stres Boyutlarının Güvenilirliği

Örgütsel Stres Boyutları	İfadeler	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Sig.
<i>POLİTİK</i>	Yetersiz maaş	,763	,728	,000
	Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	,669		
	Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	,651		
	Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	,637		
	Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	,678		
	Aşırı disiplinli çalışma ortamı	,718		
<i>ÖRGÜTSEL YAPI</i>	Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma	,853	,844	,000
	Karar vermek için yeterli yetkiye sahip olmama	,855		
	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	,854		
	Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	,850		
	Kararlara katılamama	,848		
	Görev dağılımındaki adaletsizlik	,846		
	Sıcak veya soğuk çalışma ortamı	,850		

<i>FİZİKSEL</i>	Çok gürültülü çalışma ortamı	,851	,840	,000
	Işıklandırma yetersizliği	,848		
	Gerekli araç-gereç eksikliği	,849		
	İşte tehlikenin varlığı	,854		
<i>İŞİN YAPISI</i>	İş yerine ulaşımında zorluklar	,857	,851	,000
	İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı	,859		
	Çalışma saatlerindeki belirsizlik	,858		
	İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu	,856		
	Yaptığınız işin aşırı monoton oluşu	,849		
	Aşırı iş yükü	,860		
	Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet korkusu	,851		
	Vardiyalı çalışma düzeni	,850		
	Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	,852		
<i>İLİŞKİLER</i>	Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	,852	,848	,000
	Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	,846		
	Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	,855		
	İş arkadaşlarının birbirine düşmanca davranması	,850		
	İş arkadaşlarından destek alamama	,856		
	İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	,852		
	İş arkadaşları tarafından cinsel tacize uğrama	,854		

Örgütsel performans ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa katsayısı 0,697 olarak bulunmuştur. Tablo 8’de örgütsel performans ölçeğinde yer alan 4 ifadenin güvenilirliği yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Performans Ölçeğinin Güvenilirliği

	İfadeler	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Sig.
<i>ÖRGÜTSEL PERFORMANS</i>	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,742	,697	,000
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,658		
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara ulaşıyorum.	,701		
	Bir sorun oluştuğunda en hızlı şekilde çözerim.	,692		

3.10. ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

Demografik özellikler ile örgütsel stres boyutları arasındaki bulgular aşağıda verilmiştir.

3.10.1. Cinsiyet ve Örgütsel Stres İlişkisi

Çalışmaya katılanların cinsiyetleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Politik stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların cinsiyetleri ile politik stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların cinsiyetleri ile politik stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Örgütsel yapı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Fiziksel stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların cinsiyetleri ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların cinsiyetleri ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İşin yapısı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların cinsiyetleri ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₄: Çalışanların cinsiyetleri ile işin yapısı stress faktörleri arasında ilişki vardır.

İlişkiler stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların cinsiyetleri ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₅: Çalışanların cinsiyetleri ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 9'te yeralan t testi sonuçları incelendiğinde çalışanların cinsiyetlerine göre politik stres faktörlerine bakış açıları arasında farklılık yoktur. Anlamlılık önem düzeyi (Sig.) 0,05 'in üstünde olan gruplar arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ama çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel, fiziksel, işin yapısı ve ilişkiler stres boyutlarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır ve anlamlılık önem düzeyi (Sig.) 0,05 'in altında olan gruplar arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. (H₂,H₃,H₄,H₅) hipotezleri kabul edilir. Katılımcıların cinsiyetlerinin bay ya da kadın olması ile örgütsel stres boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 9: Çalışanlar için cinsiyete ile örgütsel stres faktörlere ilişkin t testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
Politik	Varyansların eşit varsayıldığı	7,397	,007	1,378	410	,169	,10483
	Varyansların eşit varsayılmadığı			1.353	295.688	.177	,10483
Örgütsel	Varyansların eşit varsayıldığı	147,989	,000	-2,904	410	,004	-,22333
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-2,460	192,146	,015	-,22333
Fiziksel	Varyansların eşit varsayıldığı	21,192	,000	-4,839	410	,000	-,44942
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-5,070	358,339	,000	-,44942
İşin Yapısı	Varyansların eşit varsayıldığı	5.837	.016	-7.649	410	.000	-,44695
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-7,430	286,247	,000	-,44695
İlişkiler	Varyansların eşit varsayıldığı	8,728	,003	-12,490	410	,000	-,85024
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-12,238	294,173	,000	-,85024

H₂,H₃,H₄,H₅ hipotezlerinde erkeklerin daha çok örgütsel stres faktörleri ile ilişkisi söz konusudur. Tablo 10'da yer alan sonuçlar incelendiğinde ortalama değerlerin kadınlara oranla erkeklerde daha yüksek olduğunu görülmektedir.

Kadınlar sayıca 151, erkekler ise 261'dir. Ama kadınların sayıca az olması stres faktörü olan örgütsel yapı ve işin yapısında ilişki düzeyini erkeklere oranla azaltmıştır. Örgütsel yapı stres faktöründe ortalama farkı erkek olarak 0,2233, fiziksel stres faktöründe ortalama fark erkek olarak 0.4494, işin yapısı stres faktöründe ortalama fark erkek olarak 0,4470, ilişkiler stres faktöründe ise ortalama fark erkek olarak 0,8502 üstünlük sağlayarak erkeklerin örgüt içerisinde daha stresli oldukları görülmektedir.

Tablo 10: Çalışanlar için cinsiyete ile örgütsel stres faktörleri ile ilişki düzeyi tablosu

	Cinsiyetiniz?	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
POLİTİK_ORTALAMA	KADIN	151	3,4018	,77681	,06322
	ERKEK	261	3,2969	,72431	,04483
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	KADIN	151	2,3201	1,04590	,08511
	ERKEK	261	2,5434	,51081	,03162
FİZİKSEL_ORTALAMA	KADIN	151	1,6609	,80697	,06567
	ERKEK	261	2,1103	,96209	,05955
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	KADIN	151	2,6880	,61070	,04970
	ERKEK	261	3,1350	,54755	,03389
İLİŞKİLER_ORTALAMA	KADIN	151	1,6878	,69779	,05679
	ERKEK	261	2,5380	,64662	,04002

3.10.2. Medeni Durum ve Örgütsel Stres İlişkisi

Çalışmaya katılanların örgütsel stres faktörleri ile medeni durumları arasında ilişki olup olmadığı anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Politik stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların medeni durumları ile politik stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların medeni durumları ile politik stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Örgütsel yapı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Fiziksel stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların medeni durumları ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların medeni durumları ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İşin yapısı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların medeni durumları ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₄: Çalışanların medeni durumları ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İlişkiler stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların medeni durumları ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₅: Çalışanların medeni durumları ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 11'deki t testine göre sig. değeri örgütsel yapı ve ilişkiler stres faktörlerinde 0,05'den büyük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların medeni duruma göre politik stres faktörlerine bakış açıları arasında farklılık yoktur. Ama çalışanların medeni duruma göre politik, fiziksel ve işin yapısı stres faktörlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır ve (H₁,H₃,H₄,) hipotezleri kabul edilir. Buna göre örgütsel yapı ve ilişkiler stres faktörleri için çalışanların medeni durumu ile örgütsel stres faktörleri arasında ilişki yoktur ve (H₀), hipotezi kabul edilir. Katılımcıların medeni durumlarının bekar ya da evli olması ile örgütsel stres boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 11: Kişilerin medeni durumları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin t testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
Politik	Varyansların eşit varsayıldığı	4,152	,042	3,474	410	,001	,27823
	Varyansların eşit varsayılmadığı			3,378	203,839	,001	,27823
Örgütsel	Varyansların eşit varsayıldığı	2,851	,092	,459	410	,646	,03802
	Varyansların eşit varsayılmadığı			,501	262,607	,617	,03802
Fiziksel	Varyansların eşit varsayıldığı	6,839	,009	-4,143	410	,000	-,41310
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-4,323	237,090	,000	-,41310
İşinYapısı	Varyansların eşit varsayıldığı	21,740	,000	-5,868	410	,000	-,37522
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-5,064	165,057	,000	-,37522
İlişkiler	Varyansların eşit varsayıldığı	22,285	,000	-,060	410	,952	-,00513
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-,067	277,718	,947	-,00513

H₁,H₃,H₄, hipotezlerinde bekar kısmın daha çok örgütsel stres faktörleri ile ilişkisi söz konusudur. H₁,değerinde yani politik stres faktöründe evli kısmın ortalama ağırlıkları bekarlara nisbeten daha yüksektir ve ortalama farkı 0,2782'dir. Tablo 7'de genel olarak diğer iki faktörde ortalama değer ve sayca evli çalışanlara nisbette bekar çalışanların daha yüksek olmasını göstermektedir. Evli çalışanlar sayca 118, bekar çalışanlar ise 294'dür. Fiziksel stres faktöründe ortalama fark bekar olarak 0,4131, işin yapısı stres faktöründe ortalama fark bekar olarak 0,3752 üstünlük sağlayarak bekar katılımcıların daha stresli oldukları belirlenmiştir.

Tablo 12: Kişilerin medeni durumları ile örgütsel stres faktörleri ile ilişki düzeyi tablosu

	Medeni haliniz?	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
POLİTİK_ORTALAMA	EVLI	118	3,5339	,76936	,07082
	BEKAR	294	3,2557	,72073	,04203
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	EVLI	118	2,4887	,65144	,05997
	BEKAR	294	2,4507	,79873	,04658
FİZİKSEL_ORTALAMA	EVLI	118	1,6508	,85021	,07827
	BEKAR	294	2,0639	,93968	,05480
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	EVLI	118	2,7034	,73575	,06773
	BEKAR	294	3,0786	,51534	,03006
İLİŞKİLER_ORTALAMA	EVLI	118	2,2228	,64148	,05905
	BEKAR	294	2,2279	,83186	,04851

3.10.3. Yaş ve Örgütsel Stres İlişkisi

Çalışmaya katılanların örgütsel stres faktörleri ile yaşları arasında ilişki olup olmadığı anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Politik stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların yaşları ile politik stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların yaşları ile politik stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Örgütsel yapı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların yaşları ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların yaşları ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Fiziksel stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların yaşları ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların yaşları ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İşin yapısı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların yaşları ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₄: Çalışanların yaşları ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İlişkiler stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların yaşları ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₅: Çalışanların yaşları ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 13: Kişilerin yaşları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin tek yönlü anova testi.

		Karelerin Toplamı	df	Ortalama nın Karesi	F	Sig.
Politik	Gruplararası	16,362	3	5,454	10,516	,000
	Gruplarıçinde	211,609	408	,519		
	Toplam	227,971	411			
Örgütsel	Gruplararası	4,311	3	1,437	2,523	,057
	Gruplarıçinde	232,386	408	,570		
	Toplam	236,697	411			
Fiziksel	Gruplararası	1,789	3	,596	,683	,563
	Gruplarıçinde	355,874	408	,872		
	Toplam	357,662	411			
İşinYapısı	Gruplararası	19,145	3	6,382	19,451	,000
	Gruplarıçinde	133,858	408	,328		
	Toplam	153,003	411			
İlişkiler	Gruplararası	15,976	3	5,325	9,249	,000
	Gruplarıçinde	234,923	408	,576		
	Toplam	250,899	411			

Tablo 13'deki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değeri örgütsel yapı ve fiziksel stres faktörlerde 0,05'den büyük olması nedeni ile bu değerlere bakıldığında çalışanların yaşına göre örgütsel yapı ve fiziksel stres faktörlerine bakış açıları arasında farklılık yoktur. Ama çalışanların yaşına göre politik, işin yapısı ve ilişkiler stres faktörlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır ve (H₁,H₄,H₅) hipotezleri kabul edilir.

Tablo 14: Kişilerin yaşları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

Değişken	(I) Yaşınız aşağıdakilerden hanginin hangi guruba girmektedir?	(J) Yaşınız aşağıdakilerden hanginin hangi guruba girmektedir?	Ortalama farkı (I-J)	Sig.
POLİTİK_ORTALAMA	20 VE ALTI	21-30	-,31729*	,006
		31-40	,30268	,177
		41-50	-,02113	,999
	21-30	20 VE ALTI	,31729*	,006
		31-40	,61997*	,000
		41-50	,29616	,163
	31-40	20 VE ALTI	-,30268	,177
		21-30	-,61997*	,000
		41-50	-,32381	,288
	41-50	20 VE ALTI	,02113	,999
		21-30	-,29616	,163
		31-40	,32381	,288
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	20 VE ALTI	21-30	,17600	,097
		31-40	,61623*	,000
		41-50	,80829*	,000
	21-30	20 VE ALTI	-,17600	,097
		31-40	,44023*	,000
		41-50	,63229*	,000
	31-40	20 VE ALTI	-,61623*	,000
		21-30	-,44023*	,000
		41-50	,19206	,549
	41-50	20 VE ALTI	-,80829*	,000
		21-30	-,63229*	,000
		31-40	-,19206	,549
İLİŞKİLER_ORTALAMA	20 VE ALTI	21-30	,48349*	,000
		31-40	,58057*	,001
		41-50	,64588*	,001
	21-30	20 VE ALTI	-,48349*	,000
		31-40	,09708	,892
		41-50	,16238	,702
	31-40	20 VE ALTI	-,58057*	,001
		21-30	-,09708	,892
		41-50	,06531	,987

	41-50	20 VE ALTI	-,64588*	,001
		21-30	-,16238	,702
		31-40	-,06531	,987
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	20 VE ALTI	21-30	,17714	,292
		31-40	-,11529	,881
		41-50	-,01291	1,000
	21-30	20 VE ALTI	-,17714	,292
		31-40	-,29243	,136
		41-50	-,19005	,583
	31-40	20 VE ALTI	,11529	,881
		21-30	,29243	,136
		41-50	,10238	,950
	41-50	20 VE ALTI	,01291	1,000
		21-30	,19005	,583
		31-40	-,10238	,950
FİZİKSEL_ORTALAMA	20 VE ALTI	21-30	,13722	,687
		31-40	,09368	,962
		41-50	-,05775	,993
	21-30	20 VE ALTI	-,13722	,687
		31-40	-,04354	,994
		41-50	-,19496	,718
	31-40	20 VE ALTI	-,09368	,962
		21-30	,04354	,994
		41-50	-,15143	,919
	41-50	20 VE ALTI	,05775	,993
		21-30	,19496	,718
		31-40	,15143	,919

Tablo 14'de kişilerin yaşları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin politik stres faktörünün 21-30 aralığında olan çalışanların ortalama farkı 20 ve altı yaş aralığında olan çalışanlarla ,31729, 31-40 yaş aralığında olan çalışanlarla ,61997'dir. İşin yapısı stres faktörünün 20 ve altı yaş aralığında olan çalışanların ortalama farkı 31-40 yaş aralığında olan çalışanlarla ,61623, 41-50 yaş aralığında olan çalışanlarla ,80829'dur. İlişkiler stres faktörünün 20 ve altı yaş aralığında olan çalışanların ortalama farkı 21-30 yaş aralığında olan çalışanlarla ,48349, 31-40 yaş aralığında olan çalışanlarla ,58057, 41-50 yaş aralığında olan çalışanlarla ,64588'dir ve grublar arasında anlamlılık düzeyi 0.05'in altında bulunmaktadır.

3.10.4. Turizm Eğitimi ve Örgütsel Stres

Çalışmaya katılanların örgütsel stres faktörleri ile turizm eğitimleri arasında ilişki olup olmadığı anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Politik stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların turizm eğitimleri ile politik stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların turizm eğitimleri ile politik stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Örgütsel yapı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların turizm eğitimleri ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların turizm eğitimleri ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Fiziksel stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların turizm eğitimleri ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların turizm eğitimleri ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İşin yapısı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların turizm eğitimleri ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₄: Çalışanların turizm eğitimleri ile işin yapısı faktörleri arasında ilişki vardır.

İlişkiler stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların turizm eğitimleri ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₅: Çalışanların turizm eğitimleri ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 15: Çalışanlar İçin Turizm Eğitimi Örgütsel Stres Faktörlere İlişkin T Testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
Politik	Varyansların eşit varsayıldığı	5,781	,017	8,750	410	,000	,68593
	Varyansların eşit varsayılmadığı			8,065	149,985	,000	,68593
Örgütsel	Varyansların eşit varsayıldığı	11,572	,001	,108	410	,914	,00938
	Varyansların eşit varsayılmadığı			,129	245,066	,897	,00938
Fiziksel	Varyansların eşit varsayıldığı	8,626	,004	-,700	410	,484	-,07488
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-,767	200,414	,444	-,07488
İşinYapısı	Varyansların eşit varsayıldığı	12,537	,000	,567	410	,571	,03969
	Varyansların eşit varsayılmadığı			,646	217,803	,519	,03969
İlişkiler	Varyansların eşit varsayıldığı	98,101	,000	8,532	410	,000	,70439
	Varyansların eşit varsayılmadığı			12,347	382,734	,000	,70439

Tablo 15'deki t testine göre sig. değeri örgütsel yapı, fiziksel ve işin yapısı stres faktörlerde 0,05'den büyük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların turizm eğitimlerine göre örgütsel yapı, fiziksel ve işin yapısı stres faktörlerine bakış açıları arasında farklılık yoktur. Ama çalışanların turizm eğitimlerine göre politik ve ilişkiler stres faktörlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır ve aralarında anlamlı ilişki olarak (H_1, H_5) hipotezleri kabul edilir. Buna göre örgütsel yapı, fiziksel ve işin yapısı faktörleri için çalışanların turizm eğitimlerine ile örgütsel stres faktörleri arasında ilişki yoktur ve (H_0), hipotezi kabul edilir. Bu işgörenlerin aldıkları turizm eğitimi nedeniyle bu işi yapmak ihtiyacında olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 16: Çalışanlar İçin Turizm Eğitimi Örgütsel Stres Faktörleri ile ilişki düzeyi tablosu

	Turizm eğitimi aldınız mı ?	N	ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
POLİTİK_ORTALAMA	EVET	101	3,8531	,76894	,07651
	HAYIR	311	3,1672	,65494	,03714
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	EVET	101	2,4686	,56308	,05603
	HAYIR	311	2,4593	,81317	,04611
FİZİKSEL_ORTALAMA	EVET	101	1,8891	,81116	,08071
	HAYIR	311	1,9640	,96960	,05498
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	EVET	101	3,0011	,49653	,04941
	HAYIR	311	2,9614	,64315	,03647
İLİŞKİLER_ORTALAMA	EVET	101	2,7581	,34330	,03416
	HAYIR	311	2,0537	,80580	,04569

Tablo 16'da genel olarak hayır cevaplayan kısmın 311, evet ise 101 olduğu varsayılarak, ortalama farkın ve sayca turizm eğitilmiş çalışanlara nispete turizm eğitimi olmayan çalışanların daha yüksek olmasını göstermektedir. H_1 ve H_5 hipotezlerinde politik stres faktöründe ortalama fark evet olarak 0,6859, ilişkiler stres faktöründe ise ortalama fark evet olarak 0,7044'dür. Bu hipotezlerde turizm eğitilmiş çalışanların daha stresli olduğu görülmektedir.

3.10.5. Eğitim ve Örgütsel Stres

Çalışmaya katılanların örgütsel stres faktörleri ile eğitimleri arasında ilişki olup olmadığı anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Politik stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların eğitimleri ile politik stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların eğitimleri ile politik stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Örgütsel yapı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların eğitimleri ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların eğitimleri ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Fiziksel stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların eğitimleri ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların eğitimleri ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İşin yapısı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların eğitimleri ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₄: Çalışanların eğitimleri ile işin yapısı faktörleri arasında ilişki vardır.

İlişkiler stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların eğitimleri ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₅: Çalışanların eğitimleri ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 17'deki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değeri politik, örgütsel yapı, fiziksel, işin yapısı ve ilişkiler yani tüm stres faktörlerde 0,05'den küçük olması nedeni ile bu değerlere bakıldığında çalışanların eğitimine göre tüm stres boyutlarına bakış açıları arasında farklılık anlamlı bir farklılık vardır ve aralarında anlamlı ilişki olarak (H₁,H₂,H₃,H₄,H₅) hipotezeri kabul edilir. Bu işgörenlerin eğitimleri nedeniyle ya zorunluluktan ya da eğitilmiş olmalarından dolayı bunu istemelerinden olabilir.

Tablo 17: Kişilerin eğitim durumları ile örgütsel Stres faktörlerine ilişkin tek yönlü anova testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Politik	Gruplara sında	30,551	3	10,184	21,046	,000
	Gruplarıçinde	197,420	408	,484		
	Toplam	227,971	411			
Örgütsel	Gruplara sında	14,363	3	4,788	8,785	,000
	Gruplarıçinde	222,335	408	,545		
	Toplam	236,697	411			
Fiziksel	Gruplara sında	49,844	3	16,615	22,022	,000
	Gruplarıçinde	307,818	408	,754		
	Toplam	357,662	411			
İşinYapısı	Gruplara sında	32,248	3	10,749	36,320	,000
	Gruplarıçinde	120,754	408	,296		
	Toplam	153,003	411			
İlişkiler	Gruplara sında	55.248	3	18,416	38,404	,000
	Gruplarıçinde	195,650	408	,480		
	Toplam	250,899	411			

Tablo 18: Kişilerin eğitim durumları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

Dependent Variable	(I) Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?	(J) Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?	Ortalama farkı (I-J)	Sig.
POLİTİK_ORTALAMA	ILK OGRETIM	LISE	-,30733 [*]	,017
		UNIVERSITE	-,58417 [*]	,000
		LISANSUSTU	,14000	,688
	LISE	ILK OGRETIM	,30733 [*]	,017
		UNIVERSITE	-,27684 [*]	,006
		LISANSUSTU	,44733 [*]	,001
	UNIVERSITE	ILK OGRETIM	,58417 [*]	,000
		LISE	,27684 [*]	,006
		LISANSUSTU	,72417 [*]	,000
	LISANSUSTU	ILK OGRETIM	-,14000	,688
		LISE	-,44733 [*]	,001

		UNIVERSITE	-,72417*	,000
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	ILK OGRETIM	LISE	-,78366*	,000
		UNIVERSITE	-,26499*	,003
		LISANSUSTU	-,21481	,136
	LISE	ILK OGRETIM	,78366*	,000
		UNIVERSITE	,51867*	,000
		LISANSUSTU	,56885*	,000
	UNIVERSITE	ILK OGRETIM	,26499*	,003
		LISE	-,51867*	,000
		LISANSUSTU	,05018	,939
	LISANSUSTU	ILK OGRETIM	,21481	,136
		LISE	-,56885*	,000
		UNIVERSITE	-,05018	,939
İLİŞKİLER_ORTALAMA	ILK OGRETIM	LISE	-,55701*	,000
		UNIVERSITE	,31185*	,006
		LISANSUSTU	-,31429	,064
	LISE	ILK OGRETIM	,55701*	,000
		UNIVERSITE	,86886*	,000
		LISANSUSTU	,24273	,169
	UNIVERSITE	ILK OGRETIM	-,31185*	,006
		LISE	-,86886*	,000
		LISANSUSTU	-,62614*	,000
	LISANSUSTU	ILK OGRETIM	,31429	,064
		LISE	-,24273	,169
		UNIVERSITE	,62614*	,000
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	ILK OGRETIM	LISE	-,13832	,593
		UNIVERSITE	,30374*	,016
		LISANSUSTU	,12222	,801
	LISE	ILK OGRETIM	,13832	,593
		UNIVERSITE	,44206*	,000
		LISANSUSTU	,26054	,164
	UNIVERSITE	ILK OGRETIM	-,30374*	,016
		LISE	-,44206*	,000
		LISANSUSTU	-,18152	,418
	LISANSUSTU	ILK OGRETIM	-,12222	,801
		LISE	-,26054	,164
		UNIVERSITE	,18152	,418
FİZİKSEL_ORTALAMA	ILK OGRETIM	LISE	,21268	,358
		UNIVERSITE	,77232*	,000
		LISANSUSTU	-,04000	,994

	LİSE	İLK OGRETİM	-,21268	,358
		UNIVERSİTE	,55963*	,000
		LİSANSUSTU	-,25268	,321
	UNIVERSİTE	İLK OGRETİM	-,77232*	,000
		LİSE	-,55963*	,000
		LİSANSUSTU	-,81232*	,000
	LİSANSUSTU	İLK OGRETİM	,04000	,994
		LİSE	,25268	,321
		UNIVERSİTE	,81232*	,000

Tablo 18’de kişilerin eğitim durumları ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin politik stres faktörünün üniversite eğitimi olan çalışanların ortalama farkı ilköğretim eğitimi olan çalışanlarla ,58417, lise eğitimi olan çalışanlarla ,27684, lisansüstü eğitimi olan çalışanlarla ,72417’dir ve bu grublardaki anlamlılık düzeyi 0.05’in altında bulunmaktadır. İşin yapısı stres faktörünün lise eğitimi olan çalışanların ortalama farkı ilköğretim eğitimi olan çalışanlarla ,78366, üniversite eğitimi olan çalışanlarla ,51867, lisansüstü eğitimi olan çalışanlarla ,56885’dir. İlişkiler stres faktörünün üniversite eğitimi eğitimi olan çalışanların ortalama farkı ilköğretim eğitimi olan çalışanlarla ,31185, lise eğitimi olan çalışanlarla ,86886, lisansüstü eğitimi olan çalışanlarla ,62614’dür. Örgütsel yapı stres faktörünün üniversite eğitimi olan çalışanların ortalama farkı ilköğretim eğitimi olan çalışanlarla ,30374, lise eğitimi olan çalışanlarla ,44206’dır. Fiziksel stres faktörünün üniversite eğitimi olan çalışanların ortalama farkı ilköğretim eğitimi olan çalışanlarla ,77232, lise eğitimi olan çalışanlarla ,55963, lisansüstü eğitimi olan çalışanlarla ,81232’dir ve bu gruplar arasında anlamlılık düzeyi 0.05’in altında bulunmaktadır.

3.10.6. Çalışılan Departman ve Örgütsel Stres

Çalışmaya katılanların örgütsel stres boyutları ile çalışılan departman arasında ilişki olup olmadığı anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Politik stresfaktörleri için;

H₀: Çalışanların çalışılan departman ile politik stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların çalışılan departman ile politik stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Örgütsel yapı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların çalışılan departman ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların çalışılan departman ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Fiziksel stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların çalışılan departman ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların çalışılan departman ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İşin yapısı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların çalışılan departman ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₄: Çalışanların çalışılan departman ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İlişkiler stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların çalışılan departman ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₅: Çalışanların çalışılan departman ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 19'deki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değeri politik, örgütsel yapı, fiziksel, işin yapısı ve ilişkiler yani tüm stres faktörlerinde 0,05'den küçük olması nedeni ile bu değerlere bakıldığında çalışanların eğitime göre tüm stres faktörlerine bakış açıları arasında farklılık anlamlı bir farklılık vardır ve aralarında anlamlı ilişki olarak (H₁,H₂,H₃,H₄,H₅) hipotezleri kabul edilir. Doğrudan müşteri ile ilişkisi olan ve departmanlarda sorumlulukları fazla olan kişilerin, işletmelerine karşı duygusal bir bağ geliştirmiş olabilecekleri düşünülmektedir.

Tablo 19: Kişilerin çalıştıkları departman ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin tek yönlü anova testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Politik	Gruplara sında	28,608	5	5,722	11,652	,000
	Gruplarıçinde	199,363	406	,491		
	Toplam	227,971	411			
Örgütsel	Gruplara sında	79,126	5	15,825	40,775	,000
	Gruplarıçinde	157,571	406	,388		
	Toplam	236,697	411			
Fiziksel	Gruplara sında	122,751	5	24,550	42,430	,000
	Gruplarıçinde	234,911	406	,579		
	Toplam	357,662	411			
İşinYapısı	Gruplara sında	13,883	5	2,777	8,103	,000
	Gruplarıçinde	139,120	406	,343		
	Toplam	153,003	411			
İlişkiler	Gruplara sında	69,350	5	13,870	31,017	,000
	Gruplarıçinde	181,549	406	,447		
	Toplam	250,899	411			

Tablo 20: Kişilerin çalıştıkları departman ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

Dependent Variable	(I) Hangi departmanda çalışmaktasınız ?	(J) Hangi departmanda çalışmaktasınız ?	Ortalama farkı (I-J)	Sig.
POLİTİK_ORTALAMA	YIYECEK-ICECEK	ONBURO	-,59286*	,000
		KAT HİZMETLERİ	-,09432	,982
		TEKNİK SERVİS	-,98826*	,000
		GUVENLİK	-,14323	,860
		DİGER	-,26193	,197
	ONBURO	YIYECEK-ICECEK	,59286*	,000
		KAT HİZMETLERİ	,49854*	,001
		TEKNİK SERVİS	-,39540	,335
		GUVENLİK	,44963*	,001
		DİGER	,33094*	,009
	KAT HİZMETLERİ	YIYECEK-ICECEK	,09432	,982
		ONBURO	-,49854*	,001

		TEKNİK SERVİS	-,89394*	,001
		GUVENLİK	-,04891	,999
		DİĞER	-,16760	,797
	TEKNİK SERVİS	YIYECEK-ICECEK	,98826*	,000
		ONBURO	,39540	,335
		KAT HİZMETLERİ	,89394*	,001
		GUVENLİK	,84503*	,001
		DİĞER	,72634*	,005
	GUVENLİK	YIYECEK-ICECEK	,14323	,860
		ONBURO	-,44963*	,001
		KAT HİZMETLERİ	,04891	,999
		TEKNİK SERVİS	-,84503*	,001
		DİĞER	-,11869	,924
	DİĞER	YIYECEK-ICECEK	,26193	,197
		ONBURO	-,33094*	,009
		KAT HİZMETLERİ	,16760	,797
		TEKNİK SERVİS	-,72634*	,005
		GUVENLİK	,11869	,924
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	YIYECEK-ICECEK	ONBURO	,26682*	,022
		KAT HİZMETLERİ	,46269*	,001
		TEKNİK SERVİS	-,25196	,682
		GUVENLİK	,05019	,997
		DİĞER	,40511*	,000
	ONBURO	YIYECEK-ICECEK	-,26682*	,022
		KAT HİZMETLERİ	,19587	,377
		TEKNİK SERVİS	-,51877*	,020
		GUVENLİK	-,21663	,170
		DİĞER	,13829	,531
	KAT HİZMETLERİ	YIYECEK-ICECEK	-,46269*	,001
		ONBURO	-,19587	,377
		TEKNİK SERVİS	-,71465*	,001
		GUVENLİK	-,41250*	,007
		DİĞER	-,05758	,995
	TEKNİK SERVİS	YIYECEK-ICECEK	,25196	,682
		ONBURO	,51877*	,020
		KAT HİZMETLERİ	,71465*	,001
		GUVENLİK	,30214	,512
		DİĞER	,65706*	,002
	GUVENLİK	YIYECEK-ICECEK	-,05019	,997
		ONBURO	,21663	,170

		KAT HİZMETLERİ	,41250*	,007
		TEKNİK SERVİS	-,30214	,512
		DİĞER	,35492*	,007
	DİĞER	YIYECEK-ICECEK	-,40511*	,000
		ONBURO	-,13829	,531
		KAT HİZMETLERİ	,05758	,995
		TEKNİK SERVİS	-,65706*	,002
		GUVENLİK	-,35492*	,007
İLİŞKİLER_ORTALAMA	YIYECEK-ICECEK	ONBURO	,48320*	,000
		KAT HİZMETLERİ	,64592*	,000
		TEKNİK SERVİS	,68813*	,006
		GUVENLİK	-,11889	,918
		DİĞER	1,09730*	,000
	ONBURO	YIYECEK-ICECEK	-,48320*	,000
		KAT HİZMETLERİ	,16272	,719
		TEKNİK SERVİS	,20493	,883
		GUVENLİK	-,60209*	,000
		DİĞER	,61410*	,000
	KAT HİZMETLERİ	YIYECEK-ICECEK	-,64592*	,000
		ONBURO	-,16272	,719
		TEKNİK SERVİS	,04221	1,000
		GUVENLİK	-,76481*	,000
		DİĞER	,45138*	,005
	TEKNİK SERVİS	YIYECEK-ICECEK	-,68813*	,006
		ONBURO	-,20493	,883
		KAT HİZMETLERİ	-,04221	1,000
		GUVENLİK	-,80702*	,001
		DİĞER	,40917	,282
	GUVENLİK	YIYECEK-ICECEK	,11889	,918
		ONBURO	,60209*	,000
		KAT HİZMETLERİ	,76481*	,000
		TEKNİK SERVİS	,80702*	,001
		DİĞER	1,21619*	,000
	DİĞER	YIYECEK-ICECEK	-1,09730*	,000
		ONBURO	-,61410*	,000
		KAT HİZMETLERİ	-,45138*	,005
		TEKNİK SERVİS	-,40917	,282
		GUVENLİK	-1,21619*	,000
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	YIYECEK-ICECEK	ONBURO	-,18362	,324
		KAT HİZMETLERİ	-,19046	,603

		TEKNİK SERVİS	-,98592*	,000
		GUVENLİK	,01116	1,000
		DİĞER	,86182*	,000
	ONBURO	YIYECEK-ICECEK	,18362	,324
		KAT HİZMETLERİ	-,00684	1,000
		TEKNİK SERVİS	-,80230*	,000
		GUVENLİK	,19478	,344
		DİĞER	1,04544*	,000
	KAT HİZMETLERİ	YIYECEK-ICECEK	,19046	,603
		ONBURO	,00684	1,000
		TEKNİK SERVİS	-,79545*	,001
		GUVENLİK	,20162	,591
		DİĞER	1,05228*	,000
	TEKNİK SERVİS	YIYECEK-ICECEK	,98592*	,000
		ONBURO	,80230*	,000
		KAT HİZMETLERİ	,79545*	,001
		GUVENLİK	,99708*	,000
		DİĞER	1,84774*	,000
	GUVENLİK	YIYECEK-ICECEK	-,01116	1,000
		ONBURO	-,19478	,344
		KAT HİZMETLERİ	-,20162	,591
		TEKNİK SERVİS	-,99708*	,000
		DİĞER	,85066*	,000
	DİĞER	YIYECEK-ICECEK	-,86182*	,000
		ONBURO	-1,04544*	,000
		KAT HİZMETLERİ	-1,05228*	,000
		TEKNİK SERVİS	-1,84774*	,000
		GUVENLİK	-,85066*	,000
FİZİKSEL_ORTALAMA	YIYECEK-ICECEK	ONBURO	,97743*	,000
		KAT HİZMETLERİ	,26044	,477
		TEKNİK SERVİS	-,95775*	,000
		GUVENLİK	,72646*	,000
		DİĞER	1,30645*	,000
	ONBURO	YIYECEK-ICECEK	-,97743*	,000
		KAT HİZMETLERİ	-,71699*	,000
		TEKNİK SERVİS	-1,93517*	,000
		GUVENLİK	-,25096	,284
		DİĞER	,32903*	,024
	KAT HİZMETLERİ	YIYECEK-ICECEK	-,26044	,477
		ONBURO	,71699*	,000

		TEKNİK SERVİS	-1,21818*	,000
		GUVENLİK	,46603*	,029
		DİĞER	1,04602*	,000
	TEKNİK SERVİS	YIYECEK-İCECEK	,95775*	,000
		ONBURO	1,93517*	,000
		KAT HİZMETLERİ	1,21818*	,000
		GUVENLİK	1,68421*	,000
		DİĞER	2,26420*	,000
	GUVENLİK	YIYECEK-İCECEK	-,72646*	,000
		ONBURO	,25096	,284
		KAT HİZMETLERİ	-,46603*	,029
		TEKNİK SERVİS	-1,68421*	,000
		DİĞER	,57999*	,000
	DİĞER	YIYECEK-İCECEK	-1,30645*	,000
		ONBURO	-,32903*	,024
		KAT HİZMETLERİ	-1,04602*	,000
		TEKNİK SERVİS	-2,26420*	,000
		GUVENLİK	-,57999*	,000

Kişilerin çalıştıkları departman ile örgütsel srese ilişkin politik faktörünün önburo departmanında çalışanların ortalama farkı yiyecek-içecek departmanında çalışanlarla ,59286, kat hizmetleri departmanında çalışanlarla ,49854, güvenlik departmanında çalışanlarla ,44963, diğer departmanlarda çalışanlarla ise ,33094'dür. Teknik servis departmanında çalışanların ortalama farkı yiyecek-içecek departmanında çalışanlarla ,98826, kat hizmetleri departmanında çalışanlarla ,89394, güvenlik departmanında çalışanlarla ,84503 ve diğer departmanlarda çalışanlarla ,72634'dür.

İşin yapısı faktörünün yiyecek-içecek departmanında çalışanların ortalama farkı önburo departmanında çalışanlarla ,26682, kat hizmetleri departmanında çalışanlarla ,46269, diğer departmanlarda çalışanlarla ise ,40511'dir. Teknik servis departmanında çalışanların ortalama farkı önburo departmanında çalışanlarla ,51877, kat hizmetleri departmanında çalışanlarla ,71465, ve diğer departmanlarda çalışanlarla ,65706'dır. Güvenlik departmanında çalışanların ortalama farkı kat hizmetleri departmanında çalışanlarla ,41250, güvenlik departmanında çalışanlarla ,44963, diğer departmanlarda çalışanlarla ise ,35492'dir.

İlişkiler faktörünün yiyecek-içecek departmanında çalışanların ortalama farkı önburo departmanında çalışanlarla ,48320, kat hizmetleri departmanında

alışanlarla ,64592, teknik servis departmanında çalışanlarla ,68813, diğ er departmanlarda çalışanlarla ise 1,09730'dur.  n uro departmanında çalışanların ortalama farkı diğ er departmanlarda çalışanlarla ,61410'dur. Kat hizmetleri departmanında çalışanların ortalama farkı diğ er departmanlarda çalışanlarla ise ,45138'dir. G venlik departmanında çalışanların ortalama farkı  n uro departmanında çalışanlarla ,60209, kat hizmetleri departmanında çalışanlarla ,76481, teknik servis departmanında çalışanlarla ,80702, diğ er departmanlarda çalışanlarla 1,21619'dur.

 rg tsel yapı stres fakt r n n teknik servis departmanı çalışanların ortalama farkı yiyecek-içecek departmanında çalışanlarla ,98592,  n uro departmanında çalışanlarla ,80230, kat hizmetleri departmanında çalışanlarla ,79545, g venlik departmanında çalışanlarla ,99708, diğ er departmanlarda çalışanlarla 1,84774't r.

Fiziksel stres fakt r n n yiyecek-içecek departmanında çalışanların ortalama farkı  n uro departmanında çalışanlarla ,97743, teknik servis departmanında çalışanlarla ,95775, g venlik departmanında çalışanlarla ,72646, diğ er departmanlarda çalışanlarla 1,30645'tir.  n uro departmanında çalışanların ortalama farkı diğ er departmanlarda çalışanlarla ,32903'd r. Kat hizmetleri departmanında çalışanların ortalama farkı  n uro departmanında çalışanlarla ,71699, g venlik departmanında çalışanlarla ,46603, diğ er departmanlarda çalışanlarla 1,04602'dir. Teknik servis departmanında çalışanların ortalama farkı  n uro departmanında çalışanlarla 1,93517, kat hizmetleri departmanında çalışanlarla 1,21818, g venlik departmanında çalışanlarla 1,68421, diğ er departmanlarda çalışanlarla 2,26420'dir. G venlik departmanında çalışanların ortalama farkı  n uro departmanında çalışanlarla ,25096, diğ er departmanlarda çalışanlarla ,57999'dur.

3.10.7. Gelir ve  rg tsel Stres

Çalışmaya katılanların  rg tsel stres fakt r leri ile gelir arasında ilişki olup olmadığı anlamak için kurulan hipotez ş yledir;

Politik stres fakt r leri için;

H₀: Çalışanların gelirleri ile politik stres fakt r leri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların gelirleri ile politik stres fakt r leri arasında ilişki vardır.

 rg tsel yapı stres fakt r leri için;

H₀: Çalışanların gelirleri ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların gelirleri ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Fiziksel stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların gelirleri ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların gelirleri ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İşin yapısı stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların gelirleri ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₄: Çalışanların gelirleri ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İlişkiler stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların gelirleri ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₅: Çalışanların gelirleri ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 21: Kişilerin gelirleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişintek yönlü anova testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Politik	Gruplarara sında	70,325	2	35,162	91,227	,000
	Gruplariçinde	157,646	409	,385		
	Toplam	227,971	411			
Örgütsel	Gruplarara sında	3,663	2	1,832	3,215	,041
	Gruplariçinde	233,034	409	,570		
	Toplam	236,697	411			
Fiziksel	Gruplarara sında	14,121	2	7,060	8,406	,000
	Gruplariçinde	343,541	409	,840		
	Toplam	357,662	411			
İşinYapısı	Gruplarara sında	,585	2	,292	,785	,457
	Gruplariçinde	152,418	409	,373		
	Toplam	153,003	411			
İlişkiler	Gruplarara sında	27,427	2	13,714	25,099	,000
	Gruplariçinde	223,471	409	,546		
	Toplam	250,899	411			

Tablo 22: Kişilerin gelirleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

Dependent Variable	(I) Aylık kazancınız ?	(J) Aylık kazancınız ?	Ortalama farkı (I-J)	Sig.
POLİTİK_ORTALAMA	251-500	501-750	-,93525 [*]	,000
		1001-1250	-1,21944 [*]	,000
	501-750	251-500	,93525 [*]	,000
		1001-1250	-,28419	,237
	1001-1250	251-500	1,21944 [*]	,000
		501-750	,28419	,237
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	251-500	501-750	,00686	,996
		1001-1250	,20202	,423
	501-750	251-500	-,00686	,996
		1001-1250	,19516	,494
	1001-1250	251-500	-,20202	,423
		501-750	-,19516	,494
İLİŞKİLER_ORTALAMA	251-500	501-750	-,66021 [*]	,000
		1001-1250	-,04299	,974
	501-750	251-500	,66021 [*]	,000
		1001-1250	,61722 [*]	,009
	1001-1250	251-500	,04299	,974
		501-750	-,61722 [*]	,009
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	251-500	501-750	,21909	,057
		1001-1250	-,16980	,671
	501-750	251-500	-,21909	,057
		1001-1250	-,38889	,162
	1001-1250	251-500	,16980	,671
		501-750	,38889	,162
FİZİKSEL_ORTALAMA	251-500	501-750	,05658	,877
		1001-1250	,99248 [*]	,000
	501-750	251-500	-,05658	,877
		1001-1250	,93590 [*]	,001
	1001-1250	251-500	-,99248 [*]	,000
		501-750	-,93590 [*]	,001

Tablo 21'deki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değeri işin yapısı stres faktörlerde 0,05'den büyük olması nedeni ile bu değerlere bakıldığında çalışanların gelirlerine göre işin yapısı stres faktörlerine bakış açıları arasında farklılık yoktur (H_0). Ama çalışanların gelirlerine göre politik,

örgütsel yapı, fiziksel ve ilişkiler stres faktörlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır ve aralarında anlamlı ilişki olarak (H_1, H_2, H_3, H_5) hipotezeri kabul edilir.

Tablo 22’de kişilerin gelirleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin politik stres faktörünün 251-500 aralıklı geliri olan çalışanların ortalama farkı 501-750 aralıklı geliri olan çalışanlarla ,93525, 1001-1250 aralıklı geliri olan çalışanlarla 1,21944’dür. İlişkiler stres faktörünün 501-750 aralıklı geliri olan çalışanların ortalama farkı 251-500 aralıklı geliri olan çalışanlarla ,66021, 1001-1250 aralıklı geliri olan çalışanlarla ,61722’dir. Fiziksel stres faktörünün ise 1001-1250 aralıklı geliri olan çalışanların ortalama farkı 251-500 aralıklı geliri olan çalışanlarla ,99248, 501-750 aralıklı geliri olan çalışanlarla ,93590’dır ve bu gruplar arasında anlamlılık düzeyi 0.05’in altındadır.

3.10.8. Turizm Deneyimi ve Örgütsel Stres

Çalışmaya katılanların örgütsel stres faktörleri ile turizm deneyimi arasında ilişki olup olmadığı anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Politik stres faktörleri için;

H_0 : Çalışanların turizm deneyimi ile politik stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların turizm deneyimi ile politik stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Örgütsel yapı stres faktörleri için;

H_0 : Çalışanların turizm deneyimi ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_2 : Çalışanların turizm deneyimi ile örgütsel yapı stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Fiziksel stres faktörleri için;

H_0 : Çalışanların turizm deneyimi ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_3 : Çalışanların turizm deneyimi ile fiziksel stres faktörleri arasında ilişki vardır.

İşin yapısı stres faktörleri için;

H_0 : Çalışanların turizm deneyimi ile işin yapısı stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₄: Çalışanların turizm deneyimi ile işin yapısı faktörleri arasında ilişki vardır.

İlişkiler stres faktörleri için;

H₀: Çalışanların turizm deneyimi ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₅: Çalışanların turizm deneyimi ile ilişkiler stres faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 23: Kişilerin turizm deneyimleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin tek yönlü anova testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalaman ın Karesi	F	Sig.
Politik	Gruplara asında	15,508	2	7,754	14,927	,000
	Gruplarıçinde	212,462	409	,519		
	Toplam	227,971	411			
Örgütsel	Gruplara asında	29,246	2	14,623	28,830	,000
	Gruplarıçinde	207,451	409	,507		
	Toplam	236,697	411			
Fiziksel	Gruplara asında	17,273	2	8,636	10,377	,000
	Gruplarıçinde	340,390	409	,832		
	Toplam	357,662	411			
İşinYapısı	Gruplara asında	3,075	2	1,538	4,195	,016
	Gruplarıçinde	149,927	409	,367		
	Toplam	153,003	411			
İlişkiler	Gruplara asında	15,734	2	7,867	13,682	,000
	Gruplarıçinde	235,165	409	,575		
	Toplam	250,899	411			

Tablo 23'deki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değeri politik, örgütsel yapı, fiziksel, işin yapısı ve ilişkiler yani tüm stres faktörlerde 0,05'den küçük olması nedeni ile bu değerlere bakıldığında çalışanların turizm deneyimlerine göre tüm stres faktörlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır ve aralarında anlamlı ilişki olarak (H₁,H₂,H₃,H₄,H₅) hipotezleri kabul edilir.

Tablo 24: Kişilerin turizm deneyimleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

Dependent Variable	(I) Turizm sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız ?	(J) Turizm sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız ?	Ortalama farkı (I-J)	Sig.
POLİTİK_ORTALAMA	1 YILDAN AZ	1-4	-,39518*	,000
		5-8	-,44296*	,003
	1-4	1 YILDAN AZ	,39518*	,000
		5-8	-,04778	,940
	5-8	1 YILDAN AZ	,44296*	,003
		1-4	,04778	,940
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	1 YILDAN AZ	1-4	,15894	,119
		5-8	-,90112*	,000
	1-4	1 YILDAN AZ	-,15894	,119
		5-8	-1,06006*	,000
	5-8	1 YILDAN AZ	,90112*	,000
		1-4	1,06006*	,000
FİZİKSEL_ORTALAMA	1 YILDAN AZ	1-4	-,04473	,901
		5-8	-,76398*	,000
	1-4	1 YILDAN AZ	,04473	,901
		5-8	-,71925*	,000
	5-8	1 YILDAN AZ	,76398*	,000
		1-4	,71925*	,000
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	1 YILDAN AZ	1-4	,19753*	,011
		5-8	,03746	,940
	1-4	1 YILDAN AZ	-,19753*	,011
		5-8	-,16007	,377
	5-8	1 YILDAN AZ	-,03746	,940
		1-4	,16007	,377
İLİŞKİLER_ORTALAMA	1 YILDAN AZ	1-4	-,39764*	,000
		5-8	,21438	,277
	1-4	1 YILDAN AZ	,39764*	,000
		5-8	,61203*	,000
	5-8	1 YILDAN AZ	-,21438	,277
		1-4	-,61203*	,000

Tablo 24’de kişilerin turizm deneyimleri ile örgütsel stres faktörlerine ilişkin politik stres faktörünün 1 yıldan az çalışanların ortalama farkı 1-4 yıl

aralığında çalışanlarla ,39518, 5-8 yıl arası çalışanlarla ,44296'dır. Örgütsel yapı stres faktörünün 5-8 yıl arası çalışanların ortalama farkı 1 yıldan az çalışanlarla ,90112, 1-4 yıl arası çalışanlarla 1,06006'dır. Fiziksel stres faktörünün 5-8 yıl arası çalışanların ortalama farkı 1 yıldan az çalışanlarla ,76398, 1-4 yıl çalışanlarla ,71925'dir. İşin yapısı stres faktörünün 1 yıldan az çalışanların ortalama farkı 1-4 yıl çalışanlarla ,19753'dür. İlişkiler stres faktörünün 1-4 yıl çalışanların ortalama farkı 1 yıldan az çalışanlarla ,39764, 5-8 yıl çalışanlarla ,61203'dür. Bu gruplar arasında anlamlılık düzeyi 0.05 in altında bulunmaktadır.

3.11. PERFORMANS ÖLÇEĞİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki bulgular aşağıda verilmiştir.

3.11.1. Cinsiyet ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile cinsiyetleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H₀: Çalışanların cinsiyetleri ile performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların cinsiyetleri ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 25: Kişilerin cinsiyetleri ile performanslarına ilişkin t- testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi(2uclu)	Ortalam
Performans	Varyansların eşit varsayıldığı	58,374	,000	-3,491	410	,001	-,20791
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-3,122	222,921	,002	-,20791

Tablo 25'deki t testine göre sig. değeri 0,05'den küçük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı farklılık vardır (p<,05). Buna göre çalışanların cinsiyetleri ile performans arasında ilişki

vardır (H_1) hipotezi kabul edilir.

Tablo 26: Erkek çalışanlar ile kadın çalışanlara ilişkin düzeyi tablosu

	Cinsiyeti niz?	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
İŞGÖREN_PERFORMANSI_ORTALAMA	KADIN	151	4,1772	,73518	,05983
A	ERKEK	261	4,3851	,47252	,02925

Tablo 26'da ortalama farkı olarak erkek çalışanların daha fazla olması ortalama farkına da etki etmektedir. Erkek çalışanların performansla ilişkisi daha yüksektir ve ortalama farkı 0,2079 olarak erkeklerin performansa daha çok etki ettikleri belirlenmiştir.

3.11.2. Medeni Durum ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile medeni durumları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H_0 : Çalışanların medeni durumları ile performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların medeni durumları ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 27: Kişilerin medeni durumları ile performanslarına ilişkin t testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi(2uçlu)	Ortalama
Performans	Varyansların eşit varsayıldığı	9,232	,003	-1,701	410	,090	-,10920
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-1,527	175,970	,128	-,10920

Tablo 28: Çalışanların medeni durumu ile bekar çalışanlara ilişkin düzeyi tablosu

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
İŞGÖREN_PERFORMANSI_ORTALAMA	EVLI	118	4,2309	,69734	,06420
	BEKAR	294	4,3401	,53976	,03148

Tablo 27'deki t testine göre sig. (önem düzeyi) değerinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında çalışanların medeni durumlarına göre performansları arasında farklılık yoktur ($p>,05$). Buna göre çalışanların medeni durumları ile performans arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir.

Tablo 28'de Çalışanların medeni durumlarına baktığımızda bekar çalışanların sayca üstün olması ortalamaları da evli çalışanlara nisbette azıcık yükseltmiştir ve ortalama farkı 0,1092'dir.

3.11.3. Yaş ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile yaşları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H_0 : Çalışanların yaşları ile performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların yaşları ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 29: Kişilerin yaşları ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Performans	Gruplar arasında	28,463	3	9,488	33,720	,000
	Gruplar içinde	114,797	408	,281		
	Toplam	143,260	411			

Tablo 29'daki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değerinin 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında çalışanların yaşları ile performansları arasında anlamlı farklılık vardır. ($p<,05$). Buna göre çalışanların yaşları ile performans arasında ilişki vardır (H_1) hipotezi kabul edilir.

Tablo 30'da kişilerin yaşları ile performans ilişkisi 41-50 yaş grubunda olan çalışanların ortalama farkı 20 ve altı yaş grubu çalışanlarla ,85035, 21-30 yaş grubu çalışanlarla 1,02608, 31-40 yaş grubu çalışanlarla ise 1,11786'dır ve burada anlamlılık düzeyi 0.05 in altında bulunmaktadır.

Tablo 30: Çalışanların yaşları ile performans ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

(I) Yaşınız aşağıdakilerden hangi guruba girmektedir?	(J) Yaşınız aşağıdakilerden hangi guruba girmektedir?	Ortalama farkı(I-J)	Sig.
20 VE ALTI	21-30	-,17573	,063
	31-40	-,26751	,071
	41-50	,85035*	,000
21-30	20 VE ALTI	,17573	,063
	31-40	-,09178	,770
	41-50	1,02608*	,000
31-40	20 VE ALTI	,26751	,071
	21-30	,09178	,770
	41-50	1,11786*	,000
41-50	20 VE ALTI	-,85035*	,000
	21-30	-1,02608*	,000
	31-40	-1,11786*	,000

3.11.4. Turizm Eğitimi ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile turizm eğitimleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H₀: Çalışanların turizm eğitimi ile performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların turizm eğitimi ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 31: Kişilerin turizm eğitimleri ile performanslarına ilişkin t-testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi(2u çlu)	Ortalama fark
Performans	Varyansların eşit varsayıldığı	27.197	,000	1,761	410	,079	,11877
	Varyansların eşit varsayılmadığı			2,178	264,256	,030	,11877

Tablo 31'deki t testine göre sig. değeri 0,05'den büyük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların turizm eğitimleri ile performansları arasında farklılık yoktur. ($p>,05$). Buna göre çalışanların turizm eğitimi ile performans arasında

ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir.

Tablo 32: Çalışanların turizm eğitimleri ile performansa ilişkin düzeyi tablosu

	Turizm eğitimi aldınız mı ?	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalama sapması
İŞGÖREN_PERFORMANSI_ORTALAMA	EVET	101	4,3985	,41106	,04090
	HAYIR	311	4,2797	,63573	,03605

3.11.5. Eğitim ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile eğitimleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H_0 : Çalışanların eğitimleri ile performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların eğitimleri ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 33: Kişilerin eğitimleri ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Performans	Gruplar arasında	23,112	3	7,704	26,161	,000
	Gruplar içinde	120,149	408	,294		
	Toplam	143,260	411			

Tablo 33'deki tek yönlü anova testine göre sig. değeri performans faktöründe 0,05'ten küçüktür. Bu değerlere bakıldığında eğitim durumu ile performans arasında bir ilişki vardır ($p < ,05$) ve çalışanların eğitimleri ile performans arasında ilişki vardır. (H_1) hipotezi kabul edilir.

Tablo 34'de çalışanların eğitimleri ile performansına ilişkin ilköğretim eğitimi olan çalışanlarla ortalama farkı üniversite eğitimi olan çalışanlarla ,30212, lisansüstü eğitimi olan çalışanlarla ,41333'dür. Lise eğitimi olan çalışanlarla ortalama farkı lisansüstü eğitimi olan çalışanlarla ,36369, üniversite eğitimi olan çalışanlarla ,35176'dır. Üniversite eğitimi olan çalışanlarla ise ortalama farkı lisansüstü eğitimi olan çalışanlarla ,71545'dir ve bu gruplar arasında anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır.

Tablo 34: Çalışanların eğitimleri ile performans ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

(I) Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?	(J) Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?	Ortalama farkı (I-J)	Sig.
ILK OGRETIM	LISE	,04964	,928
	UNIVERSITE	-,30212 [*]	,000
	LISANSUSTU	,41333 [*]	,000
LISE	ILK OGRETIM	-,04964	,928
	UNIVERSITE	-,35176 [*]	,000
	LISANSUSTU	,36369 [*]	,001
UNIVERSITE	ILK OGRETIM	,30212 [*]	,000
	LISE	,35176 [*]	,000
	LISANSUSTU	,71545 [*]	,000
LISANSUSTU	ILK OGRETIM	-,41333 [*]	,000
	LISE	-,36369 [*]	,001
	UNIVERSITE	-,71545 [*]	,000

3.11.6. Çalışılan Departman ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H₀: Çalışılan departman ile performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan departman ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 35: Kişilerin çalışan departmanları ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Performans	Gruplar arasında	13,447	5	2,689	8,412	,000
	Gruplar içinde	129,813	406	,320		
	Toplam	143,260	411			

Tablo 35'deki tek yönlü anova testine göre sig. değeri performans faktöründe 0,05'ten küçüktür. Bu değerlere bakıldığında çalışılan departman ile performans arasında bir ilişki vardır ($p < ,05$) ve çalışılan departman ile performans arasında ilişki vardır. (H₁) hipotezi kabul edilir.

Tablo 36: Kişilerin çalışan departmanları ile performansa ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

(I) Hangi departmanda çalışmaktasınız ?	(J) Hangi departmanda çalışmaktasınız ?	Ortalama farkı (I-J)	Sig.
YIYECEK-ICECEK	ONBURO	-,04534	,994
	KAT HİZMETLERİ	,14012	,790
	TEKNİK SERVİS	-,52465*	,020
	GUVENLİK	,05869	,992
	DİGER	-,37033*	,001
ONBURO	YIYECEK-ICECEK	,04534	,994
	KAT HİZMETLERİ	,18546	,400
	TEKNİK SERVİS	-,47931*	,031
	GUVENLİK	,10402	,848
	DİGER	-,32499*	,001
KAT HİZMETLERİ	YIYECEK-ICECEK	-,14012	,790
	ONBURO	-,18546	,400
	TEKNİK SERVİS	-,66477*	,002
	GUVENLİK	-,08144	,980
	DİGER	-,51045*	,000
TEKNİK SERVİS	YIYECEK-ICECEK	,52465*	,020
	ONBURO	,47931*	,031
	KAT HİZMETLERİ	,66477*	,002
	GUVENLİK	,58333*	,008
	DİGER	,15432	,935
GUVENLİK	YIYECEK-ICECEK	-,05869	,992
	ONBURO	-,10402	,848
	KAT HİZMETLERİ	,08144	,980
	TEKNİK SERVİS	-,58333*	,008
	DİGER	-,42901*	,000
DİGER	YIYECEK-ICECEK	,37033*	,001
	ONBURO	,32499*	,001
	KAT HİZMETLERİ	,51045*	,000
	TEKNİK SERVİS	-,15432	,935
	GUVENLİK	,42901*	,000

Tablo 36'da kişilerin çalışan departmanları ile performanslarına ilişkin teknik servis departmanında çalışanlarla ortalama farkı yiyecek-içecek departmanında çalışanlarla ,52465, önburo departmanında çalışanlarla ,47931, kat hizmetleri departmanında çalışanlarla ,66477, güvenlik departmanında

çalışanlarla ,58333'dür. Diğer departmanlarda çalışanlarla ortalama farkı yiyecek-içecek departmanında çalışanlarla ,37033, önbüro departmanında çalışanlarla ,32499, kat hizmetleri departmanında çalışanlarla ,51045, güvenlik departmanında çalışanlarla ,42901-dir ve bu grublarda anlamlılık düzeyi 0.05'in altında bulunmaktadır.

3.11.7. Gelir ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile gelirleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H₀: Çalışanların gelirleri ile performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların gelirleri ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 37: Kişilerin gelirleri ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Performans	Gruplar arasında	3,154	2	1,577	4,603	,011
	Gruplar içinde	140,107	409	,343		
	Toplam	143,260	411			

Tablo 38: Kişilerin gelirleri ile performansa ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

(I) Aylık kazancınız ?	(J) Aylık kazancınız ?	Ortalama farkı (I-J)	Sig.
251-500	501-750	,04453	,819
	1001-1250	-,44906*	,011
501-750	251-500	-,04453	,819
	1001-1250	-,49359*	,008
1001-1250	251-500	,44906*	,011
	501-750	,49359*	,008

Tablo 37'deki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değerinin 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında çalışanların gelirleri ile performansları arasında anlamlı farklılık vardır. (p<,05). Buna göre çalışanların gelirleri ile performans arasında ilişki vardır (H₁) hipotezi kabul edilir.

Tablo 38'de kişilerin gelirleri ile performanslarına ilişkin 1001-1250

aralığında geliri olan çalışanlarla ortalama farkı 251-500 aralığında geliri olan çalışanlarla ,44906, 501-750 aralığında geliri olan çalışanlarla ,49359'dur ve bu gruplar arasında anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır.

3.11.8. Turizm Deneyimi ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile turizm deneyimi arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H_0 : Çalışanların turizm deneyimi ile performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların turizm deneyimi ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 39: Kişilerin turizm deneyimi ile performanslarına ilişkin tek yönlü anova testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Performans	Gruplar arasında	10,429	2	5,214	16,055	,000
	Gruplar içinde	132,831	409	,325		
	Toplam	143,260	411			

Tablo 40: Kişilerin turizm deneyimi performansla ilişkin çoklu karşılaştırmalar tablosu.

(I) Turizm sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız ?	(J) Turizm sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız ?	Ortalama farkı (I-J)	Sig.
1 YILDAN AZ	1-4	-,03867	,820
	5-8	,57149*	,000
1-4	1 YILDAN AZ	,03867	,820
	5-8	,61016*	,000
5-8	1 YILDAN AZ	-,57149*	,000
	1-4	-,61016*	,000

Tablo 39'daki tek yönlü anova testine göre sig. değeri performans faktöründe 0,05'ten küçüktür. Bu değerlere bakıldığında turizm deneyimi ile performans arasında bir ilişki vardır ($p<,05$) ve çalışanların turizm deneyimi ile performans arasında ilişki vardır (H_1) hipotezi kabul edilir.

Tablo 40'da kişilerin turizm deneyimi ile performanslarına ilişkin 5-8 yıl

aralığında turizm deneğimi olan çalışanlarla ortalama farkı 1 yıldan az deneğimi olan çalışanlarla ,57149, 1-4 yıl aralığında deneğimi olan çalışanlarla ,61016'dır ve bu gruplar arasında anlamlılık düzeyi 0.05'in altında bulunmaktadır.

3.12. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ İLE İşGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİşKİ

Örgütsel stress faktörleri ile işğören performansı arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon analizi ile incelenecektir. Pearson korelasyon analizinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusuna cevap alınır. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Katsayı ($r=-1$) ise tam negatif doğrusal bir ilişki vardır; ($r=+1$) ise tam pozitif doğrusal bir ilişki vardır; ($r=0$) ise iki değişken arasında ilişki yoktur anlamına gelmektedir.

Bu ilişki ile ilgili belirlenen hipotez şu şekildedir;

H_0 : İşğören performansı ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşğören performansı ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 41'de örgütsel bağlılık boyutları ile işğören performansı arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile gösterilmiştir. Politik stres ile işğören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r = -0,075$ olarak çıkmıştır. Örgütsel stres ile işğören performansı arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı $r = -0,098$ olarak çıkmıştır. Fiziksel stres ile işğören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r = -0,050$ olarak çıkmıştır. İşin yapısı stres ile işğören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,308$ olarak çıkmıştır. İlişkiler stres ile işğören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r = -0,091$ olarak çıkmıştır. Bu sonuçlara göre elde edilen Pearson korelasyon katsayıları istatistiksel olarak (0)'dan farklıdır ve örgütsel stres boyutlarından politik, örgütsel, fiziksel ve ilişkiler ile işğören performansı arasında negatif yönde yüksek olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda işin yapısı ile işğören performansı arasında da aynı şekilde yüksek olmayan pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel stres boyutları arasında işğören performansı ile en yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki işin yapısı stresi ile işğören performansı arasında tespit edilmiştir ($r = 0,308$).

Tablo 41: İşgören performansı ile örgütsel stres boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon analizi

		Politik	Örgütsel	Fiziksel	İşin yapısı	İlişkiler	Performans
Politik	Pearson Correlation	1	,293**	-,184**	,086	,031	-,075
	Önem düzeyi ikiüçlü		,000	,000	,081	,525	,130
Örgütsel	Pearson Correlation	,293**	1	,472**	,458**	,282**	-,098*
	Önem düzeyi ikiüçlü	,000		,000	,000	,000	,047
Fiziksel	Pearson Correlation	-,184**	,472**	1	,363**	,556**	-,050
	Önem düzeyi ikiüçlü	,000	,000		,000	,000	,315
İşin yapısı	Pearson Correlation	,086	,458**	,363**	1	,476**	,308**
	Önem düzeyi ikiüçlü	,081	,000	,000		,000	,000
İlişkiler	Pearson Correlation	,031	,282**	,556**	,476**	1	-,091
	Önem düzeyi ikiüçlü	,525	,000	,000	,000		,066
Performans	Pearson Correlation	-,075	-,098*	-,050	,308**	-,091	1
	Önem düzeyi ikiüçlü	,130	,047	,315	,000	,066	

Çalışma kapsamında ele alınan Azerbaycan'daki beş yıldızlı otellerde çalışan personelin işin yapısı stresi ile işgören performansları arasındaki ilişki Pearson korelasyonuna göre $r=0,308$ olarak belirlenmiş ve bu işin yapısı stres boyutu ile işgören performansı arasında çok güçlü bir ilişkinin bulunduğunu, diğer stres faktörleri ile işgören performansı arasında düşük çıkmış olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel stres ve işgören performansı arasındaki en yüksek ilişki işin yapısı stresi ile işgören performansı arasında tespit edilmiştir.

Tablo 42: İş değiştirme fırsatının örgütsel stresle ilişkin t testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
Politik	Varyansların eşit varsayıldığı	,236	,628	8,157	410	,000	,62131
	Varyansların eşit varsayılmadığı			8,480	221,813	,000	,62131
Örgütsel	Varyansların eşit varsayıldığı	17,701	,000	-3,211	410	,001	-,26537
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-3,705	282,865	,000	-,26537
Fiziksel	Varyansların eşit varsayıldığı	1,328	,250	-8,369	410	,000	-,79555
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-8,510	211,652	,000	-,79555
İşinYapısı	Varyansların eşit varsayıldığı	40,251	,000	,028	410	,978	,00188
	Varyansların eşit varsayılmadığı			,023	152,498	,981	,00188
İlişkiler	Varyansların eşit varsayıldığı	2,565	,110	-2,376	410	,018	-,20325
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-2,630	255,971	,009	-,20325

Tablo 43: İş değiştirme fırsatının örgötsel stresle ilişkin düzeyi tablosu

	Fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz?	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalama ması
POLİTİK_ORTALAMA	EVET	298	3,5073	,70740	,04098
	HAYIR	114	2,8860	,64847	,06073
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	EVET	298	2,3881	,80588	,04668
	HAYIR	114	2,6535	,57996	,05432
FİZİKSEL_ORTALAMA	EVET	298	1,7255	,87183	,05050
	HAYIR	114	2,5211	,83998	,07867
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	EVET	298	2,9717	,52531	,03043
	HAYIR	114	2,9698	,79291	,07426
İLİşKİLER_ORTALAMA	EVET	298	2,1702	,81986	,04749
	HAYIR	114	2,3734	,65078	,06095

Tablo 42'deki t testine göre sig. değeri politik, örgötsel yapı, fiziksel ve ilişkiler stres faktörlerinde 0,05'den küçük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz sorusu ile politik, örgötsel yapı, fiziksel ve ilişkiler stres faktörlerine bakış açıları arasında anlamlı farklılık vardır ve aralarında anlamlı ilişki olarak (H_1, H_2, H_3, H_5) hipotezeri kabul edilir. Ama çalışanların fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz sorusu ile işin yapısı stres faktörüne bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre işin yapısı faktörleri için çalışanların fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz sorusu ile örgötsel stres faktörleri arasında ilişki yoktur ve (H_0), hipotezi kabul edilir. Bu işğörenlerin aldıkları düşük ücret ve işin yoğunluğundan olabilir.

Tablo 43'de 298 otel çalışanının iş değiştirme fırsatınız olsaydı işinizi değiştirmiydiniz sorusuna evet cevaplayarak otellerde sorunların olmasına işaret etmektedir. Politik stres faktöründe ortalama farkı evet olarak 0,6213, örgötsel yapı stres faktöründe ortalama fark hayır olarak 0,2654, fiziksel stres faktöründe ortalama fark hayır olarak 0,7956, ilişkiler stres faktöründe ise ortalama fark hayır olarak 0,2032'dir.

Tablo 44: İş değiştirme fırsatının örgütsel performansa ilişkin t testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2uçlu)	Ortalama farkı
Performans	Varyansların eşit varsayıldığı	6,611	,010	2,052	410	,041	,13292
	Varyansların eşit varsayılmadığı			1,999	194,295	,047	,13292

Tablo 45: İş değiştirme fırsatının örgütsel performansa ilişkin düzeyi tablosu

	Fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz ?	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
İşGÖREN_PERFORMANSI_ORTALAM	EVET	298	4,3456	,57815	,03349
A	HAYIR	114	4,2127	,61348	,05746

Tablo 44'teki t testine göre sig. değeri 0,05'den küçük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında ęalıřanların cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı farklılık vardır. ($p < ,05$). Buna göre ęalıřanların cinsiyetleri ile performans arasında ilişki vardır (H_1) hipotezi kabul edilir. Tablo 45'de performans dayalı bir ortalama farkı olarak evet 0,1329'dur.

Tablo 46'daki t testine göre sig. değeri politik, örgütsel yapı, fiziksel ve ilişkiler stres faktörlerinde 0,05'den küçük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında ęalıřanların bakmakla yükümlü olduğunuz birisi ya da birileri var mı sorusu ile politik, örgütsel yapı, fiziksel ve ilişkiler stres faktörlerine bakış açıları arasında anlamlı farklılık vardır ve aralarında anlamlı ilişki olarak (H_1, H_2, H_3, H_5) hipotezleri kabul edilir. Ama ęalıřanların bakmakla yükümlü olduğunuz birisi ya da birileri var mı sorusu ile işin yapısı stres faktörüne bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre işin yapısı faktörleri için bakmakla yükümlü olduğunuz birisi ya da birileri var mı sorusu ile örgütsel stres faktörleri arasında ilişki yoktur ve (H_0), hipotezi kabul edilir.

Tablo 46: Bakmakla yükümlülüğün örgütsel stresle ilişkin t testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
Politik	Varyansların eşit varsayıldığı	6,048	,014	2,670	410	,008	,20182
	Varyansların eşit varsayılmadığı			2,577	280,703	,010	,20182
Örgütsel	Varyansların eşit varsayıldığı	5,391	,021	-3,548	410	,000	-,27149
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-3,358	264,095	,001	-,27149
Fiziksel	Varyansların eşit varsayıldığı	1,686	,195	-9,804	410	,000	-,84269
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-9,569	290,611	,000	-,84269
İşinYapısı	Varyansların eşit varsayıldığı	2,350	,126	-,450	410	,653	-,02813
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-,449	309,394	,654	-,02813
İlişkiler	Varyansların eşit varsayıldığı	3,297	,070	-4,328	410	,000	-,33852
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-4,506	352,263	,000	-,33852

Tablo 47’de 261 otel çalışanının bakmakla yükümlü olduğunuz birisi ya da birileri var mı sorusuna evet cevaplamışlardır. Politik stres faktöründe ortalama farkı evet olarak 0,2018, örgütsel yapı stres faktöründe ortalama fark hayır olarak 0,2715, fiziksel stres faktöründe ortalama fark hayır olarak 0,8427, ilişkiler stres faktöründe ise ortalama fark hayır olarak 0,3385’dir.

Tablo 47: Bakmakla yükümlülüğün örgütsel stresle ilişkin düzeyi tablosu

	Bakmakla yükümlü olduğunuz birisi ya da birileri var mı ?	N	Ortala ma	Standart sapma	Standart hata ortalama ması
POLİTİK_ORTALAMA	EVET	261	3,4093	,70125	,04341
	HAYIR	151	3,2075	,80092	,06518
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	EVET	261	2,3621	,68635	,04248
	HAYIR	151	2,6336	,84525	,06879
FİZİKSEL_ORTALAMA	EVET	261	1,6368	,81157	,05023
	HAYIR	151	2,4795	,88877	,07233
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	EVET	261	2,9608	,60731	,03759
	HAYIR	151	2,9890	,61661	,05018
İLİŞKİLER_ORTALAMA	EVET	261	2,1024	,80437	,04979
	HAYIR	151	2,4409	,69143	,05627

Tablo 48: Bakmakla yükümlülüğün örgütsel performansla ilişkin t testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2uçlu)	Ortala ma farkı
Performans	Varyansların eşit varsayıldığı	15,183	,000	4,714	410	,000	,34829
	Varyansların eşit varsayılmadığı			5,962	149,588	,000	,34829

Tablo 49: Bakmakla yükümlülüğün örgütsel performansla ilişkin düzeyi tablosu

	Bakmakla yükümlü olduğunuz birisi ya da birileri var mı ?	N	Ortala ma	Standart sapma	Standart hata ortalama ması
İŞGÖREN_PERFORMANSI_ORTALAMA	EVET	261	4,3870	,67629	,04186
	HAYIR	151	4,1738	,36514	,02971

Tablo 48'deki t testine göre sig. değeri 0,05'den küçük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı farklılık vardır. ($p < ,05$). Buna göre çalışanların cinsiyetleri ile performans arasında ilişki

vardır (H_1) hipotezi kabul edilir. Tablo 49'da performans dayalı bir ortalama farkı evet olarak 0,2132'dir.

Tablo 50: Bu işin dışında ek bir gelir kaynağının örgütsel stresle ilişkin t testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
Politik	Varyansların eşit varsayıldığı	9,287	,002	-2,571	410	,011	-,24406
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-2,247	95,013	,027	-,24406
Örgütsel	Varyansların eşit varsayıldığı	61,156	,000	-2,064	410	,040	-,20024
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-3,743	374,646	,000	-,20024
Fiziksel	Varyansların eşit varsayıldığı	4,428	,036	-,437	410	,663	-,05233
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-,490	123,525	,625	-,05233
İşinYapısı	Varyansların eşit varsayıldığı	13,299	,000	-,112	410	,911	-,00875
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-,098	95,292	,922	-,00875
İlişkiler	Varyansların eşit varsayıldığı	11,835	,001	6,034	410	,000	,58056
	Varyansların eşit varsayılmadığı			6,585	118,928	,000	,58056

Tablo 50'deki t testine göre sig. değeri politik, örgütsel yapı, ve ilişkiler stres faktörlerde 0,05'den küçük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı sorusu ile politik, örgütsel yapı ve ilişkiler stres faktörlerine bakış açıları arasında anlamlı farklılık vardır ve aralarında anlamlı ilişki olarak (H_1, H_2, H_3) hipotezi kabul edilir. Ama

çalışanların bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı sorusu ile fiziksel ve işin yapısı stres faktörlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre fiziksel ve işin yapısı faktörleri için bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı sorusu ile örgütsel stres faktörleri arasında ilişki yoktur ve (H_0), hipotezi kabul edilir.

Tablo 51: Bu işin dışında ek bir gelir kaynağının örgütsel stresle ilişkin düzeyi tablosu

	Bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı ?	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
POLİTİK_ORTALAMA	EVET	74	3,1351	,87398	,10160
	HAYIR	338	3,3792	,70731	,03847
ORGÜTSEL_YAPI_ORTALAMA	EVET	74	2,2973	,25022	,02909
	HAYIR	338	2,4975	,82558	,04491
FİZİKSEL_ORTALAMA	EVET	74	1,9027	,80085	,09310
	HAYIR	338	1,9550	,96015	,05223
İŞİN_YAPISI_ORTALAMA	EVET	74	2,9640	,71846	,08352
	HAYIR	338	2,9727	,58497	,03182
İLİŞKİLER_ORTALAMA	EVET	74	2,7027	,66829	,07769
	HAYIR	338	2,1221	,76619	,04168

Tablo 51'de 338 otel çalışanının bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı sorusuna hayır cevaplamışlardır. Politik stres faktöründe ortalama farkı hayır olarak 0,2441, örgütsel yapı stres faktöründe ortalama farkı hayır olarak 0,2002, ilişkiler stres faktöründe ise ortalama farkı evet olarak 0,5806'dır.

Tablo 52: Bu işin dışında ek bir gelir kaynağının örgütsel performansla ilişkin t testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
Performans	Varyansların eşit varsayıldığı	10,569	,001	-1,817	410	,070	-,09842
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-1,733	187,095	,085	-,09842

Tablo 53: Bu işin dışında ek bir gelir kaynağının örgütsel performansla ilişkin düzeyi tablosu

	Bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı ?	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
İŞGÖREN_PERFORMANSI_ORTALAMA	EVET	74	4,5946	,41525	,04827
	HAYIR	338	4,2463	,60490	,03290

Tablo 52'deki t testine göre sig. değeri 0,05'den büyük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların turizm eğitimleri ile performansları arasında farklılık yoktur. ($p>,05$). Buna göre çalışanların turizm eğitimi ile performans arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir.

3.13. REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi kısaca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü belirlemek amacıyla ve de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önem sıralarını belirlemek için uygulanmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde yer alan örgütsel stres ölçeğinde 5 bağımsız değişken (politik, örgütsel yapı, fiziksel, işin yapısı ve ilişkiler) yer almaktadır. Bağımlı değişken ise örgütsel performanstır.

Bir çalışanın örgütsel performansını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada örgütsel stres boyutlarının performans ile ilişkisi ele alındığından bu değişkenlerin performansı ne oranda etkilediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 54'de yer almaktadır.

Tablo 54'de öncelikle yorumlanması gereken modelin anlamlılık düzeyidir. Sig. değeri anlamlıdır. (Sig<0,05)

Tabloda R^2 değeri ,502 olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre örgütsel performanstaki yaklaşık %50'lik değişim örgütsel stres boyutları ile açıklanmaktadır. Sosyal bilimler alanında yürütülen çalışmalarda bu değer in %25'in üzerinde olması kabul edilir bir düzeyi göstermektedir.

Tablo 54: Regresyon analizi sonuçları

R	R KARE (R ²)	KARELER TOPLAMI	F	Sig.
,481	,502	33,108	24,483	,000
Parametre tahminleri (Coefficients)				
Bağımsız değişken	Beta		Sig.	
Politik	-,021		,669	
Örgütsel yapı	-,289		,000	
Fiziksel	-,046		,464	
İşin yapısı	,572		,000	
İlişkiler	-,306		,000	

Parametre tahminleri kısmı ise bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenleri belirlemek için kullanılmaktadır. Sonuçlar ele alındığında sig değeri 0,05'ten küçük olan bağımsız değişkenlerin bu sıralamaya alınabileceği görülmektedir. Örnekte 3 değişken bu koşulu sağlamıştır. Bu durumda örgütsel performansı en fazla etkileyen değişkenlerin önem sıralaması yapılırken Beta değerleri dikkate alınmaktadır. Tablodaki Beta değerleri incelendiğinde performansı en fazla etkileyen örgütsel stres boyutları işin yapısı, örgütsel yapı ve ilişkiler boyutlarıdır.

Regresyon analizi zamanı çıkan sonuçlara göre üç stres faktörünün farklılık göstermektedir. Frekanslarda aşağıda belirtilen olanakların otel işletmelerinde stres düzeyini yükselttiği belirlenmiştir.

- İş yerine ulaşımında zorluklar
- İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı
- Çalışma saatlerindeki belirsizlik
- İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu
- Aşırı iş yükü
- Vardiyalı çalışma düzeni
- Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma
- Karar vermek için yeterli yetkiye sahip olmama
- Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma
- Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu
- Kararlara katılamama

- Görev Dağılımındaki adaletsizlik
- Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması
- Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması
- İş arkadaşlarının birbirine düşmanca davranması
- İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz günlük faaliyetlerini sürdürürken işletme yöneticilerini temel işletme faaliyetleri kadar meşgul eden bir konu da strestir. İş yaşamında iş gören üzerinde stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör mevcuttur. İşletmelerin başarıları ve verimlilikleri ancak örgüt elemanlarının verimlilikleri ile mümkün olacağından, örgütte yer alan işgörenlerin verimliliklerini engelleyen en önemli faktörlerden biri olan stresin ortadan kaldırılması ve işgören performansının yükseltilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu çalışmada, örgütsel stres kavramı ve örgütlerde örgütsel performansı çeşitli seviyelerde etkileyebilecek temel örgütsel stres unsurları 3 bölüm altında incelenmiştir. Birinci bölümde stres ve örgütsel stres genel anlamları ile tanımlanarak nedenleri, sonuçları üzerinde durulmuş, otel işletmelerinde örgütsel stresi yaratan faktörler ele alınmış, nedenleri, sonuçları ve stres yönetimi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgütsel performans kavramı tanımlanmış, örgütsel performans unsurları, stresten kaynaklanan iş gücü performansı sorunları ele alınmış ve stres kaynaklı düşük performansı arttırma yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölüm olan uygulama bölümünde ise Azerbaycan sınırları içerisinde yer alan Turizm Bakanlığı'na bağlı beş yıldızlı otellerde çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada stres değerlendirme ölçeği ve performans değerlendirme ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek kullanılarak işgörenleri etkileyen örgütsel stres faktörleri ile iş gücü performansları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Anket çalışması 412 otel personeli katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmuştur. Araştırmacının birinci bölümünde Aydın, (2008) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel stres kaynakları ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel stres faktörleri; politik yapısından kaynaklanan faktörler, örgütsel yapısından kaynaklanan faktörler, örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan faktörler, iş yapısından kaynaklanan faktörler ve örgüt içi ilişkilerden

kaynaklanan faktörler olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Bu boyutları ölçmeye yönelik hazırlanmış olan anket çalışması değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel stres faktörlerinden etkilene düzeylerinin genel çevresel faktörler dışında birbirine benzer ve ortadüzeyde olduğu görülmektedir.

Son olan üçüncü bölümde yer alan demografik özelliklere ilişkin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, turizm deneyimi, kurumda çalışılan süre ve çalışılan otel gibi sorulara verilen yanıtlarda her demografik özellik kendi içinde ve yüzdesel olarak değerlendirilmiştir. Toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda araştırmaya katılan otel personellerinin,

- Yarıdan fazlasının (% 67,5) 21-30 yaş arasında olduğu,
- Yarıdan fazlasının (%63,3) erkeklerden oluştuğu,
- Yarıdan fazlasının (%71,4) bekar olduğu,
- Yarıya yakınının (%42,7) üniversite mezunu olduğu,
- Yarıya yakınının (%40,5) 1-4 yıl ve turizm deneyimine sahip oldukları,
- Yarıya yakınının (%35,2) önbüroda çalıştığı
- Yarıya yakınının (%38,6) işletmede çalışma şekli kadrolu çalıştığı
- Yarıdan fazlasının (%77,4) 251-500 AZN (YTL olarak AZN x 2.00)

aylık gelirin olduğu

- Yarıdan fazlasının (%77,2) 1yıldan az aynı işletmede çalışmakta

oldukları ortaya çıkmıştır.

Demografik özellikler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların 278'i 21-30 yaşlarında olduğu, 71'i ise 20 ve altı yaş gruplarında olduğu görülmüştür. Genel olarak 20 ve altı yaş çalışanların diğer yaş gruplarından etkilendiği görülmüştür. Stres düzeyinin daha da yükselmesi söz konusudur. Bu gruplar arasında davranış, düşünce, yaşam şekli farklılığı stresin yükselmesi performans olumsuz etkisi demektir. Performans düzeyinin olumlu veya olumsuz yükselişi yalnız 41-50 yaş grubu çalışanların diğer gruplara etkisi söz konusudur. Bu da işini iyi bilen çalışanların; performans olumlu veya olumsuz etkisinin olduğunu bize göstermektedir.

Çalışanlarının büyük çoğunluğu yani 311'i turizm eğitimi olmayan personelden oluşmaktadır. Fakat otel işletmelerinde önemli rolü turizm eğitimi olanlar oynar. Yaptığımız statiksel verilere göre 101 turizm eğitimi olan çalışan dört stres faktörünün düzey şemasını değiştirebiliyor. Fakat fiziksel stres faktöründe böyle bir durum söz konusu değildir. Turizm eğitimi olan çalışanların azlığı, çalışma sahasında eğitimli personelle eğitimsiz personelin bir birini

tamamladığından genel olarak performansa etki etmediği görülmüştür.

Cinsiyetle ilgili olarak katılımcılardan erkek olanların kadınlara göre örgütsel stres faktörlerini daha çok etkilediği görülmektedir. Ama katılımcılardan kadın erkek sayısının farklı olması farklı sonuçlara yol açabilir

Bekar ve evli çalışanların stres faktörleri arasındaki ilişki farklılık taşımaktadır. Otel işletmelerinde evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha az olduğu görülmüştür. Evli çalışanların azlığı sadece politik stres faktöründe bekar çalışanlara göre yüksek sonuçlanmıştır. Bunun nedeni aile yapısından kaynaklanmaktadır. Evli çalışanların daha çok zamana, paraya ihtiyacı olması politik stres faktörüne etki etmesi söz konusudur. Otel işletmelerinde olan fazla iş yükü, yetki ve sorumluluklar, maaşın yetersiz kalması, birbiriyle çelişen iki farklı işi aynı zamanda yapma gibi nedenler evli çalışanların bu konuda daha da stresli olması ve bu stresle onların performanslarının olumsuz etkilenmesine neden oluyor. Ama ortalama sonuca göre bekar çalışanların performansa olumlu veya olumsuz yönden etki ettiği görülmüştür.

Hem stres hem de performans bakımından gruplar arasında genel fark olarak 1 yıldan az çalışanların diğer gruplarla ilişkili olarak performansa etkisi olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Daha deneyimli çalışanların deneyimi az olan çalışanlarla birlikte çalışması bazı uyum problemlerini beraberinde getirmiştir. Bu durum örgütsel yapıya stres olarak yansımaktadır. Bu durumda örgüt içi eğitimlerin 1 yıldan az çalışanlara verilmesi halinde 1 yıldan az çalışanlar, 1-4 ve 5-8 yıllık deneyime sahip çalışanlara göre daha fazla yetenek ve performans artışı göstermiş ve yükselme şansı elde etmişlerdir. Bu çelişki stresin artmasına performansın düşmesine neden olmaktadır. Bir de genç bir yapıya sahip olan bireyler zorlu ve ağır çalışma yaşamına girdikleri ilk yılda işe adaptasyon sorunları yaşayabilir. Özellikle aile ve sosyal yaşama zaman ayıramama, sağlık sorunları yaşama, yükselme ve rekabet isteklerini yitirme gibi sebeplerden stres düzeyi artabilir. Otel işletmelerinde 1 yıldan fazla çalışanların stres düzeyinin düştüğü görülmektedir. Bazı otellerde stresin arttığı bir ortamda performansın artması da söz konusudur. Fakat bu duruma çok az rastlanmaktadır. Yeni işe başlamış otel çalışanları, işten atılma, maaşın sabit olmaması, çalışanların farklı işleri üstlenmesi veya birbirine zıt olan işin aynı anda görülmesi aşırı iş yükü, işi belli sürede bitirme zorunluluğu, hata yapma olasılığı, işin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu, müşteri memnuniyetsizliği, şikâyet edilme korkusu, çalışma saatlerinde belirsizlik veya

uygunsuzluk gibi iş yapısına ilişkin stres faktörlerinden deneyimli otel çalışanlarına göre daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Bu durum rekabette kaymaların olduğunu gösteriyor. Otelde işe yeni başlamış otel çalışanlarının stres düzeylerini azaltmak için, onları işe, örgüte, ortama ve iş arkadaşlarına adaptasyonu sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır. Stresten kaynaklanabilecek olumsuz durumları önlemek veya başarıyı ve performansı arttıran optimum stres düzeyini korumak için; stres yönetimi, stres danışmanlığı gibi eğitimlerin verilmesi gerekir. Aynı zamanda motivasyon artırıcı yöntemler ile geribildirim ve sosyal destek sistemleri sağlanmalıdır. Bunların yanı sıra, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel iklimin yaratılması, işin yeniden yapılandırılması ve rol çatışmalarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

İş değiştirme fırsatı sorusuna araştırmada 298 çalışanın evet demesi ve hayır cevabını veren çalışanların az olması işgören performansını etkilemiştir. Genel olarak eğitilmiş çalışanlar işgören performansını olumlu veya olumsuz yönden etkilemiştir. Tüm bunlar yeni çalışmaya başlayanların çok olması, otellerde işin ağırlığı ve yoğunluğu, maaşın yetersiz kalması ve mevsimlik çalışanların daha çok olmasından kaynaklanmıştır.

Lise ve üniversite eğitimi olan çalışanlar otel işletmesinde daha çoktur. Politik stres faktörü olarak üniversite eğitimi olan çalışanlar; ilköğretim, lise ve lisansüstü eğitimleri olan çalışanlarla etkili bir anlamlılık düzeyi oluşturmuştur. İşletmelerde genel olarak üniversite eğitilmiş insanlara öncelik verilmekte olduğu varsayılmaktadır. Diğer stres faktörlerinde de üniversite eğitilmiş çalışanların gruplara göre etkili düzeye sahip olduğu görülmektedir. Stres düzeyinin yükselmesi veya azalması performansa tamamen etki etmektedir. Bu durumda stresin artması performansa olumsuz, azalması ise performansa olumlu etki edecektir. Araştırmada olan bazı otel işletmelerindeki çalışanlarda stres düzeyinin yükselmesi, performansın artmasına neden olduğunu göstermektedir.

Genel örgütsel stres faktörlerinin tüm departmanlarda çalışanları etkilediği ve farklı departmanlardaki çalışanlar arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Performans etkileme düzeyine baktığımızda genel teknik servis departmanının tüm departmanlarla ilişkili olarak performansa etki ettiği belirlenmiştir.

Otel işletmeleri stresin daha çok olduğu örgütler sırasındadır. Gelirin stres düzeyini değiştirmesi kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Araştırmamızda politik stres faktörü olarak 251-500 AZN (500-1000 YTL) gelire sahip olan çalışanlar

501-750 AZN (1000-1500 YTL) ve 1001-1250 AZN (2000-2500 YTL) gelire sahip olan çalışanlarla oranla etkilenme düzeyi yüksek olduğu görülmüştür. Bu da fazla çalışmaya karşılık az gelire sahip olma, uzun süre çalışan personel olarak yeni gelen bir personelden az gelire sahip olma stres düzeyinin yükselmesine nedendir. Tüm stres faktörlerinde aynı durum söz konusudur.

Çalışanların genel olarak 261'i bakmakla yükümlü birilerinin olduğunu belirtmişler ama genel olarak bu durum performansı olumlu yönden etkilemiştir. Stres faktörlerinde yükselme gibi bir durum söz konusu değil ama stres faktörlerinde anlamlılık düzeyinin artması bir tek politik stres faktöründe tespit edilmiştir. Burada genel olarak maaşın yetersizliğini kaynak olarak gösterebiliriz ki istatistiklerde de aynı durum söz konusudur. Bir birine zıt olan işin yapılması personelde stres oluşturmuştur. Verilerde de görüldüğü gibi bu durum performansın olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır

Çalışanların 338'i ek gelirin olmadığını yanıtlamıştır. Bu durum stres faktörlerinden yalnızca ilişkiler faktöründe yüksek düzey bir stres olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu genel olarak çalışanlar arasında rekabetin olması, böylece maaşta artmanın olması ve ilave primlerin verilmesi durumunu ortaya koyar. Bu durumlarda da stres düzeyinin artmaması da mümkün değildir. Ama genel istatistiklerde bu durumun performans ile ilişkisinin olmamasını ortaya koymuştur.

Sonuçları yorumlamamız tamamen örneklem grubunun penceresindendir ve örneklem grubunun da içinde bulunduğu psikolojik durum başka bir zaman diliminde farklı bir yapıya bürünebilecek ve aynı örneklem grubundan farklı cevaplar alınabilecektir. Çünkü kişilerin stres düzeyleri belirli ölçüde de olsa değişim gösterebilmekte ve yaşadıkları olaylardan ve içinde bulundukları durumdan etkilenebilmektedir. Ayrıca bu çalışma yapılırken tek bir sektör ve işletme baz alınmıştır. Bundan dolayı, araştırmanın değişik işletmelerde, sektörlerde veya daha kapsamlı örneklem grubu üzerinde uygulanması halinde farklı sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bunun için bizim çalışma yaptığımız turizm sektöründe olan Azerbaycan'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların stres düzeyinin azaltılması ve performans düzeylerinin yükselmesi için aşağıdaki önerilerin Azerbaycan ve diğer otel işletmelerine yararlı olacağı söz konusudur.

Doğrudan stresle mücadelede, kuruma düşen en önemli görev, bu konudaki bilgiler ışığında kendini tanıması ve işgörenlerin kendilerini

tanımlarına ve tanımlamalarına yardımcı olmasıdır. Stres kaynaklarının kurum ve bireyler tarafından bilinmesi, bu konuda tedbir alınmasının ilk adımı olacaktır.

Tüm dünyada olan insanların ister örgüt, istersede bireysel olarak belli amaçlara yönelik davranabilmesi ve başarılı olabilmesi için belli bir oranda strese gereksinimi vardır. Bu optimum stres düzeyidir. Örgütler, çalışanların karşı karşıya kaldıkları veya kalabilecekleri optimum stres düzeyini belirleyerek, örgüt lehine kullanmalı; stresi optimum düzeyde tutabilmek için bilinçli ve etkin stres yönetimi stratejileri uygulanması yoluna gitmelidirler. Bunun gerçekleştirilmesinde özellikle yöneticilere çok önemli görevler düştüğü unutulmamalıdır. Bu açıdan belki de örgütler, yönetim fonksiyonlarını oluştururken, stres yönetimini de göz önünde bulundurmalıdırlar.

Çalışmalarda belli olduğu gibi bizimde çalışmamızda bir örgütün yapısı ile performansı arasında bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapı, örgüt kültürünü etkilediğinden ve aynı zamanda örgüt kültüründen etkilendiğinden, içinde faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevre (toplum) kültürüyle de uyumlu olmalıdır. Unutmamalıdır ki; sosyal bir varlık olan insanın çevreye, aileye ve işe uyumu aynı zamanda sağlıklı bir toplum oluşmasında da oldukça önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel ve bireysel boyutta çalışmayı incelediğimizde günümüzde çalışanlar kendi üzerlerinde nelerin strese neden olduğunu, başka bir deyişle stres kaynaklarını bilmekte ve bir anlamda bireysel stres yönetimi konusunda farkında olarak veya olmayarak başarılı olmaktadır. Yöneticiler, kendi örgütlerinden kaynaklanan stresin işgören üzerindeki etkilerini azaltmak, başarılı ve aynı zamanda yeterli kapasiteye sahip bir işgücü oluşturmak için çalışanlara iyi bir iş ortamı sağlamalıdırlar.

Rekabetin büyük olduğunu varsayarak bugün çalışanlar yönetimin pek dikkat etmediği çeşitli faktörlerin farkındadırlar. Çalışanlar yönetimin onları düşündüğünü, onların refahlarıyla ilgilendiğini bilmek isterler. Örgüt yönetimlerinin kendilerini düşündüklerini hissederlerse ve buna inanırlarsa işlerine daha sıkı sarılacak ve daha çok bağlanacaklardır. Yönetimler bunu temin edecek bir örgüt iklimi yaratma gayreti içinde olmalıdırlar.

Sonuç olarak; stresin gelecekte önemini arttırarak gündemde kalacağı muhakkaktır. Örgütler, sorunun gündeme gelmesinden sonra değil, başlangıç ve gelişme aşamasında önleyici hizmet verme yoluyla stresle mücadelesini yapmak

zorundadır. Bu nedenle, kaynağın strese, stresin yeni stres kaynaklarına sebep olduğu kısır döngü yerine, tedbirler ve çözümlerle stresin olumlu gelişmelere sebep olduğu bir sistem çarkı kurulmalı; her fırsatta bu çarkın istenilen yönde döndürülmesi için imkânlar zorlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Akgündüz, S. (2006); Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akın, A. (2002), İnsan Kaynakları Performansını Değerlendirme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1): 97-113.

Akın, E. (2008). Vergi Daireleri Performans Esaslı Yönetim Modeli; Yaklaşım Dergisi,

Akın, M. (2008); Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:25, 141-170.

Aktaş, H. (2001), İşletme Performansının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1): 163-175.

Aktan, C. C., Saran, U., (2007). Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi, İdil Matbaacılık, İstanbul.

Albert, E. (2003) Gérer Son Stress, Manageris, No:121a, 1–8.

Albrecht, K. (1988). Gerilim ve Yönetici. K. Tosun ve diğerleri (çev.). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 197

Aldemir, C., Alpay, A. Ve Gönül, B. (2001): İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayıncılık, 4ncü Baskı.

Argon, T. , Eren, A., (2004): İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, Nobel.

Artan, İ. (1986); Örgütsel Davranış, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, No.10, İstanbul.

Aslan, A. (2012). Küreselleşmenin neresindeyiz, İstanbul, İnsan Yayınları.

Aydın, İ. (2008). İş Yaşamında Stres. Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, Ş. (2004); Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri:4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(4): 1-21.

Aydın, Ş. (2004) Örgütsel Stres Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (3): 52-54

Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. İşgücü Dergisi. 3(1): 22-41

Aytaç, S. (2002). İş yerindeki Kronik Stres Kaynakları. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4(1): www.isgucdergi.org/?p=arc

Bakan, İ., Kelleroğlu H. (2003a), Performans Değerlendirme: Çalışanları Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1): 103–127,.

Bakan, İ., Kelleroğlu H. (2003b), Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2): 75–97,

Balcı, Ali. Öğretim Elemanlarının İş Stresi. Kuram ve Uygulama. Nobel Yayınları, 2000.

Baltaş, A. Ve Baltaş Z. (1998). Stres ve Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi

- Baltaş, A. (2001), Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Başaran, İ., (2000): Eğitim Yönetimi. Nitelikli Okul, Ankara: Feryal Matbaası
- Barlı, Ö. (2010); Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, Baskı, Erzurum.
- Barutçugil, İ. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baytar, Ö., (2010), İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi),Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Benligiray, S. (2004). İnsan kaynakları yönetimi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Burger, J.M. (2006). Kişilik, İstanbul, Kaknüs Yayınları, Çevirenler: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu,
- Can H. (2005); Organizasyon ve Yönetim, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, D. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Ceyhun, B. (2012). Örgütsel stres yönetimi ve stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının iş performansı üzerine etkisinin uygulamalı olarak incelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Clayton, S., Yönetim, Çev. Mehmet Z., (2000). Hayat Yayınları, Yayın no:77, İstanbul,.

Coşgun, E., (2004) Teknik personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli, Teknoloji Dergisi, 7(4): 579–589,.

Çalık, T., (2003): Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

Çam, S., İsmail Ç. (2008); Polislerde İş Stresi Algısının Kişisel ve Göreve Bağlı Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması, Polis Bilimleri Dergisi, 10(3): 21-40.

Çetin C., Akın B., Erol V. ,(2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Editör: Çetin C., 2. Basım, Bet Yayınları, Çeviren: Ahmet Özden, Nuray Turnalı, İstanbul.

Çevik, H.H., Muammer B., Ve Orhan F. (2010); Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi, Polis Akademisi Yayınları, Ankara.

Çöl, G. (2008); Algılanan Güclendirmenin İşgören Performansı üzerinde Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1): 35-46

Dalan,U.,(2012).Stresin Tanımı, Etkileri ve Sonuçları,
http://www.tavsiyedyorum.com/makale_3006.htm (10.01.2012)

Demirtaş, A.S., (2007). İlk Öğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Algılanan Sosyal Destek ve Yalnızlık Düzeylerini ile Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Rehberlik ve Psikoloji Danışmanlık A.B.D. Ankara.

Durna, U. (2005). A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 19(1): 275-290.

Dündar, S. (2008); Polislerin Umutsuzluk Düzeyi İle Problem Çözme Becerisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Polis Bilimleri Dergisi, 10(3): 77-92.

Dylan, J. M. (1984). Noise: Stress and Fatigue in Human Performance. New York: John Willey and Sons Ltd.

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.

Erdoğan, İ. (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No:248.

Erdoğan, İ. (1996), İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.

Erdoğan, İ. (2002), İletişimi Anlamak, Erk (yayıncılık), Ankara.

Erdoğmuş, N., Beyaz M, (2002) Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3): 65–83,.

Ergun, G., (2008), Sağlık işletmelerinde örgütsel stresin işgücü performansı ile etkileşiminin incelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Programı, İzmir.

Eren, E, (1993). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Eren, E. (1998). Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4ncü Baskı.

Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: 6. Baskı. Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.

Erkut, H. (2001), Değişimi Başarıya Dönüştürme MESDEM, MESS Yayınları, Yayın No: 360, İstanbul.

Eroğlu, F., (2006), Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eroğlu, F. (2007); Davranış Bilimleri, Beta Yayınevi, 8. Baskı, İstanbul.

Ernst, Young, (2005). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul .

Ertekin, Y. (1993); Stres ve Yönetim, Todaie Yayınları, Ankara.

Ertekin, Y, (1993), Örgüt ve stres üzerine düşünceler, Amme İdaresi Dergisi, 26(1): 145-157.

Ertuğrul, İ. ve. Karakaşoğlu, N. (2005) Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri, 26–27 Mayıs, İstanbul Üniversitesi, İstanbul,.

Gümüştekin E. G., Öztemiz A. B., (2005), Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1):, Adana.

Font, Javier, (2000): Managing Value and Devolution: The Experience of Regional Governments in Spain, International Review of Administrative Sciences, 66, SAGE Publications, London

Friedman, M. ve Rosenman R.H. (1974). Type a behavior and your heart, New York: Alfred a. Knopf inc.

Garden, M.,(1991) Relationship Between Burnout and Performance Psychological Reports, 68

Gaudreau, P., (2003) La Gestion Du Stress Durant Les Compétitions: Un Pas Vers L'atteinte De Ses Objectifs De Performance.

Gillen, Thomas. (1997), Değerlendirme Tartışması, Çeviren; Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, Ankara.

Gencer, Z.T., (2011). Çok Kùltürlü Toplumlarda İletişim: Divriği Örneği, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakùltesi Elektronik Dergisi, Mart (1), Gümüşhane.

Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Goleman, D., (2000) İşbaşında Duygusal Zekâ, Çy., Varlık Yayınları, Sayı.580, İstanbul,.

Gökdeniz, İ. (2005). Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 173-189

Griffin, R. W. (1990). Management, Third Edition, Houghton Mifflin Company

Gümüştekin, G. E., Öztemiz, A. B. (2005), Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1): 271–288.

Güney, S. (2006); Davranış Bilimleri, Nobel Yayın ve Dağıtım, 3.Baskı, Ankara.

Haemmerle, A., (1998) Utiliser Le Stress De Façon Positive, International Human Factors Consulting, Swica.
http://www.ihfcergo.com/fr/Articles_54.html (21.02.2014).

Işığışok, E., (2005) Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri, 26–27 Mayıs, İstanbul Üniversitesi, İstanbul,.

Işıkkhan, V. (2004). Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Sandal Yayınları.

Işıklı, İ. (2004). 4857 Sayılı İş Kanununa Göre Postalar Halinde (Vardiyalı) Çalışma, Dünya Gazetesi, (01.09.2004)

Işıklı, B. (2013). Çatışma ve Stres Yönetimi-II, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2758, 25.

İzgören, A.Ş., (2001) Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Academyplus Yayınevi, Ankara,.

Karagül, M. (2011), Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliye Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kasnaklı, B., (2002): Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard), Verimlilik Dergisi, MPM Yayını

Khalid, M. M., (2012): Proposing a Training Evaluation Strategy to Ensure Training Transfer in Public Sector Organizations in Pakistan: An exploratory Account, International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058, 2(1): 1-12

Keskin, Ü., G.. (1997), Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Verimlilik Dergisi, 2, 141-164.

Kirel, Ç., (1994), Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışan Kadınlarda Etkileri, Dünya ve Türkiye'de Güncel Sosyolojik Gelişmeler, Sosyoloji Derneği Yayınları, Ankara.

Kobu, B. (2005): Üretim Yönetimi, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı.

Kovancı, A., (2001) Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, Sistem Yayıncılık, Yayın No:288, İstanbul,.

Lewis, D. (1995), Bir Dakikada Stres Yönetimi, Çeviren: Nedime Harmandağlı, Arda's Yayınları, 24-34 İzmir.

Loehr, J. E., (1999), Stres Altında Başarılı Olmak, Stresi Pozitif Enerjiye Dönüştürme Yöntemi, Tuncer Büyükonat (Çev.), Beyaz Yayınları.

Luecke, R. (2008). Performans Yönetimi, Aslı Özer (çev.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları

Luthans, F. (1995). Organizational Behavior, 7. B. İstanbul: Literatür Yayınları.

Luthans, F. (1992). Organizational Behaviour, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill Inc.

Manganelli, P. (1998); Hardiness And Health,
<http://www.anselm.edu/internet/psych/theses/senior99/manganelli.htm>:
(01.02.2014).

Muse, L. A., Haris S. G. Ve Feild H.S., (2003) Has The Inverted-U Theory Of Stress And Job Performance Had a Fair Test?, Human Performance, 16(4): 349–364,.

Ölçer, F. (2004): 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel Ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç, Atatürk Üniversitesi iktisadi idari bilimler dergisi, 18(3–4): 213–229.

Örücü, E., Köseoğlu M. (2003): İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdemir, E., Akpınar A. T., (2002) Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3): 85–105,.

Özdevecioğlu, M. (2003), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ. B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi,10(2): 125-138.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2004). Örgütsel Davranış. Eskişehir: AÖF Yayın No:782

Özkasap, Ş. (2013). Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Öztürk, Ö. (2006). Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Palmer, M.J. (1993), Performans Değerlendirmeleri, Çeviren Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

Palmer, M., Winters, K. T. (1993)İnsan Kaynakları, İstanbul.

Pehlivan, İ.. (1995), Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem Yayınları Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No:16, Ankara.

Pınarbaşı, C., (2007): Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm işletmeciliği Programı, İzmir.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998), Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitapevi, Yayın No: 464, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z., (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa,.

Schultz, D. Ve Schultz S.E. (2006). Psychology & Work Today. 9th. Edition, UK: Pearson International Edition

Selye, H. (1977); Stress Without Distress, Teach Yourself Book, Yıl:3, Sayı:21.

Seyhan, N. (2007); Halk-Polis Karşılaşmasında Stres Faktörü Stad Örneği Uygulaması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Seyyar, A, Örgütsel Performans Açısından Öğle Uykusu, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ogle_uykusu.htm, (20.12.2004).

Shane, J. M (2008); Organizational Stressors and Police Performance, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The State University of New Jersey.

Silah, M. (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi, 2.B. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Soysal, A. (2009a). Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2): 333-359.

Soysal, A. (2009b). İş Yaşamında Stres, Çimento İşveren Dergisi, 23(3): 17-39.

Songur, H. M. (1995), Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No:6.

Sökmen, A. (2005); Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adanada Ampirik Bir Araştırma. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi 1(1): 1-27.

Şahin, N., (1994). Stresle Başa Çıkma, (Ed. Suna Tevruz), Türk Psikologlar Derneği Yayını No.2, Ankara.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. Ve Çelik, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2008); Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitapevi, 6.Baskı, Ankara.

Tarhan, N, (2007). Mutluluk Piskolojisi, Timaş Yayınları, İstanbul. Tınaz ,

Tetik, S. (2003), İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 10(2): 221-229.

Tezcan, M. (2010). Stres ve Stresle Mücadele, Kayseri İl Emniyet Müdürlüğü, Rehberlik ve Psikolojik Danışma Büro Amirliği, Kayseri.

Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul.

Tınaz, P. (2009). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Tokay, T., (2001) Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,.

Tutar H. (2000); Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul.

Tutar, H. (2004). Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayınları.

Tutar, H.; Altınöz, M., (2005): Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi

Türkel, A., (1998).İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları, Türkmen Kitabevi, İstanbul,

Ulukuş, K. S., (2001). Stres ve İş Verimi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas,.

Uyargil, C. (1998), Performans Değerlendirme, İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:276, 205-228, İstanbul.

Valentine, S. (2001): Man and Women Supervisor' Job Responsibility, Satisfaction and Employee Monitoring, Sex Roles: A Journal Of Research

Yates, J. E. (1989). Gerilim Altındaki Yönetici: İş Verimliliği İçin Gerilimi Nasıl Denetlersiniz?. F. Dilber (çev.). İstanbul: İlgı 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 A., Ekici, S. (2008). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarını Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2): 25-35.

Yılmaz, F., Demirci, E., (2011). İnsan İlişkileri Stres Semiren Notları, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara

Yılmaz, O., (2006), Stresin Performans Üzerine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Yüksel, H. (2003): İşletmelerde Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2): 180–195.

Walker, J. R., Miller J. E., (2009): Supervision in the hospitality industry, leading human resources, (6th edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

(2009-2020); Çevresel Gürültü Eylem Planı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Ankara.
<http://www.psikoterapimerkezi.com> (12.04.2015).

EKLER

EK 1: Türkçe Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Öğrencisi Elnur SARDAROV tarafından yürütülmektedir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi E.Sardarov

AŞAĞIDA BELİRTİLEN NEDENLERİN SİZDE YARATTIĞI STRES DERECESİNİ İŞARETLEYİNİZ.	ÇOK FAZLA YARATİYOR	FAZLA YARATİYOR	AZ YARATİYOR	ÇOK AZ YARATİYOR	HİÇ YARATMIYOR
POLİTİK					
Yetersiz maaş	⑤	④	③	②	①
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	⑤	④	③	②	①
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	⑤	④	③	②	①
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	⑤	④	③	②	①
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	⑤	④	③	②	①
Aşırı disiplinli çalışma ortamı	⑤	④	③	②	①
ORGÜTSEL YAPI					
Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma	⑤	④	③	②	①
Karar vermek için yeterli yetkiye sahip olmama	⑤	④	③	②	①
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	⑤	④	③	②	①
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	⑤	④	③	②	①
Kararlara katılamama	⑤	④	③	②	①
Görev Dağılımındaki adaletsizlik	⑤	④	③	②	①
FİZİKSEL					
Sıcak veya soğuk çalışma ortamı	⑤	④	③	②	①
Çok gürültülü çalışma ortamı	⑤	④	③	②	①
Işıklandırma yetersizliği	⑤	④	③	②	①
Gerekli araç-gereç eksikliği	⑤	④	③	②	①
İşte tehlikenin varlığı	⑤	④	③	②	①
İŞİN YAPISI					
İş yerine ulaşımında zorluklar	⑤	④	③	②	①
İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı	⑤	④	③	②	①
Çalışma saatlerindeki belirsizlik	⑤	④	③	②	①
İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu	⑤	④	③	②	①
Yaptığınız işin aşırı monoton oluşu	⑤	④	③	②	①
Aşırı iş yükü	⑤	④	③	②	①
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme	⑤	④	③	②	①

korkusu					
Vardiyalı çalışma düzeni	⑤	④	③	②	①
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	⑤	④	③	②	①
İLİŞKİLER					
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	⑤	④	③	②	①
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	⑤	④	③	②	①
Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	⑤	④	③	②	①
İş arkadaşlarının birbirine düşmanca davranması	⑤	④	③	②	①
İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	⑤	④	③	②	①
İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	⑤	④	③	②	①
İş arkadaşları ve/veya yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	⑤	④	③	②	①

İŞGÖREN PERFORMANSI	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	⑤	④	③	②	①
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	⑤	④	③	②	①
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	⑤	④	③	②	①
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	⑤	④	③	②	①

DEMOGRAFİK SORULAR

- Yaşınız aşağıdakilerden hangi guruba girmektedir?
a) 20 ve altı b) 21–30 c) 31–40 d) 41–50 e) 51 ve üstü
- Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?
a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Lisansüstü
- Cinsiyetiniz? a) Kadın b) Erkek
- Medeni haliniz? a) Evli b) Bekâr
- Şu anda bir işte çalışıyor musunuz? a) Evet b) Hayır
- Turizm eğitimi aldınız mı ? a) Evet b) Hayır
- İşletmedeki çalışma şekliniz?

- a) Kadrolu çalışan Stajyer b) Sözleşmeli çalışan c) Sezonluk çalışan d)

7. Hangi departmanda çalışmaktasınız?

- a) Yiyecek-içecek Muhasebe b) Önbüro c) Kat hizmetleri d) Teknik servis e)
f) Güvenlik h) Diğer.....

8. Su anki pozisyonunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız ?

- a) 1 yıldan az b) 1-4 yıl c) 5-8 yıl d) 9-12 yıl e) 13-15 yıl f) 15 yıldan fazla

9. Aylık kazancınız (AZN olarak)?

- a) 251-500 b) 501-750 c) 751-1000 d) 1001-1250 e) 1251-1500 f) 1501 ve yukarısı

10. Turizm sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız ?

- a) 1 yıldan az b) 1-4 yıl c) 5-8 yıl d) 9-12 yıl e) 13-15 yıl f) 15 yıldan fazla

11. Fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz ? a) Evet b) Hayır

12. Bakmakla yükümlü olduğunuz birisi ya da birileri var mı ? a) Evet b) Hayır

13. Bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız varmı ? a) Evet b) Hayır

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 2: Azerice Anket Formu

Hörmətli İştirakçı,

Bu Elmi İş Dokuz Eylöl Universiteti, İşletme Faköltesi Magistratura tölübəsi Elnur SƏRDAROV tərəfindən həyata keçirilir. İştirakınız üçün təşəkkür edirik.
Magistratura tölübəsi E.Sərdarov

AŞAĞIDA GÖSTƏRİLƏN SƏBƏBLƏRİN SİZDƏ YARATDIĞI STRES DƏRƏCƏSİNİ İŞARƏ EDİN.	Həddindən Artık Çox	Çox	Az	Çox Az	Hec
SIYASI					
Yetərsiz əmək haqqı	⑤	④	③	②	①
Səlahiyyət və məsuliyyətlərdə uyumsuzluk	⑤	④	③	②	①
Tapşırıqla əlaqədar məsuliyyətlərin açıq olmaması	⑤	④	③	②	①
Bir-biriylə ziddiyyət təşkil edən iki işi birdən etmək	⑤	④	③	②	①
Performans qiymətləndirmə və mükafatlandırmada ədalətsizlik	⑤	④	③	②	①
Həddindən artıq intizamlı iş mühiti	⑤	④	③	②	①
TƏŞKİLAT QURULUŞU					
Qabiliyyətlərin lazım olmadığı bir hissədə işləmək	⑤	④	③	②	①
Qərar vermək üçün kifayət qədər səlahiyyətə sahib olmama	⑤	④	③	②	①
Eyni anda birdən çox yetkili şəxs qarşısında məsuliyyət daşımaq	⑤	④	③	②	①
Təşkilat içi informasiyanın zəif olması	⑤	④	③	②	①
Qərarlara qatılmama	⑤	④	③	②	①
Vəzifə dağılımındaki ədalətsizlik	⑤	④	③	②	①
FİZİKİ					
İsti və ya soyuq iş mühiti	⑤	④	③	②	①
Çox gürültülü iş mühiti	⑤	④	③	②	①
İşıqlandırma qeyri-kafiliyi	⑤	④	③	②	①
Lazımlı vasitə-vəsait əskikliyi	⑤	④	③	②	①
İşdə təhlükənin olması	⑤	④	③	②	①
İŞİN QURULUŞU					
İş yerinə gedib-gəlmək üçün nəqliyyat çətinlikləri	⑤	④	③	②	①
İşlərin çox qısa müddətdə bitirilməsi təzyiqi	⑤	④	③	②	①
İş saatlarındakı anlaşılmazlıq	⑤	④	③	②	①
İşin davamlı göz qarşısında edilməsi çətinliyi	⑤	④	③	②	①
Etdiyiniz işin həddindən artıq monoton (bezdirici) olması	⑤	④	③	②	①
Həddindən artıq iş yükü	⑤	④	③	②	①
Müştəri narazılığı və şikayət edilmə qorxusu	⑤	④	③	②	①
Növbəli iş nizamı	⑤	④	③	②	①
Həddindən artıq yazışma və bürokratiyanın olması	⑤	④	③	②	①

ƏLAQƏLƏR					
Ast-üst əlaqələrində problem yaşanması	⑤	④	③	②	①
İşçilər arasında həddindən artıq rəqabətin olması	⑤	④	③	②	①
İşçilər arasında qarşıdurmanın yaşanması	⑤	④	③	②	①
İş yoldaşlarının bir-birinə düşmənçə davranması	⑤	④	③	②	①
İş yoldaşlarından və idarəçilərdən dəstək ala bilməmə	⑤	④	③	②	①
İş yerində dedi-qodunun yayqın olması	⑤	④	③	②	①
İş yoldaşları və / və ya idarəçilər tərəfindən cinsi təcavüzə məruz qalma	⑤	④	③	②	①

İŞLƏYƏNLƏRİN PERFORMANSI	Tam Raziyəm	Raziyəm	Nə Raziyəm, Nə Razi Dəyiləm	Razi Dəyiləm	Heç Razi Dəyiləm
Mənə düşən işləri tam vaxtında qurtarıram	⑤	④	③	②	①
İş hədəflərimə vaxtında yüksəlirəm	⑤	④	③	②	①
Keyfiyyətli işimlə normaları artıqlamasıyla yerinə yetirirəm	⑤	④	③	②	①
Bir problem olanda ən sürətli şəkildə həll edirəm	⑤	④	③	②	①

DEMOQRAFİK SUALLAR

- Yaşınız aşağıdakılardan hansı qrupa daxildir?
a) 20 və aşağı b) 21–30 c) 31–40 d) 41–50 e) 51 və yuxarı
- Təhsil vəziyyətiniz aşağıdakılardan hansıdır?
a) Orta məktəb b) Lisey c) Universitet d) Ali (magistr və s.)
- Cinsiyətiniz? a) Qadın b) Kişi
- Mədeni halınız? a) Evli b) Subay
- Hal-hazırda bir işdə işləyirsinizmi? a) Bəli b) Xeyr
- Turizm təhsili aldınız mı? a) Bəli b) Xeyr
- Müəssisədəki iş şəkliniz?
a) Heyətli işçi b) Müqaviləli işləyən c) Mövsümlük işləyən d) Praktikant
- Hansı bölmədə işləyirsiniz?

a) Yiyəcək-içəcək b) Önbüro c) Mərtəbə xidmətəri d) Texniki servis e) Mühasibat

f) Mühavizəçi

h) Başqa.....

8. Hal-hazırkı iş yerinizdə (eyni bölmədə) neçə ildir işləyirsiniz?

a) 1 ildən az b) 1-4 il c) 5-8 il d) 9-12 il e) 13-15 il f) 15 ildən çox

9. Aylıq gəliriniz? (AZN-lə)

a) 101-200 b) 201-300 c) 301-400 d) 401- 500 e) 501- 600 f) 601 və yüksək

10. Turizm sektorunda neçə ildir işləyirsiniz?

a) 1 ildən az b) 1-4 il c) 5-8 il d) 9-12 il e) 13-15 il f) 15 ildən çox

11. Fərsətiniz olsa işinizi dəyişdirməyi fikirləşərdinizmi? a) Bəli b) Xeyir

12. Himayəsində olduğunuz biri ya da biriləri varmı? ..a) Bəli b) Xeyir

13. Bu işin gəlirindən başqa əlavə bir gəliriniz varmı? ...a) Bəli b) Xeyir

DİQQƏTİNİZƏ GÖRƏ TƏŞƏKKÜR EDİRİK.

EK 3: Araştırmaların Yapıldığı Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Oteller

Araştırmanın Yapıldığı Şehirler Ve Oteller					
Bakü	Gence	Naftalan	Gebele	Nabran	Sumagayıt
-Royal Park	-Gence	-Chinar Hotel & Spa Naftalan	-Qafqaz Sport Hotel	-Palma Hotel	-Şahbuz
-12İnn Hotell	-MyWay			-Green Ville Hotel	
-Abu Arena	-Ramada	-Naftalan Hotel by Rixos	-Gafgaz Resort Hotel	-Malibu Hotel	
-Absheron	-Lyuks Hotel		-Gafgaz Riverside Hotel	-Caspian Sea Hotel	
-Af Hotel Aqua					
-Alp Inn			-Gebele Hotel		
-Divan					
-Neapol			-Duyma Hotel		
-Hilton					