T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRESİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ÖĞRETİM ELEMANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

HAKAN GÖKGÖZ

1108207109

TEZ DANIŞMANI

YRD.DOÇ.DR. NEVİN ALTUĞ

EDİRNE 2013

Hazırlayan: Hakan GÖKGÖZ

Tezin Adı: Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma.

ÖZET

Stres, kişinin maruz kaldığı olumsuz duruma karşı verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde bireyler hangi meslekte olurlarsa olsunlar, fark etmeseler bile stresle karşılaşmaktadırlar. Çalışanlar açısından stresin neden olduğu olumsuz sonuçlar ise verimsizlik ve iş gücü performansında yaşanan düşüştür. İş yaşamındaki değişim ve artan rekabet, örgütleri daha fazla verimli olmaya zorlamakta, bununla beraber örgütlerin çalışanlarından beklentileri artmaktadır. Örgütlerin başarısı ve verimi ancak çalışanlarının performanslarının artmasıyla mümkün olmaktadır. Bunun için ise çalışanlarda strese yol açan faktörleri önlemek ve stresi en aza indirmek için işletmelere bir takım görevler düşmektedir.

Bu çalışma ile amaçlanan, öğretim elemanlarının karşılaştıkları örgütsel stres faktörleri ve bunun iş gücü performanslarına nasıl etki ettiğinin tespit edilmesidir. Çalışmada öncelikle stres kavramı, örgütsel stresin tanımı, stresin belirtileri ve aşamaları, stres kaynakları ve stresin neden olduğu sonuçlar, performans kavramı, performans yönetimi, stres ile performans arasındaki ilişki, düşük performansı arttırmaya yönelik bireysel ve örgütsel stres yönetimi teknikleri incelenmiştir. Ardından öğretim elemanlarında stresin performanslarına olan etkisini incelemeye yönelik Trakya bölgesi sınırlarında bulunan Trakya Üniversitesi ve Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 340 öğretim elemanı ile yapılan anket çalışması sonrası elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stres, Örgütsel Stres, Performans, Stres Yönetimi.

Prepared by: Hakan GÖKGÖZ

Title of the Thesis: The Effect of the Stress on the Employees' Performance: A Study Case About the Teaching Staffs.

ABSTRACT

Stress is defined as the response that given against any negative events. Nowadays, people are facing stress without even realizing it, regardless of their profession. Negative consequences of stress concerning employees are inefficiency and decreased level of performance. The changes in business life and increasing competitiveness forcing the organizations to improve their efficiency, raises their expectancies from the employees, since the success of organizations depends on the success of their employees. To ensure this, they have some responsibilities to minimize the stress and prevent factors causing it.

The purpose of this study is to identify the organizational stress factors that the teaching staffs faced and the effects of the stress on their performances. Firstly, the concept of stress, the definition of organizational stress, the symptoms and the stages of stress, the sources of stress and the results that stress induced, the concept of performance, performance management, the relationship between stress and performance, individual and organizational stress management techniques to improve poor performance were investigated in this study. Then, to examine the effects of stress on the teaching staffs' performance, the findings of the survey that was done with 340 teaching staffs who are working in Trakya University and Kırklareli University in Thrace region were included.

Key Words: Stress, Organizational Stress, Performance, Stress Management.

ÖN SÖZ

Çalışma yaşamında örgütlerin kalitesinin ve veriminin yüksek olması ancak çalışanların performansının artmasıyla mümkün olmaktadır. Çalışanların performanslarını ilgilendiren unsurlardan birisi de maruz kaldıkları strestir. Bireyin iş yaşamından kaynaklanan stres faktörleri performanslarında etkili olmaktadır. Bununla birlikte yaşanan stres bireyde pek çok olumsuz durumu da beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada hizmet sektöründe yer alan eğitim kurumlarından üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının karşılaştıkları örgütsel stres faktörleri ile performansları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışma ve araştırma süresi boyunca yardımını ve ilgisini esirgemeyen tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Nevin Altuğ'a, analizlerin yorumlanmasındaki katkılarından dolayı Arş.Gör. Serra Çelik'e, anketlerin uygulanması kısmında vakit ve emek harcayarak yardım eden değerli meslektaşlarım Öğr.Gör. Işıl Tüzün Arpacıoğlu, Öğr.Gör. Seda Akın Gürdal ve Öğr.Gör. Tülay Adaş'a, ayrıca ankete katılım gösteren bütün öğretim elemanlarına teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
ŞEKİLLER LİSTESİ x
TABLOLAR LİSTESİ xi
GİRİŞ 1
1. STRES KAVRAMI, STRES KAYNAKLARI VE STRESİN SONUÇLARI 3
1.1. Stresin Tanımı ve Tarihçesi 3
1.1.1. Örgütsel Stres Kavramı 6
1.1.2. Örgütsel Stres Türleri 7
1.1.2.1. Yapıcı (Olumlu) Stres 7
1.1.2.2. Yıkıcı (Olumsuz) Stres 8
1.2. Stresin Belirtileri 9
1.3. Stresin Aşamaları 11
1.3.1. Alarm Aşaması 12
1.3.2. Direnç Aşaması 13
1.3.3. Tükenme Aşaması 13
1.4. Stres Kaynakları 14
1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları 14
1.4.1.1. Kişilik Yapısı 14
1.4.1.2. Yaş 16
1.4.1.3. Cinsiyet 17
1.4.1.4. Eğitim 17
1.4.1.5. İş Deneyimi 17
1.4.1.6. Yaşam Tarzı 18
1.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları 18
1.4.2.1. Aşırı İşyükü veya Az İşyükü 18
1.4.2.2. Monotonluk 19

1.4.2.3. İşin Niteliği 20
1.4.2.4. Zaman Baskısı 20
1.4.2.5. Örgüt İçi İletişim 21
1.4.2.6. Örgütsel Yapı ve Örgüt İklimi 21
1.4.2.7. Rol Çatışması 22
1.4.2.8. Rol Belirsizliği 23
1.4.2.9. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı 24
1.4.2.10. Vardiyalı Çalışma 25
1.4.2.11. Performans Değerlendirme ve Terfi Politikaları 25
1.4.3. Fiziksel Stres Kaynakları 26
1.4.3.1. Aydınlatma 26
1.4.3.2. Isıtma 26
1.4.3.3. Havalandırma 27
1.4.3.4. Gürültü 27
1.4.3.5. Kalabalık 28
1.4.3.6. Hava Kirliliği 28
1.4.4. Çevresel Stres Kaynakları 29
1.4.4.1. Ülke ve Dünya Ekonomisi 29
1.4.4.2. Siyasi Belirsizlik 29
1.4.4.3. Sosyal ve Kültürel Yapı 30
1.4.4.4. Teknolojik Değişim 30
1.4.4.5. Kentin Çevresel ve Ulaşım Sorunları 30
1.5. Stresin Sonuçları 31
1.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları 31
1.5.1.1. Davranışsal Sonuçlar 31
1.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar 32
1.5.1.3. Fizyolojik Sonuçlar 34
1.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları 35
1.5.2.1. İşe Devamsızlık 35
1.5.2.2. İşe Yabancılaşma 35
1.5.2.3. İşgören Devir Hızı 36

1.5.2.4. İşte Hata Yapma 37
1.5.2.5. İsabetsiz Kararlar Verme 37
1.5.2.6. Mesleki Hastalıklar 38
1.5.2.7. İş Kazaları 38
1.5.2.8. Verimsizlik 39
1.5.2.9. Performans Düşüklüğü 39
2. PERFORMANS KAVRAMI, PERFORMANS YÖNETİMİ, STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ, BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ 41
2.1. Performans Kavramı 41
2.2. Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar 42
2.2.1. Örgütsel Unsurlar 42
2.2.2. Bireysel Unsurlar 43
2.2.3. Çevresel Unsurlar 43
2.3. Örgütlerde Performans Yönetimi 43
2.3.1. Performans Değerleme Kavramı 45
2.3.2. Performans Değerlemenin Amaçları 46
2.3.3. Performans Değerleme Yöntemleri 47
2.3.3.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri 48
2.3.3.2. Çağdaş Değerleme Yöntemleri 52
2.3.4. Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar 54
2.3.4.1. Değerleme Standartları Hatası 54
2.3.4.2. Aşırı Olumluluk ya da Olumsuzluk 54
2.3.4.3. Son Olayların Etkisi 54
2.3.4.4. Zıt Durumlar Faktörü 55
2.3.4.5. Hale Etkisi 55
2.3.4.6. Belirli Puanlara Yönelme 55
2.3.4.7. Ortalama Eğilimi 56
2.3.4.8. Kişisel Önyargılar 56
2.3.4.9. Pozisyondan Etkilenme 56
2.3.4.10. Atıf Hataları 56
2.3.4.11. Tek Ölçüt 57

2.3.5. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları 57
2.3.5.1. Stratejik Planlama 57
2.3.5.2. Personel Planlama 58
2.3.5.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi 58
2.3.5.4. Ücret Yönetimi 58
2.3.5.5. Kariyer Geliştirme Sistemi 59
2.3.5.6. İş Rotasyonu, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme 59
2.3.5.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma Kararları 60
2.4. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi 60
2.5. Stresten Kaynaklanan Bireysel Performans Sorunları 65
2.5.1. Verimin Azalması 65
2.5.2. İş Doyumunda Azalma 67
2.5.3. Rol Çatışmaları 67
2.5.4. Bireysel Moral Sorunları 68
2.5.5. Bireysel Kariyer Sorunları 69
2.5.6. İletişim Sorunları 70
2.6. Düşük Performansı Arttırmaya Yönelik Stres Yönetimi 71
2.6.1. Bireysel Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Stratejiler 74
2.6.1.1. Egzersiz 74
2.6.1.2. Gevşeme Teknikleri 75
2.6.1.3. Etkin İletişim 76
2.6.1.4. Gıda Kontrolü 77
2.6.1.5. Biyolojik Geri Bildirim 77
2.6.1.6. Etkinliklere Katılma 77
2.6.1.7. Solunum Egzersizi 78
2.6.1.8. Yaşam Tarzının Değiştirilmesi 78
2.6.1.9. Sosyal Destek 79
2.6.2. Örgütsel Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Stratejiler 79
2.6.2.1. Zaman Yönetimi 80
2.6.2.2. Amaçları Belirleme Faaliyetleri 81
2.6.2.3. İşi Yeniden Yapılandırma 81

2.6.2.4. İş Zenginleştirme 82
2.6.2.5. Katılımlı Yönetim 83
2.6.2.6. Örgütsel Rolleri Belirleme ve Çatışmaları Azaltma 83
2.6.2.7. Kariyer Planlama ve Yönetimi 84
2.6.2.8. Fiziksel Çalışma Koşullarını İyileştirme 86
2.6.2.9. Ücret Yönetimi 86
2.6.2.10. Örgütsel İklim Yaratma 87
2.6.2.11. Çalışanların Sağlık Profillerini Çıkarma 87
2.6.2.12. Stres Danışmanlığı ve Stres Yönetimi Eğitimi 88
3. STRESİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 89
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 89
3.2. Araştırmanın Örneklemi 91
3.3. Araştırmanın Sınırlılığı 91
3.4. Araştırmanın Yöntemi 91
3.5. Araştırmanın Hipotezleri 93
3.6. Araştırmanın Değişkenleri 94
3.7. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizleri 98
3.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi 107
3.8.1. Bireyden Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı 107
3.8.2. İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı 109
3.8.3. Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı 111
3.8.4. Örgüt İçi Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı 112
3.8.5. Genel Çevresel Unsurlardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı 114
3.8.6. İş Başarısı Değerlendirmesine İlişkin Performans Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farklılığı 115

3.8.7. İş Doyumu Değerlendirmesine İlişkin Performans Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farklılığı 116
3.8.8. Stres Faktörleri İle İş Gücü Performansı Arasındaki İlişki 118
3.8.9. İş Başarısının Stres Faktörlerinden Etkilenme Düzeyini Gösteren Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 121
3.8.10. İş Doyumunun Stres Faktörlerinden Etkilenme Düzeyini Gösteren Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 123
SONUÇ VE ÖNERİLER 125
KAYNAKÇA 129
EKLER 146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Genel Uyum Sendromu 12
Şekil 2: Stres ve Performans Arasındaki Ters U İlişkisi..... 61
Şekil 3: Stres ve Performans Arasındaki Doğrusal İlişki..... 62
Şekil 4: Stres ve Performans Arasındaki Ters Doğrusal İlişki..... 63
Şekil 5: Stres ve Verimlilik Arasındaki İlişki 66

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Stres Değerleme Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testleri 94
Tablo 2: Stres Değerleme Ölçeği Özdeğerler Tablosu 94
Tablo 3: Stres Değerleme Değişkenleri 95
Tablo 4: Stres Değerleme Ölçeği Alt Faktörleri 97
Tablo 5: Performans Algısı Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testleri 97
Tablo 6: Performans Algısı Ölçeği Özdeğerler Tablosu 97
Tablo 7: Performans Algısı Değişkenleri 98
Tablo 8: Araştırmanın Genel Güvenilirliği 99
Tablo 9: Stres Değerleme Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri 99
Tablo 10: Performans Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri 101
Tablo 11: Demografik Özelliklerin Frekans Analizi Sonuçları 102
Tablo 12: Stres Değerleme Değişkenlerinin Tanımsal İstatistik Analizleri 104
Tablo 13: Performans Algısı Değişkenlerinin Tanımsal İstatistik Analizleri 106
Tablo 14: Son İşyerinden Ayrılma Nedenlerinin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları 106
Tablo 15: Bireyden Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları 108
Tablo 16: İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları 109
Tablo 17: Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları 111
Tablo 18: Örgüt İçi Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları 113
Tablo 19: Genel Çevresel Unsurlardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları 114
Tablo 20: İş Başarısı Değerlendirmesine İlişkin Performans Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Hipotez Testi Sonuçları 115
Tablo 21: İş Doyumu Değerlendirmesine İlişkin Performans Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Hipotez Testi Sonuçları 117
Tablo 22: Performans Boyutları ve Stres Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi 119

Tablo 23: Regresyon Analizinin İlk Modeli (Bağımlı Değişken: İş Başarısı)..... 121
Tablo 24: Regresyon Analizinin Son Modeli (Anlamsız Değişkenler Çıkarıldıktan Sonra) 122
Tablo 25: Regresyon Analizinin İlk Modeli (Bağımlı Değişken: İş Doyumu)..... 123
Tablo 26: Regresyon Analizinin Son Modeli (Anlamsız Değişkenler Çıkarıldıktan Sonra) 123

GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü, kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Yaşanan değişimler, insanlara geçmiş dönemlerle ölçülemeyecek oranda bir hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde olmaları ve böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Birey ister bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres ile karşılaşması kaçınılmaz olmaktadır (Özer, 2011: 399-400).

Günümüzde çalışanlar gerek günlük yaşamda gerek iş yaşamında farkında bile olmadan stresle karşılaşmaktadır. Gelişen teknoloji ve küreselleşme ile iş hayatında rekabet artmakta, örgütlerin iş yapma şekilleri değişmekte ve çalışanlardan beklentiler yükselmektedir. Artan beklenti düzeyini karşılama çabası içindeki çalışanlar ise iş temposu, zaman baskısı, verimlilik gibi nedenler yüzünden strese maruz kalmaktadır. Bununla birlikte bireyin kendi yapısından kaynaklanan unsurlar, yaşanılan şehir, örgütün bulunduğu çevre, çalışma ortamı, işletme yönetimi gibi nedenler çalışanlarda stres oluşturmaktadır. Stresin çalışanlara etkisi de iş gücü performansının düşüşü ve verimlilik kaybı olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütler varlıklarını sürdürmek, büyümek, gelişmek; karlarını ve verimi arttırmak gibi işletme amaçlarına ulaşmak için uğraşmaktadırlar. Bu ise ancak çalışanlarının performansının artmasıyla mümkün olmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının karşılaştıkları stresi ve stresin neden olduğu olumsuz sonuçları en aza indirebilmek için çaba sarf etmektedirler. Stres günlük yaşamın bir parçası konumunda olduğundan dolayı stresin olumsuz sonuçlarını yok etmek veya karşılaşılan stresi en az seviyelere çekebilmek için bireysel ve örgütsel stres yönetimi stratejileri geliştirilmiştir.

Bu çalışma kapsamında örgütsel stresin çalışanların performansları üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmış olup çalışmanın ilk bölümünde stresin tanımı ve tarihçesi, örgütsel stres kavramı ve türleri, stresin belirtileri, aşamaları, stres kaynakları ve stresin sonuçları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde performans kavramı, performans yönetimi, performans değerleme sistemi, örgütsel stres ve performans arasındaki ilişki, düşük performansı arttırmaya yönelik bireysel ve örgütsel stres yönetimi tekniklerine değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise öğretim elemanlarının stres faktörleri ile iş gücü performansları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilip yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRES KAVRAMI, STRES KAYNAKLARI VE STRESİN SONUÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde stresin tanımı, örgütsel stres kavramı, stresin türleri, belirtileri, bireysel, örgütsel, fiziksel ve çevresel stres kaynakları, stresin bireysel ve örgütsel sonuçları incelenecektir.

1.1. Stresin Tanımı ve Tarihçesi

Endüstri devrimiyle başlayıp günden güne giderek hız kazanan ekonomik ve sosyal değişim, gerek bireyleri gerekse bireylerin içinde yer aldığı örgütleri oldukça derinden etkilemektedir. Ekonomik hayatta yaşanan şiddetli rekabet, bireyleri ve örgütleri daha da çok çalışmaya, daha iyi performans göstermeye itmekte ve bu durum da beklentilerin artmasına neden olmaktadır. Artan beklentilerin karşılanamayacağı düşüncesi ise stresi ortaya çıkarmaktadır (Lorcu, Bilgen, 2009: 241).

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. Günlük rutin yaşamda değişikliğe neden olan herhangi bir gelişme, stres verici olarak değerlendirilmektedir (Özer, 2011: 399). Tarih öncesi devirlerden itibaren var olduğu bilinen stres, günümüzde gerek sosyal yaşamda gerekse iş hayatında yaşanan hızlı değişimle ve yaşamın daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte daha da hissedilir hale gelmiş ve 21. yüzyılın hastalığı olarak nitelendirilmiştir. Stresin bu denli hissedilir hale gelmesi, stres kaynaklarının sayı ve çeşitliliğinin artmasının yanı sıra, etkilerinin daha derin ve ağır olmasına bağlanabilmektedir (Lorcu, Bilgen, 2009: 242).

Kökeni Latince “estrictia”, Fransızca ise “estrece” sözcüğüne dayanan stres kavramı, 17. yüzyılda musibet, bela, felaket, dert, elem ve keder olarak algılanmıştır

(Çelik, 2010: 227). Stres kelimesi Latince çekip germe anlamındaki "stringere" kelimesinden türemiştir (Thong, Yap, 2000: 682). Stres sözcüğü Latince'dir ve sıkıntı, darlık, güçlük, zorluk, üzüntü anlamlarına gelmektedir (Tutar, Erdönmez, 2008: 187).

Psikolojideki tanımıyla stres terimi "sıkıntı" ya da "zorluk" anlamına gelen ortaçağ İngilizcesindeki "straisse" ya da "stress" sözcüklerinden gelmektedir. Bilim dünyasında stres sözcüğü ilk kez 17. yüzyılda "elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki"yi açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır. Fizikçi Thomas Young ise bunu yüz yıl kadar sonra bir formül üzerinde göstermiştir. Young'a göre stres "maddenin kendi içinde olan bir güç ya da dirençtir" (Tutar, 2011: 190). Buna göre madde, kendi üzerinde uygulanan dış güce sahip olduğu direnç oranında tepki göstermektedir (Özer, 2011: 401).

18. ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı gösterilen direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci, 2001: 302).

Önceleri fizik ve mühendislik bilimlerinde yer verilen, sonra tıp, biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerine giren stres, Hans Selye'nin çalışmalarıyla açıklık kazanmış ve endüstri toplumlarındaki hızlı değişimlerin insanlar üzerinde yarattığı etkiler nedeniyle ilgi odağı haline gelmiş bir konudur (Bahar, 2006: 161). Hans Selye tarafından stres kavramı, "Bireyin herhangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında gerekli uyumu sağlayabilmek için ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki göstermesi" olarak tanımlanmaktadır (Özkaya, Yakın, Ekinci, 2008: 164).

Stres, bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve diğer insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik gerilim durumudur (Genç, 2004: 263). Bu durum işgörenin beklentiler ve

yetenekleri arasındaki denge veya işgörme algısıdır (Kontogiannis, Kossiavelou, 1999: 105).

Stres; dayatma, baskı ve belirsizlik yaratan durumların neden olduğu fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanabilmektedir (Daft, 1991: 670). Diğer bir deyişle, bireyi rahatsız eden ortamın (gürültü, zorlama, aşırı işyükü) ortaya çıkardığı herhangi bir düzen bozukluğuna organizmanın verdiği cevaptır. Şu halde stres, her bireyin adaptasyon yeteneğine göre verdiği tepkidir (Akat vd, 2002: 415).

Daha genel anlamıyla stres, bir etki tepki olayıdır. Bu bağlamda bireyler ilk etapta stres yaratan durumlara ya karşılık vermektedirler ya da yok sayma yönünü seçmektedirler veya donup kalabilmektedirler. Ancak stresin tümüyle engellenerek ortadan kaldırılması gerekli bir durum olarak görülmemelidir. Stres bir anlamda insana çalışma gücü kazandıran ve direnme gücü veren bir tepki durumudur (Örücü, Kılıç, Ergül, 2011: 3).

Genelde stres, insan organizmasındaki olumsuz sonuçları ve etkileriyle tanımlanmaktadır. Stresin günlük hayattaki kullanımı da, daha çok olumsuzluk ve hoşnutsuzluk hallerinin tasvir edilmesi şeklinde değerlendirilebilmektedir (Soysal, 2009a: 335). Mevcut kaynakların bireysel beklenti ve motivasyonu karşılamaması durumunda stres oluşmaktadır. Stresin modern tanımları bir dizi temel bileşenleri içermektedir (Blaug, Kenyon, Lekhi, 2007: 15; Kast, Rosenzweig, 1985: 654-655):

- Stres kişisel bir deneyimdir,
- Stres bireysel bir tepkidir,
- Strese baskı veya gereksinimler neden olmaktadır,
- Strese gereksinimler ile kaynaklar arasındaki dengesizlik neden olmaktadır,
- Bireyin direnme yeteneğine darbe vurmaktadır,
- Strese bireyler farklı tepkiler verebilmektedirler,
- Stres tamamen kötü değildir, katlanılabilir stres düzeyi performansta iyi etki yapmaktadır,

- Katlanılabiliri aşan fazla stres dengeyi bozabilmektedir.

1.1.1. Örgütsel Stres Kavramı

Örgütsel stres, bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştiren işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik durum olarak tanımlanabilmektedir (Sökmen, 2010: 226). Diğer bir tanımla örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili herhangi bir beklentiye karşı bireyin enerjisinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel stres, bireyin kaynakları istemler karşısında yetersiz kaldığında ortaya çıkmaktadır (Aydın, İ. 2008: 18-19).

Genel anlamda örgütsel stres, işin gereklerinin işgörenin kapasitesi, yetenek ve ihtiyaçlarını karşılamaması durumunda ortaya çıkan fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanabilmektedir (Arrington, 2008: 2; Park, 2007: 5; Sauter vd, 1998: 6). Bununla birlikte zaman baskısı ve kaygı içeren işlerin özelliklerinden ortaya çıkan tehditlere karşı verilen bireysel bir tepkidir (Tsaur, Tang, 2012: 2). İşin gerekleri ve bu gerekleri karşılamak için işgörenin bireysel kaynakları ve yetenekleri arasında bir uyumsuzluk olduğunda örgütsel stres oluşmaktadır (Blaug, Kenyon, Lekhi, 2007: 4).

Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişmeler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 272). İş stresi çalışanın ihtiyaçları, yetenekleri veya sorumlulukları ile işin koşulları örtüşmediği zaman ortaya çıkan fiziksel ve duygusal tepki hali olarak tanımlanabilmektedir (Cicei, 2012: 1077). Genel olarak iş stresi çalışanın iş performansının kalitesinde azalma, tükenmişlikte artış, çalışanın öğrenme kabiliyetinde düşüş ve savaşma, geri çekilme gibi belirtiler göstermektedir (O'neill, Davis, 2011: 385).

Örgütsel stres, işe devamsızlık, yüksek işgören devir hızı, endüstriyel ilişkilerde zorluklar ve düşük kalite kontrolü gibi istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca stresin neden olduğu işgören hastalıkları, verimsizlik, personel devri ve iş kazaları sonucunda ortaya yüksek maliyetler çıkmaktadır (Leontaridi, Ward, 2002: 1-4).

Örgütsel stres, örgüt üzerinde iki tür etkide bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışma yaşamının niteliğine uyum sağlamanın getirdiği sorumluluk duygusu, ikincisi de yöneten ve yönetilenlerin arasında yaşanan çatışma nedeniyle stres olgusunun oluşmasıdır (Yılmazer, Eroğlu, 2012: 159).

1.1.2. Örgütsel Stres Türleri

Örgütsel stresin türleri yapıcı stres ve yıkıcı stres olarak iki başlık altında aşağıda incelenmektedir.

1.1.2.1. Yapıcı (Olumlu) Stres

Bireyi başa çıkabileceği kadar zorlayıcı olan ve ona dinamiklik kazandıran stres, yapıcı stres olarak tanımlanmaktadır (Arat, 2010: 125). Başka bir ifadeyle, bireye kaygı vermek yerine, zor bir amaca ulaşırken bireyi yaratıcılığını kullanmaya yönelten, kişiye doyum ve yaşama sevinci veren strestir (Budak, Budak, 2004: 576). Olumlu stres, bireyler ve örgütler için fayda sağlamaktadır. Düşük seviyelerdeki stres, enerjiyi arttırmaktadır. Çalışanı teşvik etmekte, çabayı arttırmakta, yaratıcılığı canlandırmakta, çalışkanlığı ve dikkati arttırmaktadır. Olumlu stres çalışanın çevresiyle uyum içinde olmasını sağlamaktadır (Schermerhorn, 1996: 403).

Yapıcı stres, öncelikle bireyin, biyolojik olarak yaşamda kalımını ve çevreye uyumunu sağlamaktadır. Orta düzeyde stres, organizmanın çalışması, davranışta bulunması, gelişmesi, engelleri aşması, sorunları çözebilmesi, yaratıcı gücünü harekete geçirebilmesi ve performansını arttırabilmesi için gerekli olan bedensel ve psikolojik güçlerin toplamından oluşan bir güdüdür (Aydın, 2010: 7). Güdüleme ile eş anlamlı

olarak ele alınmaktadır. Örgütsel açıdan güdüleme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşku ile yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamına gelmektedir. Çalışanların belli bir miktarda stres tepkisi içinde olmaları, onların işlerine karşı güdülenmelerini ve performans düzeylerinin yükselmesini sağlayan bir güçtür (Özer, 2011: 411).

Kabul edilebilir optimal stres düzeyi bireye göre değişmektedir. Optimal stres, rekabeti arttırarak sağlıklı ve verimli çalışmayı yaratmaktadır. Bu da yüksek sorumluluk, yüksek gelir ve daha iyi bir kariyeri yaratmaktadır (Leontaridi, Ward, 2002: 4). Bu tür stres bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını arttırmaktadır (Bahar, 2006: 171).

1.1.2.2. Yıkıcı (Olumsuz) Stres

Bireyin başa çıkamayacağı kadar zorlayıcı olan ve onun direncini kıran stres ise yıkıcı stres olarak tanımlanmaktadır (Arat, 2010: 126). Diğer bir ifadeyle, bireyin kendine güvenini kaybetmesine neden olan, yetersizlik duygularına sevk eden, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırklığı yaratan strestir (Budak, Budak, 2004: 576). Yıkıcı stres, birey veya örgütün işlevlerini yerine getirememesine neden olmaktadır (Örücü, Kılıç, Ergül, 2011: 10). Orta düzeyde stresin, verimliliği arttırmasına karşılık; aşırı yüksek düzeydeki stres, çalışanların fiziksel ve zihinsel sistemini bozmakta ve aşırı yüklenmesine neden olmaktadır (Özer, 2011: 411). Olumsuz stres olarak adlandırılan aşırı stres, bireyin iyi çalışmamasına ve başarısızlığa neden olabilmektedir. Ayrıca fiziksel ve psikolojik açıdan sorunlar yaşaması durumunda hem birey hem de örgüt açısından maliyeti fazla olmaktadır (Aydın, 2004: 53).

Yıkıcı stres, stresin birey için sağlıksız, olumsuz ve yıkıcı sonuçları anlamına gelmektedir (Aydın, 2010: 7). Aşırı stres altında bireylerin devamsızlık, hata yapma ve kaza oranı yüksek, iş tatmini azdır. Aşırı stres altında bireylerin yalnızca performansları olumsuz etkilenmekle kalmamakta; aynı zamanda stresin neden olduğu tüm olumsuz sonuçlar yaşanmaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 283).

Eğer stres, kurum çalışanlarının işlev ve performanslarını olumlu yönde etkilemekteyse, yeterince kısa, düşük yoğunlukta ve seyrek gerçekleşmekteyse "olumlu stres"; hastalık yapıcı veya zararlı bir şekilde etkilemekteyse, uzun sürmekte, yüksek yoğunlukta ve sık sık olmaktaysa "olumsuz" stres olarak belirtilmektedir (Arat, 2010: 116; Aktaş, 2001: 27).

1.2. Stresin Belirtileri

Stres belirtileri genellikle karmaşık olduğundan bireylerin stres karşısında gösterdiği duyarlılık da kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı olmaktadır (Bahar, 2006: 162). Bu bağlamda stres belirtileri; bedensel (fiziksel), davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak üç grupta toplanabilmektedir. Her insanda belirtiler aynı değildir. Ancak bazen, belli belirtiler azalmakta veya yok olmaktadır ve diğerleri bunların yerlerini almaktadır (Aksoy, Kutluca, 2004: 462).

Stresin bedensel belirtilerini açıkça görmek güçtür. Ancak bireyin içinden kaynaklanan tıbbi belirtiler söz konusudur. Stresin psikolojik belirtileri ise iş yerinde bireysel veya örgütsel olarak tatminsizliğe yol açmaktadır. Stresin davranışsal belirtileri, örgütler için en büyük etkiyi yaratandır (Cenzo, Robbins, 1996: 433). Kişide stres belirtileri bedensel, davranışsal ve psikolojik olmak üzere üç şekilde oluşmaktadır.

Bedensel Stres Belirtileri

Stresin bedensel belirtileri şu şekilde sıralanabilmektedir (Ayhan vd, 2011: 205; Güney, 2011a: 332-333; Barlı, 2010: 265; Eren, 2010: 307; Esen vd, 2008: 139-140; Bickford, 2005: 4; Fronk, 1985: 3):

- Sürekli yorgunluk, halsizlik hali ve bu durumdan dolayı etrafa yakınmalar,
- Sıkça görülen migren tarzı baş ağrıları,
- Oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikayetler,

- Gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adale spazmları,
- Yüksek tansiyon, kalp atışlarında artma, ellerde titreme,
- Nefes darlığı, terleme, alerji,
- Sık sık gelen mide bulantıları, mide krampları,
- Sindirim bozukluğu,
- Duygulanma ve gözlerden yaş gelmesi.

Davranışsal Stres Belirtileri

Stresin davranışsal belirtileri aşağıdaki gibi sayılabilmektedir (Güney, 2011a: 331; Güney, 2011b: 423; Barlı, 2010: 265; Eren, 2010: 308; Bakan vd, 2004: 45; Daft, 1991: 671):

- Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık,
- Aşırı yemek yeme veya özellikle bir sorunla karşılaşınca yemek yeme ve içki içme eğilimi,
- Geceleri uyuyamama veya erken uyanma,
- Çene kasılması veya diş gıcırdatma,
- Daha önce kolaylıkla verilen kararları vermede güçlük çekme,
- Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklik,
- İşbirliğinden uzak davranış,
- En iyi olanı değil, garanti olanı seçme,
- Sigara ve içki kullanımının artması,
- Tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma,
- Aşırı hayal kurmak, sık sık düşünceye dalıp gitme,
- Alışılmıştan daha titiz ve işin gerektirdiğinden daha fazla çalışma,
- Konuşma ve yazmada belirsizlik veya kopukluk,
- Sağlığa aşırı ilgi,

- Uyku bozukluğu,
- İşe sürekli olarak odaklanamama.

Psikolojik Stres Belirtileri

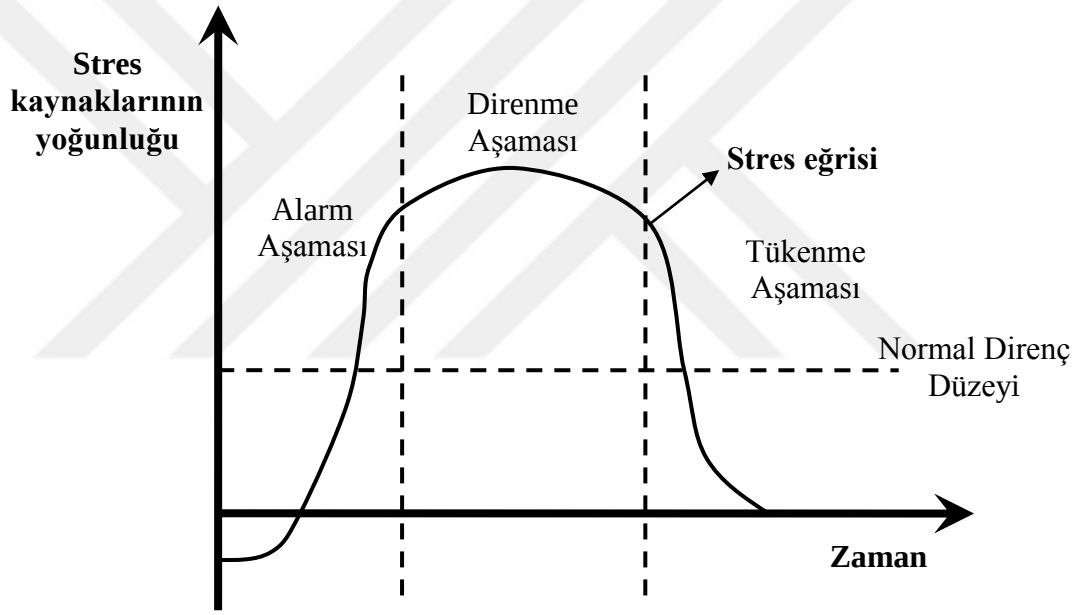
Stresin psikolojik belirtileri aşağıdaki şekilde görülebilmektedir (Özer, 2011: 413-416; Aytürk, 2010: 339-340; Sökmen, 2010: 233; Bahar, 2006: 162-163; Bickford, 2005: 4):

- Aşırı hassasiyet veya ilgisizlik,
- Gerginlik,
- Aşırı tedirginlik, korku ve endişe,
- Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık veya kızgınlık dalgaları,
- Olayları ve insanları hatırlayamama, yapılacak işleri unutma,
- Alınganlık, çabuk sinirlenme,
- Hayattan zevk almama,
- Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terk edilmişlik duyguları,
- Duygusal yaşamda dengesizlikler,
- Kişilere aşırı güven veya güvensizlik,
- Ölüm ve intihar fikirlerinin sık tekrarlanması,
- Hasta olmaktan korkma veya hasta olduğunu zannetme.

1.3. Stresin Aşamaları

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur ve bu zorlamalar karşısında canlı, kendisini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir (Sökmen, 2010: 226).

Kanadalı fizyolog Hans Selye, vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman içerisinde gerçekleştiğini belirterek, uzun süreli stresten dolayı farklı aşamalarda ortaya çıkan fizyolojik değişimleri kapsayan mekanizmaya "genel uyum sendromu" adını vermiştir (Fabio, Prosch, 1997: 2). Genel uyum sendromu, tehlike olarak görülen ve çevresel talepler olan stresörlere karşı bir savunma tepkisidir (Aydın, Ş. 2008: 144). Genel uyum sendromunda, birey baskı, zorlama veya tehlikeli bir durum ile karşılaştığında stresin kaynağından uzaklaşmak, kurtulmak veya saldırmak için beden kendini hazırlamaktadır (Schnake, 1990: 230). Genel uyum sendromu üç aşamadan oluşmaktadır ve bunlar stresin aşamaları olarak kabul edilmektedir:



Şekil 1: Genel Uyum Sendromu

Kaynak: Ergun, Gonca, *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansıyla Etkileşiminin İncelenmesi,* (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir 2008, s. 57

1.3.1. Alarm Aşaması

Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden *savaş* ya da *kaç* tepkisi göstermektedir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişmeler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelmektedir. Streste alarm aşamasında, stresi

yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanmaktadır (Güçlü, 2001: 94). Kısa vadeli belirtileri, baş ağrısı, kas gerginliği, göğüs ağrıları, hazımsızlık, çarpıntı, uyku bozukluğu ve solunum yolu enfeksiyonlarıdır. Uzun vadeli hastalıklar ise kalp rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, ülser, bağırsak sendromu, yüksek kolesterol, kanser, diyabet ve astımdır (Blaug, Kenyon, Lekhi, 2007: 22).

1.3.2. Direnç Aşaması

Stres durumu sürer ve sistem savaşmakta ya da kaçmakta başarılı olamazsa, organizma genel uyum sendromunun direnç aşamasına gelmektedir. Bu aşamada, organizma yapmış olduğu alarm tepkisini ortadan kaldırmakta ve stresli ortama bir tür uyum sağlamaktadır. Organizma, sanki normal koşullar altında işliyormuş izlenimi vermektedir. Gerçekte ise, organizma yorulmaktadır ve direncini yavaş yavaş kaybetmektedir (Aydın, Ş. 2008: 145).

1.3.3. Tükenme Aşaması

Tükenme, bireyin işyerinde belirli zaman diliminden sonra yaşamaya başladığı stres halidir (Keser, 2012: 202). İnsanlar stresle savaşabilmek için sınırlı enerji kaynağına sahiptirler ve çözüm sağlayamadan uzun süre strese maruz kaldıklarında, bu durum onları tükenme aşamasına getirmektedir. Beden artık stresin baskısına dayanamaz hale gelmektedir, dengesini ve direncini kaybetmektedir (Sökmen, 2010: 227). Ardından bedenin uyum enerjisi zayıflamakta, dolayısıyla ciddi ve sürekli gerilim sonucu bitkinlik ve yıkım başlamaktadır. Tükenme safhasında kayıtsızlık ve duygusal geri çekilmenin başladığı nokta artık geri dönülmez bir noktadır. Bütün kaynaklarını bitiren beden tükenme haline girerek her türlü hastalığa açık hale gelmektedir (Yılmaz, 2006: 35).

1.4. Stres Kaynakları

Bireyin stres tepkisi vermesinde öncül etkisi olan nedenlere stres kaynakları ya da stresör denmektedir. Stres kaynağı potansiyel özelliktedir, yani bir stres kaynağının stres tepkisine yol açması, bireyin stres kaynağını nasıl algıladığına bağlıdır. Aynı stres kaynağı bir kişi için strese yol açarken, bir başka kişi için strese yol açmayabilmektedir. Her bireyin stres kaynağı birbirinden farklı olabileceği gibi her birey aynı stres kaynağından farklı derecede etkilenmektedir (Arat, 2010: 136-137).

Çeşitli stresörler veya stres kaynakları, işten, kişilikten veya çalışanın iş tutumları ve davranışlarından kaynaklanmaktadır (Schermerhorn, 1996: 402). Stresörler, iş stresinin kaynakları arasında gösterilen bireysel, örgütsel, fiziksel ve çevresel faktörlerdir. Stresörler, stresin nedenleri ya da iş stresini kolaylaştıran faktörlerdir (Özer, 2011: 403).

1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel faktörler çalışanlar için potansiyel stres kaynaklarıdır. Çalışanın beklentileri, kapasitesi ve kişiliği, iş durumlarını nasıl algılayıp tepki verdiğini etkilemektedir (Schermerhorn, 1996: 402). Bu bağlamda bireysel stres kaynakları çalışanın kişilik yapısı, yaşı, cinsiyeti, eğitimi, iş deneyimi ve yaşam tarzı olarak incelenmektedir.

1.4.1.1. Kişilik Yapısı

Kişilik, kişiyi başkalarından farklı kılan ve toplumsal ilişkilerde diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi şeklinde tanımlanabilmektedir (Soysal, 2009b: 27). Kişilik, bireylerin karakteristik özelliklerini, bu özellikler arasındaki ilişkileri ve durumlara uyum gösterme yollarını kapsayan yaşam

durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri ve insan davranışının çekirdeğidir (Bakan vd, 2004: 38).

Bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresinde olup bitenleri yorumlama şeklini etkilemekte ve böylece bireyin çeşitli faaliyetlerde gösterdiği performans değişmektedir (Sökmen, 2010: 230).

Bireyler fiziksel görünümleriyle olduğu kadar tutum ve davranışları itibariyle de birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir (Eren, 1993: 40). İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilmektedir. Stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilmektedir (Bahar, 2006: 164). Kişilik yapısı bireyde A tipi, B tipi ve karma kişilik yapısı olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

A Tipi Kişilik Yapısı

Bu tip kişiler idealist, mükemmeliyetçi, amaçlara ulaşmada dinamik, hareketli, mücadeleci, başkalarının önüne geçmek için sürekli rekabet etmekten hoşlanan, kaybetmeyi içine sindiremeyen, saldırgan, öfkeli ve düşmanlık duygularını kolayca ortaya koyabilen, eleştirmekten kaçınmayan, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayreti içinde olan, verdiği söze sadık, sorumluluk duygusu yüksek, hepsi olmasa bile birçoğu bencil, kendi çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan, başarıya erişmek ve kazanmak için işlerini her şeyden daha çok önemseyen kimselerdir (Eren, 2010: 305; Batıgün, Şahin, 2006: 33).

A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar kendileri, aile bireyleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Belirledikleri bu seviyenin ideal olduğunu bilmelerine rağmen, bu seviyeye ulaşamamaları durumunda stres içine girmektedirler. Bu stresin etkisiyle belirlediği seviyeye ulaşma yollarını araştırmaktadırlar (Ayhan vd, 2011: 206).

B Tipi Kişilik Yapısı

B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmemektedirler, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmemekte ve tedirgin olmamaktadırlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilmektedirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermemekte, sakin ve düzenli çalışmaktadırlar. B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Oldukça açık ve rahattırlar. Zamanla pek ilgilenmemektedirler. Başarı onlara pek fazla bir şey vermemektedir. Başkaları ile yarışa girmemektedirler. Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tondadır. B tipi birey, kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir (Güçlü, 2001: 97).

Karma Kişilik Yapısı

Çalışma yaşamında işgörenler A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak taşıyabilmektedirler. Bunlar karma tipler olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2011a: 329). Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, çalışanların kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır (Özer, 2011: 404).

1.4.1.2. Yaş

Kişi yaşlandıkça strese karşı direnme gücü azalmaktadır. Yaşlanma sürecinde beynin ve bedensel kapasitenin dışarıdan gelen baskılara karşı dayanabilme kapasitesi giderek zayıflamaktadır. İnsanların değişik yaşlarda farklı mental ve fiziksel özellikler göstermelerinden dolayı, stresörlerden de farklı düzeyde etkilenmeleri ve cevap vermeleri doğaldır. En fazla stres baskısının hissedildiği orta yaş döneminde, bir de kadınlarda menopoz, erkelerde de andropoz dönemleriyle birlikte bir takım hormonal değişikliklerin oluşması ve eski fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması nedeniyle birey daha fazla gerilim altında kalmaktadır (Barlı, 2010: 272).

1.4.1.3. Cinsiyet

Günümüz şartlarında çoğunlukla erkekler için düşünülen mesleklerde bile kadınlar görülebilmektedir. Kadınların erkek egemen iş ortamında, erkeklerin de tersi durumda çalışmaları, onların üzerinde bir stres faktörü oluşturabilmektedir. Her iki cins açısından da çalıştıkları iş ortamında cinsiyet ayrımcılığının yapılması ve çeşitli taciz eylemleri günümüzde önemli birer stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (Barlı, 2010: 273).

1.4.1.4. Eğitim

Yapılan araştırmalar iş stresi ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kişinin eğitim düzeyi arttıkça iş stresinin azaldığı ve karşılaştığı stresle daha kolay başa çıkabildiği görülmüştür (Büyükfırat, 2009: 67). Üniversite mezunlarının, ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha fazla yıprandıkları, buna karşılık eğitim düzeyi, bilgi ve tecrübe yükseldikçe stresle baş edebilmenin daha kolaylaştığı görülmektedir (Baytar, 2010: 23).

1.4.1.5. İş Deneyimi

İşe yeni başlamak örgütün değerlerini ve hiyerarşik yapıyı yeterince anlayamama nedeniyle stres yaratabilmektedir. Diğer taraftan genç insanlar kendilerini ispat etme ve ilerlemek için daha fazla strese girebilmektedirler. Deneyim, stresi azaltan etkenlerden bir tanesidir (Baytar, 2010: 23). İş deneyiminin stres azaltması iki türlü olabilmektedir. Birincisi, bir işte daha fazla kalanların strese dayanıklılık özelliklerini elde etmesi daha olasıdır (Ergun, 2008: 13). İkincisi ise birey, yıllar geçtikçe sorunların üstesinden gelme mekanizmalarını daha fazla elde etmekte ve geliştirmektedir (Can, 2005: 369).

1.4.1.6. Yaşam Tarzı

Bireyin yaşamının durağan veya çalkantılı olması stresi arttıran önemli faktörlerdir. Ayrıca insanın doğal yaşam tarzından uzaklaşıp bir takım saplantılara yönelmesi, stres düzeyini arttırmaktadır. Sigara, alkol, uyuşturucu, hızlı yaşam tarzı, değişik kişilerle yaşama, kumar bağımlılığı gibi bir alışkanlık stres düzeyini arttıran, vücut direncini kıran hatta tükenmişliğe götüren sonuçlara yol açmaktadır. Aynı şekilde monoton bir hayat tarzının yarattığı bıkkınlık ve hayal kırıklığıyla oluşan bunalım da stresi arttıran, vücut direncini kıran önemli etkenlerdir (Esen vd, 2008: 141).

1.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynaklarının arasında, aşırı işyükü veya az işyükü, monotonluk, işin niteliği, zaman baskısı, örgüt içi iletişim, örgütsel yapı ve örgüt iklimi, rol çatışması ve rol belirsizliği, işte tehlike unsurunun varlığı, vardiyalı çalışma, performans değerleme ve terfi politikaları gibi örgütlere ait etmenler incelenecektir.

1.4.2.1. Aşırı İşyükü veya Az İşyükü

Aşırı işyükü, bireylere çalışma ortamında belli bir zaman dilimi içerisinde yapabileceğinden çok fazla sorumluluğun yüklenmesidir (Bahar, 2006: 164). İşyükü, miktar ve özellik açısından ele alınıp incelenmektedir. Miktar açısından işyükü, işgörenin yapabileceğinden çok fazla işe sahip olduğunu algılaması durumudur. Verilen işlerin tümünü başaramayacağı inancı oluşmaktadır. Burada zaman önemlidir. Beklenen işlerin miktarından ziyade bitirme tarihleri çok kısa veya birbirine yakındır (Schnake, 1990: 236-237). Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri, uygun dinlenme molalarının olmaması gibi faktörler çalışanlarda bir stres durumu oluşturmaktadır. Özellik açısından işyükü ise, işin çok zor olması veya iş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. Yapılan işin devamlı dikkat istemesi, üst düzeyde kararlar vermeyi

gerektirmesi veya karmaşık bilgiler içermesi de işgörenlerde stres yaratabilmektedir (Güney, 2011b: 410-411).

Aşırı iş yükü kadar işgörenlerde strese neden olan bir diğer faktör ise yetersiz iş yüküdür (Örücü, Kılıç, Ergül, 2011: 5). Niceliksel az işyüküne göre zamanın çoğunu oturarak geçiren, çok az iş yapan işgörenlerin çoğu can sıkıntısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Buna karşın niteliksel az işyükü ise tekrar eden, rutin ve zekanın kullanılmadığı işleri ifade etmektedir. Her iki durum da insanlara sıkıntı ve stres vermektedir (Özkalp, Kırel, 2010: 383).

1.4.2.2. Monotonluk

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları monotonluk olarak adlandırılmakta ve başlıca kaynakları şu şekilde sıralanmaktadır (Keser, 2012: 217; Aydın, Ş. 2008: 171; Eren, 1993: 157):

- İşin özellikleri,
- İşgörenin monotonluğa karşı duyarlılığı,
- İşyerinin manevi ortamı,
- İşgörenin psikolojik durumudur.

Günümüzün iş hayatında giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte, insanın yaratıcılığını köreltmekte ve monotonluğu arttırmaktadır (Güney, 2011b: 411). Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendisini işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturmaktadır ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır (Okutan, Tengilimoğlu, 2002: 18).

1.4.2.3. İşin Niteliği

Artan otomasyon ve üretim süreci, mavi yakalı işten beyaz yakalı işe kadar meslek yapısındaki değişim ve sanayi istihdamından hizmet sektöründeki istihdama gelen göreceli değişiklik iş stresinde artışa neden olmaktadır. Aynı zamanda azalan iş güvenliği ve artan işgücü piyasasındaki daralma iş stresinin artışına katkıda bulunmaktadır. Ruhsal stres, günümüzde birçok meslekte fiziksel yorgunluktan daha önemli bir iş tehlikesi olmuştur (Groot, Brink, 1999: 84).

Günlük işlerin niteliği, işin gerektirdiği görevler ve sorumluluklardır (Aydın, İ. 2008: 15). Her işin belli bir sorumluluk ve risk gerektirmesi, onu doğal olarak bir stres etmeni yapmaktadır. İşin stres etmeni olmasına çeşitli faktörler etki etmektedir. Bu etmenler hem bireyden, hem de işin niteliğinden kaynaklanan etmenlerdir (Genç, 2004: 265-266). Örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımında bozukluklar, işi görecek elemanların bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri ile işin gerektirdiği tecrübe ve yetenek uyumsuzlukları birer stres kaynağı olabilmektedir. Bu durumda çalışanlardan beklenen başarı düzeyleri düşmekte ve stres artmaktadır (Öztürk, 2008: 22).

1.4.2.4. Zaman Baskısı

Bazı işler çalışanları zaman baskısı ve işi yetiştirme telaşı ile karşı karşıya bırakmaktadır. İş yetiştirme baskısının çalışanlarda büyük ölçüde bir gerilim kaynağı yaratacağı da bir gerçektir (Gürgen vd, 2003: 69). Zaman, kişilik yapısı ve toplumsal ortamın amaç ve beklentilerine göre zorlayıcı etken niteliği olabilmektedir (Özkalp, Kırel, 2010: 384). Üretim sürecinde bazı işler kesin zaman sınırlamasına sahiptirler. Bu durum bireylerin kişilik özellikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre, önemli bir stres yaratmaktadır (Güney, 2011b: 414).

1.4.2.5. Örgüt İçi İletişim

Örgütsel iletişim, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metot, araç-gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli işlemleri (kanalları) ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir (Bahar, 2011: 185). Örgütsel iletişimde temel amaç; işlerin koordinasyonunu sağlamak, problem çözmek, bilgi paylaşımını gerçekleştirmek ve çatışmaların çözülmesine katkıda bulunmak olarak sayılabilmektedir (Soysal, 2009b: 24).

Örgütte stres yaratan en önemli sorunlardan biri, örgüt içinde yapılan yetersiz ve zayıf iletişimden kaynaklanmaktadır. Örgüt içi iletişimin zayıf olması yapılacak bir faaliyetin iletişim zayıflığından dolayı veya konunun bireyler arasında aktarımı sırasında oluşan bilgi kaybı veya bilgi değişimi, süreç sonucunda farklı sonuçlara veya çıktılara neden olmakta, bu da işte stres yaratmaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2004: 67).

Ayrıca iletişim kanallarının iyi çalışmaması, informel iletişimin yaygın olması, tahmin ve dedikodulara dayanması örgütün iş ortamını etkilemektedir ve bu da stres olarak çalışanlara yansımaktadır (Özkalp, Kırel, 2010: 388). Duygusal içerikten yoksun iletişimler, birlikte çalışan insanların tatmin olmalarına ve derin ilişkiler kurmalarına engel olmaktadır (Özer, 2011: 409). Diğer taraftan örgütte planlanan amaçları doğru ve hızlı şekilde gerçekleştirebilecek örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması da çalışanların verimli ve üretken olmalarının önünde bir engel oluşturabilmektedir (Soysal, 2009a: 341).

1.4.2.6. Örgütsel Yapı ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve beklenti biçimleridir ve örgütün çıktıları, çevresi ve çevrenin birey dışında gelişen normları, değerleri ve rollerinin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimidir (Zencirkıran vd, 2012:

236). Örgütün kültürel yapısı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşmaktadır. Örgütün kültürel yapısı, hem örgütün yasal yaptırım gücünü attırmakta hem de örgütün düzen ve devamını sağlamaktadır. Örgütsel yapıda bütün örgütü ilgilendiren ortak bir değerler sistemi olmakla birlikte her birim veya bölümünde kendine özgü birer değer sistemi bulunmaktadır (Güney, 2011a: 323). Bu anlamda örgüt kültürü, aynı kurum içinde ortak amaç, değer ve misyon etrafında birleşen çalışanlara bir yol haritası oluşturarak örgütün amaçlarına sistematik ve belirli bir plan ve düzen çerçevesinde ulaşmasını sağlamaktadır (Zencirkıran vd, 2012: 239). Örgüt yapısı bireylerin düşüncelerini ve görüşlerini dikkate almayan bir biçimdeyse, onlara işin bir parçası gibi bakılmaktaysa, çeşitli politikalarla çalışma özgürlükleri ve davranışları kısıtlanmaktaysa böyle bir ortam stres yaratıcı olabilmektedir (Özkalp, Kırel, 2010: 388).

Örgüt iklimi, genel olarak örgütün havası, bireyler arasındaki samimiyet, duygusal güç veya ait olma ve moral düzeyi hakkında bilgi veren bir kavramdır (Tınaz, 2009: 114). Zayıf iletişim, sosyal desteğin olmaması, yöneten - yönetilen arasındaki çatışma, kurmay fonksiyondakilerle, astlarla ve üstlerle zayıf ilişkiler, üst veya alt kademeden gelen tehditler, örgütte oluşan informel gruplara katılamama, yetersiz sosyal destek gibi faktörler, yetersiz örgütsel iklimin işaretleridir (Genç, 2004: 269). Örgütlerde ait olma duygusunu ortadan kaldıran modern üretim teknolojilerinin ve tekniklerinin gelişmesi ve bunların örgütlerde kullanılması ile birlikte alışılmış birçok yönetimin yerine yenileri ikame edilmiştir (Özer, 2011: 407).

1.4.2.7. Rol Çatışması

Rol, bir işgörenden örgütteki konumu ile ilgili olarak başkalarının beklediği, istediği eylem ve işlemlerdir. Örgütte, bireylerin içinde bulunduğu rol kümesi, bireyin neler yapması ve neler yapmaması gerektiğini tanımlamaktadır ve kişi bu yönde inanç ve davranışlar geliştirmektedir (Aydın, Ş. 2008: 173).

Rol çatışması, aynı zamanda çıkan iki ya da daha fazla olayın baskısı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir işgörenin çalıştığı yere aykırı olarak konumlandırılması sonucudur (Bahar, 2006: 165). Rol çatışması iş beklentilerinin bir diğeri ile çelişmesi halinde ortaya çıkmaktadır (Upson, Ketchen, Ireland, 2007: 80). Rol çatışması, işgörenden rol takımınca beklenen rollerin birbirinden değişik ve birbiriyle çelişkili olması yüzünden işgöreni kararsızlığa itmektedir. Diğer yandan, işgörenin rolü ne denli belirsiz ise, role ilişkin beklentiler de işgöreni o denli ikilem içinde bırakmaktadır (Ceylan, Ulutürk, 2006: 49). Rol performansına etki eden standartlarla alakalı iş beklentilerindeki uygunluk veya uygunsuzluk, rol çatışmasının unsurudur (Boyd, Lewin, Sager, 2009: 199).

İşgörenlerin beklentileriyle ihtiyaçlarının çelişmesi ve onlara belirsiz sorumluluklar yüklenmesi stres yaratmaktadır (Kast, Rosenzweig, 1985: 656). Göreve bağlı ve birbiriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesi (hangisini üstün tutacağı sorunu) durumunda da stres düzeyi artmaktadır. İşgören, yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak aldığı sürece, rol çatışması ortaya çıkmamaktadır (Akat vd, 2002: 417).

1.4.2.8. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği de potansiyel bir stres kaynağıdır, çalışanlar görev ve sorumlulukları konusunda emin olamadıklarında veya iş ve görev gereksinimleri açıkça belirtilmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Salami, Ojokuku, Ilesanmi, 2010: 251). Başka bir ifade ile personel, iş yaşamındaki rolüne ilişkin yeterli bilgiye sahip değilse, bulunduğu konumun gerekleri, iş arkadaşlarının ve kendisinin sorumlulukları ve etkinlik alanı yeterince açık değilse, rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Güney, 2011b: 421; Kim, Murrmann, Lee, 2009: 613). Kısaca işgörenin amaç ve sorumluluklarının net olmamasıdır (Lerouge, Nelson, Blanton, 2006: 930). Rol belirsizliği üç şekilde ortaya çıkmaktadır (Aydın, Ş. 2008: 177):

- Beklenen performans hakkında yetersiz bilgi,

- Beklenen iş davranışları hakkında yetersiz bilgi,
- Belli iş davranışlarının sonuçları hakkındaki belirsizliktir.

İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal - duygusal belirsizliktir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan bir geribildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkmaktadır (Özkalp, Kırel, 2010: 386). Uygun rol biçimini sağlamaya yönelik davranışsal beklentiler de etki etmektedir (Boyd, Lewin, Sager, 2009: 199). Rol belirsizliği, beraberinde fiziksel zorlama ve tatminsizlik, insan kaynaklarının etkin kullanılamaması ve işgörenin örgütsel çevrede bir işe yaramadığı hissine kapılması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar strese sebep olabilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2010: 246).

İşgörenin işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Ceylan, Ulutürk, 2006: 49).

1.4.2.9. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken işgörenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir (Eroğlu, 2007: 457).

Bazı endüstri dallarında ise iş kazası olması ihtimali yüksektir. 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 dahilinde olması bile işgörenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içerisinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar. Çalışan insanların, iş yaparken başka şeyler düşünüp hayal etmeden, her an aşırı dikkatli olmaları ise işte bıkkınlık ve yorgunluk yaratmaktadır (Özkalp, Kırel, 2010: 385).

1.4.2.10. Vardiyalı Çalışma

Çalışanların stres kaynaklarından bir diğeri ise vardiyalı çalışma düzenidir. Vardiyalı çalışma düzeninde, işyerindeki çalışma süreleri 24 saat içine yayılmaktadır ve çalışma saatleri periyodik olarak değiştirilmektedir (Soysal, 2009b: 22). Vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmetlerin üretiminin kesintiye uğramaması bakımından öngörülmüş ve uzun yıllar her toplumda uygulanmakta olan bir nöbetleşe çalışma sistemidir (Eroğlu, 2007: 457).

Modern çağın gereği ve endüstrileşme gece çalışmalarını zorunlu kılmıştır. Bu durum da çalışanlarda pek çok fiziksel, ruhsal ve toplumsal problemlerin doğmasına yol açmıştır (Özkalp, Kırel, 2010: 384). İşgörenlerde vardiya değişimleri sonrası oluşan yorgunluk stres yaratmaktadır. Gece vardiyasında çalışan işgörenler, gündüz çalışma saatlerinden daha fazla yorulmakta, sosyal hayatlarına vakit ayıramamaktadırlar (Schnake, 1990: 239).

1.4.2.11. Performans Değerleme ve Terfi Politikaları

Örgütlerde işgörenlerin iki açıdan değerlendirilmesi yapılmaktadır. Birincisi işgörenin performansının değerlendirilmesi, ikincisi ise yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Performans değerlemesi, işgörenin görevini yapma durumunu değerlendirirken, yeterlilik değerlemesi ise işgörenin zeka, yetenek, ilgi ve kişiliğini değerlendirmektedir (Aydın, Ş. 2008: 185).

Personelin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlemenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde stres yaratmaktadır (Güney, 2011a: 322). Ayrıca işgörenlerin terfileri ile ilgili objektif bir değerleme yönteminin bulunmaması, terfide performans dışında sübjektif bazı kriterlerin (arkadaşlık, akrabalık, aynı ideolojiyi paylaşıyor olmak vb) öncelikli olarak dikkate alınması da aynı ölçüde strese neden olabilmektedir (Ayhan vd, 2011: 208).

1.4.3. Fiziksel Stres Kaynakları

Fiziksel stres kaynakları olarak işgörenlerin çalışma ortamlarında bulunan ve iş yapmalarında etkisi olan aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü, kalabalık ve hava kirliliği sayılabilmektedir.

1.4.3.1. Aydınlatma

Aydınlık önemli bir güvenlik unsurudur ve insanların çalışması için gerekli olan fiziki şartlardan biridir. Yetersiz bir ışık miktarı, görme alanını daralttığı gibi, nesnelerin açık bir şekilde görülüp algılanmasına imkan vermemektedir. Parlaklık ve aşırı ışıklandırma, yetersiz aydınlatma gibi nesnelerin açıkça görülmesini engellemektedir (Eroğlu, 2007: 445). Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Kötü ışıklandırma; sıkıntılı bir çalışma ortamının oluşmasına, göz sinirlerinin yıpranmasına, zayıflamasına, geçici veya daimi körlüklere yol açmaktadır (Arslan, 2010: 30).

1.4.3.2. Isıtma

İş ortamının sıcaklığının normal seviyelerin üzerine çıkması halinde işgörenlerde çabuk yorulma, sinirlilik, baş ağrıları ve aşırı terlemeden ileri gelen tuz kaybı ile genel halsizlik durumları ve iş tatminsizlikleri ortaya çıkmaktadır. İş ortamındaki ısı, normal sıcaklık seviyesinin altında olduğu zaman ise el ve ayakların ısısı, vücudun diğer

kısımlarının ısısından daha hızlı düşmektedir (Eroğlu, 2007: 442). Aşırı sıcak bir ortamda çalışmak, işgörende genel bir yorgunluk hali oluşturacağından performansında azalmaya neden olurken, aşırı soğuk bir ortamda özellikle el ile yapılan işlerde ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır (Aydın, Ş. 2008: 191).

1.4.3.3. Havalandırma

Hava birçok özellikleriyle insan çalışmasını etkilemektedir. Birey, havayı soluklamakta, bütünü ile havanın içinde bulunan bir cisim olarak çalışmakta ve dinlenmektedir, hayatını idame ettirecek birtakım davranışlarda bulunmaktadır (Ergun, 2008: 31). Havanın özellikleri ile ilgili şunlar söylenebilmektedir: Teneffüs edilen havadaki oksijen oranı % 14'ün altına, karbondioksit oranı da % 2,4'ün üstüne çıkarılırsa, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır (Paşa, 2007: 57).

Ayrıca çalışma ortamı belli aralıklarla havalandırılmalıdır. Böylece ortamda bulunan kötü havanın dışarı çıkarılmasıyla daha temiz bir havası olan ortamda çalışma fırsatı elde edilmiş olunmaktadır. Çalışma alanında solunan havanın temiz olması gerekmektedir. Çünkü ortamda bulunan bazı gaz veya buharlar baş dönmesi ve uyku hali gibi sonuçlar doğurarak işgörenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hava bozulmasının nedeni; soluklanan havaya karışan karbon monoksit, karbondioksit ve iş yerlerinde ortaya çıkan ve havaya karışan diğer zararlı gazlar ve tozlardır. Havadaki oksijen oranı azalmaktadır, karbondioksit oranı artarak hava kirlenmektedir. Böylece işgörenlerin nefes alıp vermeleri zorlaşmakta ve kanda biriken zararlı maddeler çalışanın performansını düşürmektedir (Baytar, 2010: 42).

1.4.3.4. Gürültü

Gürültü, belli bir ahenk ve ritmi olmayıp, insan organizmasını çok veya az rahatsız ederek hoşnutsuzluk yaratan birçok sesin hepsine birden verilen addır. Gürültü,

belli bir zaman dilimi içindeki titreşim sayısı, başka bir ifadeyle sesin frekansı ve şiddeti bakımından ölçülmektedir (Eroğlu, 2007: 446).

Gürültünün insan üzerinde üç etkisi mevcuttur. Birincisi, aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olmaktadır. İkincisi gürültü, işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını engelleyen bir maskeleme görevi görmektedir. Bu durumda iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin iletişim kurmalarını engellemektedir. Üçüncü olarak ise aşırı gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır (Aydın, Ş. 2008: 189).

1.4.3.5. Kalabalık

Kalabalık, ortamdaki gürültüyü arttırarak işgörenleri olumsuz etkilemesinin yanında kalabalık bir işyerinde çalışmak, gizlilik ve kişiye özgülüğü yok ettiği için bireylerde stres yaratmaktadır. Gizliliğin olmayışı, bireylerin kendilerini engellenmiş ve sınırlandırılmış hissetmeleri nedeniyle stres yaşamalarına yol açmaktadır (Aydın, İ. 2008: 49).

1.4.3.6. Hava Kirliliği

Normal olarak hava, % 21 civarında oksijen, % 79 civarında nitrojen (azot) ihtiva etmektedir. Havanın bileşiminde, çeşitli sebeplerden dolayı belirli oranlarda başka maddeler de bulunmaktadır. Bunlar, karbondioksit, karbon monoksit, kükürtlü hidrojen, toz, duman, buhar, sis gibi farklı derecelerde insan vücuduna zarar veren maddelerdir. İş ortamındaki havayı kirleten bu zararlı maddeler, ağız ve burun yoluyla akciğerlere veya deri yoluyla insan vücuduna girmektedirler (Eroğlu, 2007: 444).

1.4.4. Çevresel Stres Kaynakları

Çevresel stres kaynakları olarak ülke ve dünya ekonomisi, siyasi belirsizlik, sosyal ve kültürel yapı, teknolojik değişim, kentin çevresel ve ulaşım sorunları sıralanabilmektedir.

1.4.4.1. Ülke ve Dünya Ekonomisi

İş dünyasındaki değişimler ekonomik belirsizlikler yaratmaktadır. Ekonomide meydana gelen daralmalar ise kişilerin artan oranda güvenlikleri hakkında endişelenmelerine neden olmaktadır. Çünkü ekonomideki düşüş, sıklıkla işgören sayısında azalmalara, geçici işten çıkarmalara, daha az ücret ödenmesine, kısa çalışma saatlerine neden olmaktadır (Aydın, Ş. 2008: 150). Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi bireyin yaşamını sürdürmesini zora sokan belirsizlik ortamları bireyin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olmaktadır (Eren, 2010: 299).

1.4.4.2. Siyasi Belirsizlik

Bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve bunun doğurduğu belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına sebep olabilmektedir (Eren, 2010: 300). Özellikle yerleşmiş bir demokrasisi ve hukukun üstün olmadığı toplumlarda, siyasi anlamda istikrar bulmak mümkün değildir (Tutar, 2011: 209).

1.4.4.3. Sosyal ve Kültürel Yapı

Bir toplum halinde yaşayan insanları, belirli durum ve şartlar karşısında belirli tarzda davranmaya zorlayan sosyal kurallar, herkes tarafından uyulması beklenen ve istenen standart davranış biçimleridir. Fertlerin davranışlarına, belirli sınırlar getiren bu sosyal normlar içerisinde örf ve adetler, hukuki düzenlemeler, dini ve ahlaki kurallar öncelikle sayılabilmektedir. Ancak toplumdaki her fert için uyulması gereken standart kurallar ortaya koyan bu tür sosyal - kültürel değerlere fertlerin uyma konusundaki istek ve duyarlılıkları farklılıklar göstermektedir (Eroğlu, 2007: 451). Günümüzde dünyadaki değişim rüzgarlarına sosyo-kültürel değişimler de eklenmektedir. Büyük bir hızla, küreselleşmenin de etkisiyle dünya uluslarının sosyal özellikleri, örf ve adetleri, kültürleri ve değerlerinde değişimler yaşanmaktadır (Aydın, Ş. 2008: 155).

1.4.4.4. Teknolojik Değişim

Teknolojinin baş döndüren bir hızla değişmesi işgörenlerin mevcut iş yapma biçimlerini de değiştirmektedir. Yeni teknoloji iş gereklerini de değiştirmektedir. Bununla birlikte işgörenlerin yeni teknolojiyi kullanarak işlerini yapabilmeleri için kendilerini yenilemeleri ve eğitim almaları gereği ortaya çıkmaktadır (Ayhan vd, 2011: 208). Bu durum, yeterli eğitim sağlanmazsa potansiyel stres etmeni olmaktadır (Bahar, 2006: 165). Ayrıca teknolojik belirsizliklerin ve yeniliklerin çalışanların beceri ve deneyimlerini gereksiz kılmaları durumu da stres kaynağı olmaktadır (Can, 2005: 367).

1.4.4.5. Kentin Çevresel ve Ulaşım Sorunları

Çevre bozulmaları, hava kirliliği, su kirliliği, toprağın kirlenmesi, çöp ve atıkların toplanamaması gibi nedenlerle ortaya çıkıp, bireyin içinde bulunduğu ve hayatını sürdürdüğü ortamı hem biyolojik olarak hem de sosyo-psikolojik olarak tehlikeye sokmaktadır (Ayhan vd, 2011: 210).

Ayrıca işe gidiş geliş saatleri esnasında iş ile ev arasındaki mesafenin uzunluğu, yeterli toplu taşıma araçlarının bulunmaması, yolların yetersizliği, trafik kalabalıklığı, her an bir kaza olasılığının doğurduğu endişe, iş yerinin servis aracının bulunmaması veya her semtte olmaması, insanların evden iş yerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine, eve dönüşlerinde de zaten yorgun olan bedensel, zihinsel ve ruhsal durumlarının yaşamdan zevk almayacak hale gelmesine neden olmaktadır (Eren, 2010: 301).

1.5. Stresin Sonuçları

Örgütsel stresin sonuçları bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olarak iki bölüme ayrılmaktadır (Thong, Yap, 2000: 683).

1.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları

İş gereksinimleri ile onları karşılama sürecindeki dengenin olmaması durumunda stres, davranışsal, psikolojik ve fizyolojik sonuçlar doğurmaktadır (Blaug, Kenyon, Lekhi, 2007: 15).

1.5.1.1. Davranışsal Sonuçlar

Stresin bireysel sonuçlarından davranışsal sonuçlar saldırganlık, telaş ve uykusuzluk olarak nitelendirilebilmektedir.

Saldırganlık

Saldırganlık, herhangi bir nesneye zarar vermeye yönelmiş davranış biçimidir. İhtiyaçların karşılanması ve amaçların gerçekleştirilmesi çabası içinde olan bir organizmanın karşısına herhangi bir engel çıktığı zaman, bu engellenmeye tepki olarak saldırganlık davranışı meydana gelebilmektedir (Eroğlu, 2007: 462). Bireylerin

kendilerini engellenmiş hissettiklerinde ve çaresiz kaldıklarında gösterdikleri reaksiyonlardan biridir. Örgütte bir takım sorunlarla karşılaşan birey, bunları aktaracak, tartışacak veya en azından kendisini dinleyecek kişi ya da bir birim bulamadığında tepkisini hırçınlaşarak veya şiddet uygulayarak göstermektedir (Gürgen vd, 2003: 75).

Telaş

İnsanların beklenmedik ve alışılmadık durumlarda telaşa kapılmaları doğaldır. Ancak uzun süreli stres durumları kişilerin normal ve alışılmış fonksiyonlarını yerine getirmelerini engellemektedir ve onların sürekli ve yersiz bir telaş içine girmelerine neden olmaktadır. Farklı nedenlerle telaşa kapılan bireyler, beklenmedik durumlar karşısında gereken tepkileri veremedikleri için hem stresin kaynağına ilişkin olarak hem de sergiledikleri davranışların yersizliği karşısında tümüyle ümitsizliğe kapılabilmektedirler (Güney, 2011a: 336).

Uykusuzluk

Stresin ilk işaretlerinden biri uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslardaki gerilim azalmamakta ve beyin merkezi uyanık kalmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008: 311). Stres altındaki bireylerde uyku zorluğu iki şekilde meydana gelmektedir. Birincisi, uykuya dalma güçlüğü, ikincisi ise, gece boyunca kesintisiz olarak uyuyamamadır (Güney, 2011b: 425).

1.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Stresin bireysel sonuçlarından bir diğeri olan psikolojik sonuçlar arasında kaygı, depresyon, gerginlik ve tükenmişlik gösterilebilmektedir.

Kaygı (Endişe)

Kaygı, bireyin umduğu zarara gösterdiği tepkidir. Umulan zararla baş edebilecek planlama ya da uygun tepkilere sahip olmama duygusudur (Balcı, 2000: 20). Sürekli kaygı duygusu hissetmek, stres içinde olmanın bir göstergesidir. Kişinin içinde bulunduğu durumda huzursuz, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygı sözcüğüyle tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008: 310).

Algılanan bir tehlikeye karşı bedeni harekete geçirmeye hazır tutan bir merkezi sinir sistemi yanıtı olan endişede, stresli iş koşulları, endişenin ortaya çıkmasına elverişli bir ortam yaratmaktadır. Ancak sürekli bir gerilim ortamında bulunma, kişilik özellikleriyle birleşince endişe kronikleşmektedir. Bu durum sürekli kaygı durumudur (Gürgen vd, 2003: 73).

Depresyon

Depresyon, stresli olaylar ve durumlar karşısında, organizmanın huzursuzluğunu, tedirginliğini, sıkıntısını, durgunluğunu ve üzüntüsünü ifade etmektedir (Eroğlu, 2007: 463). Genel olarak çöküntü ve bunalım olarak nitelendirilen depresyonun endüstrileşme ve şehirleşmenin getirdiği rekabet, yüksek bir tempoda çalışma zorunluluğu, insanlar arası ilişkilerin zayıflaması ve beklentilerin çoğalması sonucunda son yıllarda giderek artan bir psikolojik rahatsızlık olduğu görülmektedir (Yılmaz, Ekici, 2003: 6). Psikiyatride, bu çökkün ruh halinin uzun sürmesi, kişinin sosyal, bireysel veya mesleki yaşamı üzerindeki olumsuz etkilerinin hissedilebilir derecede ağır olması halinde bir ruhsal rahatsızlık olarak değerlendirilmektedir (Tezcan, 2010: 7).

Gerginlik

Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyurulmadığı veya onların amaca yönelmiş davranışlarının engellendiği zaman ortaya çıkan coşkusal durumdur. Çağdaş yaşamın

baskılarıyla karşı karşıya kalan birey, gerilime sürüklenip, duygusal dengesizlik sergileyebilmektedir (Çelik, 2010: 220). Gerginlik, hem kendisi bir stres belirtisidir hem de gerginlik nedeniyle ortaya çıkan diğer tepkilerin başlatıcısıdır. Gerginlik, kas ve sinirsel gerginlik biçiminde ortaya çıkabilmektedir (Güney, 2011a: 335).

Tükenmişlik

Genel olarak tükenmişlik, süreklilik gösteren ve hayatın değişik dönemlerinde uğraş, iş ve görev etkinliklerinde yaşanabilen bir duygusal tepki; bireysel kaynakların, esnekliğin, pozitif enerjinin tükenmesi veya erken bir yeterlilik krizi sonucu ortaya çıkan tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır (Soysal, 2009b: 30-31). Tükenmişlik kronik strese karşılık verilen bir cevaptır. Tükenmişlik, sadece aşırı stres değildir. Aksine karmaşık bir fiziksel, zihinsel ve duygusal tepkidir. Bireye sunulan görev ve durumları yönetmek için bireyin içsel kaynaklarının yetersiz olduğunu hissetmesiyle ilgilidir. Tükenmişlik umutsuzluk, çaresizlik, alaycılık, kızgınlık ve başarısızlık duygularının yanı sıra durgunluk ve verimsizlik yaratmaktadır. Bu stres tepkileri işi, ilişkileri ve sağlığı tehdit eden mutsuzluğa ve depresyona neden olabilmektedir (Bickford, 2005: 13-14).

1.5.1.3. Fizyolojik Sonuçlar

Aşırı salgılanan stres hormonu adrenalin, kalbin dakikadaki vurum sayısını arttırmakta, kalbi daha fazla çalışmaya zorlamakta, kalbin kasılma gücünü arttırmakta ve kalp krizi geçirme olasılığını arttırmaktadır. Aynı zamanda stres, midedeki sinirleri uyararak hidroklorik asit üretmektedir. Bu asit mide duvarlarını zamanla zorlayarak yara açılmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008: 310). Yüksek seviyedeki stres, fiziksel olarak; yüksek kan basıncı, yüksek seviyelerde kolesterol ile ilişkili olmasının yanında kalp rahatsızlıklarına ve ülsere neden olmaktadır (Özer, 2011: 416). Bunlara ek olarak sinirlerde ve kaslarda gerginlik, mide yanması, tansiyon, ağız kuruması, baş ağrısı, vücuttaki normal işleyişin tamamen bozulması sayılabilmektedir (Kara, 2009: 151).

1.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin örgütsel sonuçları, işe devamsızlık, işe yabancılaşma, işgören devir hızı, işte hata yapma, isabetsiz kararlar verme, mesleki hastalıklar, iş kazaları, verimsizlik ve performans düşüklüğü şeklinde sıralanabilmektedir.

1.5.2.1. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zaman diliminde işe gelmemesi olarak tanımlanabilmektedir (Sökmen, 2010: 234). İş devamsızlığı, bazı işgörenlerin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur (Aydın, Ş. 2008: 207). Bu devamsızlık işgörenin izin veya yıllık tatilleri dışında işyerine gelmemesi nedeniyle işini aksatmasıdır (Ertürk, 2011: 279).

İşgörenler stresle başa çıkabilmek adına, işe gitmeyerek stres ortamından uzaklaşmaya çalışmaktadırlar. İşe devamsızlık genelde, çalışanların çeşitli fiziksel hastalıkları nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları sonucu görülmektedir (Barlı, 2010: 286). Devamsızlık oranı belirli bir faaliyet dönemi itibariyle ve genellikle de bir yıl için hesaplanmaktadır. Bu oran, bir yıl zarfında kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir (Eren, 1993: 174-175):

$$\textbf{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

1.5.2.2. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, işgörenlerin çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel

sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade eden bir kavramdır. İşgörenlerin, yaptıkları işin ve içinde bulundukları faaliyetin, genel çalışma düzeni içindeki yerini ve anlamını kavramadan çabalarını sürdürmeleri, birey olarak kendilerini örgütsel ilişkilerden soyutlamaları, yabancılaşmanın özünü teşkil etmektedir (Eroğlu, 2007: 469).

Genel olarak yabancılaşma olayının en belirgin belirtilerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelememedir (Aydın, Ş. 2008: 207).

1.5.2.3. İşgören Devir Hızı

Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, bu kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi sebeplerle ayrılmaları işgören devri olarak adlandırılmaktadır. İşveren tarafından toptan işten çıkarmalar ve emeklilik durumları dışında, yalnızca işgörenlerin kendi istek ve iradelerine bağlı olarak gerçekleşen işten ayrılmalar, büyük ölçüde işyerindeki çalışma şartlarının elverişsizliğinden ve genel stres durumlarından kaynaklanmaktadır (Eroğlu, 2007: 467). Bu oran, bir yıl içerisinde işten ayrılan işgören sayısının işyerinde istihdam edilen tüm işgören sayısına oranı ile hesaplanmaktadır (Armstrong, 2006: 376):

$$\textbf{İşgören devir hızı} = \frac{\text{Belirli bir süre içinde işi bırakanların sayısı (genellikle 1 yıl)}}{\text{Aynı dönem içinde çalışan personelin ortalama sayısı}} \times 100$$

İşgören devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilmektedir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak kişilerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engellemektedir. İşgören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir.

Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008: 313).

İşgören devri, işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü ayrılan her tecrübeli işgörenin yerine getirilen işgörenin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur (Aydın, Ş. 2008: 213). İşletme açısından personel devrinin maliyeti şu şekilde formülize edilebilmektedir (Barlı, 2010: 287):

Toplam personel devri maliyeti = yeni personel alımı maliyeti + yeni personele eğitim verme maliyeti + iş kaybı ve diğer risklere bağlı maliyetler.

Ayrıca personel devrinin, personel servisleri için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetlerini de birer maliyet unsuru olarak hesaba katmak gereklidir. Bu yardımcı hizmetlerin başlıcaları; personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, iş alma, yerleştirme ve ücretleme gibi hususlardır (Eren, 1993: 177).

1.5.2.4. İşte Hata Yapma

Stresin önemli etkilerinden biri, bireylerde dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir (Bahar, 2006: 170). Bireyin işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve gerektiği gibi konsantre olamaması, iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurmaktadır (Aydın, İ. 2008: 98).

1.5.2.5. İsabetsiz Kararlar Verme

Karar verme, bir sonucu çözmek için birçok seçenek arasında en uygununu tanımlayabilmeyi ve seçmeyi içermektedir (Aydın, İ. 2008: 99). Stres altındaki bireyler, çoğu kez sorunu tam olarak algılayıp, uygun seçenekleri ortaya koyarak, bunların arasından en uygununu seçebilecek dikkat ve yoğunluğa sahip olamamaktadırlar (Bahar, 2006: 170).

1.5.2.6. Mesleki Hastalıklar

Meslek hastalıkları, mesleki etkilere bağlı olarak belli mesleklerde veya çalışma gruplarında ortaya çıkan ve bu etkinin devamı halinde de gittikçe artan rahatsızlıklardır (Dolgun vd, 2011: 248). Meslek hastalığı 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'na göre, sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık veya ruhi arıza halleri olarak tanımlanmaktadır. Dünya Çalışma Örgütü (ILO) ise meslek hastalığını, iş ile ilgili risk faktörlerine maruz kalma nedeniyle ortaya çıkan hastalıklar olarak tanımlamaktadır. Personelin, iş yapma sürecinde maruz kaldığı bedeni ve ruhi arıza hali de meslek hastalığıdır (Özgen, Yalçın, 2010: 304-305).

Meslek hastalıklarının ne zaman başladığının kesin olarak belirlenmesi güçtür. Hatta bazı hastalıklar, emekli olduktan sonra ortaya çıkabilmektedir (Dolgun vd, 2011: 249). Meslek hastalıkları, Sosyal Sigortalar Kanunu Sağlık İşlemleri Tüzüğü'nde: kimyasal maddelerle olan meslek hastalıkları, mesleki cilt hastalıları, mesleki solunum sistemi hastalıkları, mesleki bulaşıcı hastalıklar ve fiziksel etkenlerle olan meslek hastalıkları şeklinde gruplandırılmıştır (Özgen, Yalçın, 2010: 306).

1.5.2.7. İş Kazaları

İş kazası, bir takım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış zarar verici herhangi bir olaydır (Sökmen, 2010: 235). İşyerindeki kontrol edilmeyen olayların iş kazası sayılması için kişisel bir zarar ve hasara yol açması gerekmektedir. İş kazalarının, kazaya maruz kalan kişi için bedenen ve ruhen bir zarara sebebiyet vermesi yanında, diğer çalışan kişilerin güvenliğini tehlikeye soktuğu ve işletmelere büyük zararlar verdiği bilinmektedir (Eroğlu, 2007: 465).

İş kazaları üç temel nedenden kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki işyerindeki teknik ve mekanik aksaklıklardan doğmaktadır. İkinci neden, kişisel etmenlerden ve

psikolojik nedenlerden doğmaktadır. Güvenlik önlemlerine uymama, kaba şakalar, işyeri kavgaları ve dikkatsizlik bunlar arasındadır. Son bir neden ise çevresel koşullardır. Havalandırma ve aydınlatmanın yetersizliği, gürültü, sıcaklık ve soğukluk, ıslak ve kaygan zeminlerde çalışma bunlara örnek verilebilmektedir (Can, 2005: 371). İş kazalarının sebepleri, Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre ise üçe ayrılmaktadır (Keser, 2012: 234):

- Araç - gereç faktörü,
- Sosyal - teknik çevre faktörü,
- İnsan faktörü.

Stres veya gerilim yüzünden, işgörenlerin kaza yapma ihtimallerini arttıran etkenler şunlardır: Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız ve mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma ve tecrübesizlik olarak sıralanabilmektedir (Aydın, Ş. 2008: 210).

1.5.2.8. Verimsizlik

Verimlilik ve etkinlikle olan ilişkisi nedeniyle stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Aşırı yüksek derecedeki stres işgörenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozmaktadır. Hastalıkların çoğalması, iş kazalarının artması, işgücü kayıpları, sağlık giderlerinin çoğalması, kalifiye eleman kayıpları, ödenen tazminatlar örgüte ağır bir mali külfet yüklemektedir (Soysal, 2009b: 28).

1.5.2.9. Performans Düşüklüğü

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002: 156). Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir.

Performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İş performansı, işin bir parçası olan çalışanların işe yönelik olarak aktiviteleri ile ilgilidir (Turunç, 2010: 253).

Aşırı ve uzun süreli stresin örgütler üzerindeki en önemli etkilerinin başında performansta görülen azalma gelmektedir (Barlı, 2010: 286). Kar etmek örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütlerin mümkün olabilen en az maliyetle, en yüksek mal ve hizmet üretimini yapmaları, başka bir deyişle performanslarını mümkün olan en yüksek seviyeye ulaştırmalar gerekmektedir (Yılmaz, Ekici, 2003: 8). Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, artan sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri vb) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan da iş tatminin azalmasına paralel olarak birim zamanda mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol açmaktadır (Aydın, Üçüncü, Taşdemir, 2011: 390).

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS KAVRAMI, STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ, STRES YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde performansın tanımı, performans değerleme sistemi, yöntemleri, performans değerleme sürecinde karşılaşılan hatalar ve değerleme sonrası elde edilen bilgilerin kullanım alanları, ardından stres ve performans arasındaki ilişki, bireysel ve örgütsel performansı arttırmak için stres yönetimi ele alınacaktır.

2.1. Performans Kavramı

Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir. Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 280).

Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilmektedir. Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002: 156).

Organizasyonlar küreselleşen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için performans kavramına gün geçtikçe daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Turunç, 2010: 253). Sürekli olarak rekabette üstünlüğü sağlama, sadece insan kaynağının kesintisiz geliştirilmesiyle korunabilmektedir. Örgütün başarısının devamı, üyelerinin

üstün performans göstermelerine ve performanslarının değerlenmesine bağlıdır. Çalışanların yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksikliklerinin bilinmesi ve çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi performansı etkileyen hususlar arasındadır (Üner vd, 2008: 343).

2.2. Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar

İşletmelerde çalışanların kendileri için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olarak, verilen görevi gerçekleştirmesi bireysel performans anlamına gelmektedir. 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 derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekmektedir (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 281). Bu bağlamda bireysel performansı oluşturan unsurlar örgütsel, bireysel ve çevresel olarak incelenmektedir.

2.2.1. Örgütsel Unsurlar

Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel unsurlar, çalışanların performans düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stresi kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır (Yılmaz, 2006: 69).

Örgütsel çalışma ortamında, çalışanların iş performanslarını etkileyen etkenler arasında en çok karşılaşılan engeller; işletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu, işin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkanların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği, zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği, otorite yokluğu, işbirliği eksikliği, çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi biçiminde sıralanabilmektedir (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 281).

2.2.2. Bireysel Unsurlar

Bu gruptaki başlıca unsurlar sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak belirtilebilmektedir (Ergun, 2008: 53).

Bireylerin iş performanslarını etkileyen bireysel özelliklerin önemi, işin yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Ayrıca sahip olunan bireysel özelliklerin çokluğu iş performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 281).

2.2.3. Çevresel Unsurlar

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 unsurları oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Yılmaz, 2006: 70).

Bu durum çeşitli hastalıklarla ifade edilen fizyolojik, zihinsel fonksiyonların yitirilmesi gibi ruhsal, kötü alışkanlıklar edinme gibi davranışsal, engellenme ve depresyon gibi kişisel, performans kaybı, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi örgütsel sonuçlar doğurmakta, ayrıca çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen ve aynı zamanda da stres yaratan bu etkenler arasındaki doğrudan ilişki, yarattığı sonuçlar açısından da benzerlik göstermektedir (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 281-282).

2.3. Örgütlerde Performans Yönetimi

Performans yönetimi, kurumu ileriye götürecek amaçların oluşturulmasını, kaynakların dağılımını ve öncelikli alanlara tahsisini sağlayarak uygulanan politikaların belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayıp sağlamayacağını kontrol eden ve kurumsal kültür ile kurumsal sistem ve süreçler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere

performans bilgisini kullanan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Yenice, 2007: 95). Performans yönetimi süreci, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Aydın, A. 2008: 177).

Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koymaktadır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir (Helvacı, 2002: 156). Örgüt stratejilerinin ve çalışanların yeteneklerinin amaçlar ile bütünleştirilerek geliştirilmesine yönelik olan performans yönetimi, her örgütün kendine özgü misyon, vizyon ve amaçları doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlamak ve belirlenen hedeflere ulaşamama durumunda ise sapmaların nedenlerini belirlemeye dönük olarak yapılandırılmış sistemdir. Performans yönetimi özellikle ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim yönetimi süreçlerine sağladığı girdiler nedeni ile kilit bir süreç olarak görülmektedir (Babacan vd, 2012: 488).

Performans yönetimi, bireylerin ve takımların performansını geliştirerek örgütsel performansı arttırmak için kullanılan sistematik bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu, planlanan hedefler, standartlar ve yeterlilik gereksinimlerini kararlaştırılanlar çerçevesinde performansı anlayarak ve yöneterek daha iyi sonuçlar almanın bir yoludur. Süreçler, ulaşılacak hedefin ne olduğu hakkında ortak bir anlayış oluşturmak, kısa ve uzun vadede elde edileceklerin oluşması ihtimalini arttırmak ve bu şekilde insanları yönetmek ve geliştirmek için bulunmaktadır. Onlara hedeflerini açıklayarak doğru işler yapmalarına odaklanmaktadır (Armstrong, 2006: 495).

Performans yönetimi, amaç ve hedeflerin belirlenmesini, performansın ölçülmesini, değerlendirilmesini ve raporlanmasını içeren geniş bir kavramdır.

Performans yönetiminin esas olarak iki boyutu vardır. Birincisi kurumsal amaç ve hedeflerin konulduğu, bunlara kaynak tahsis edildiği ve gerçekleşme sonuçlarının değerlendirilerek raporlandığı kurumsal performans yönetimidir. Diğer boyutu ise kişilerin performansının değerlenmesini amaçlayan bireysel performans yönetimidir (Yenice, 2007: 95).

2.3.1. Performans Değerleme Kavramı

Bir örgütün belirlenen amaçlara ulaşılabilmesinde işletmede çalışan işgücünün görevlerini yerine getirmesi oldukça önemlidir. Yetki ve sorumlulukları ile görevleri belirlenmiş olan işgörenin bu görevleri yerine getirme düzeyinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Ünsalan, Şimşeker, 2011: 334). Performans değerleme, çalışan bireyin veya bireylerden oluşan bir takımın iş performansının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi çabasıdır. Bir başka ifadeyle, personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesi demektir (Kara, Ertan, 2009: 254). Performans değerleme bir çalışanın performansının standardını değerlendiren sistematik bir yoldur (Skinner vd, 2005: 2).

Performans değerleme faaliyetleri çalışanların davranışlarını, iş ile ilgili özelliklerini değerlendirmek için planlanmıştır. Odak noktası, gelecekte çalışanların performansının daha etkili olup olmayacağını ve nasıl verimli hale geleceğinin ortaya konulması olduğundan, yöneticilerin temel sorumluluklarından biri de, çalışanların performanslarını değerlemektir (Kara, 2010: 88). Performans değerleme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranış ve tutumlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Bu nedenle performans değerleme kurumsal etkinliğin ölçülmesinde ihtiyaç duyulan süreçlerin başında gelmekte ve kurumsal mükemmelliğin temelini oluşturmaktadır (Kumkale, 2011: 163).

Performans değerleme bir işgörenin performansının kalitesini değerlendiren resmi bir sistemdir (Skinner vd, 2005: 4). Performans değerleme, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişiler ile

karşılaştırmak sureti ile yapılan sistematik ölçmedir. Bu değerlemenin gerçekleştirilebilmesi için değerleme ölçütlerinin önceden saptanmış olması gerekmektedir. Performans değerleme ölçütleri performans standardı olarak adlandırılır. Performans standardı bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğinin yazılı ifadesidir (Babacan vd, 2012: 489).

Bazen performans değerleme ile performans yönetiminin aynı şey olduğu varsayılmaktadır. Ama önemli farklılıklar vardır. Performans değerleme, kendi yöneticileri tarafından bireylerin genellikle yıllık olarak puanlanması ve gözden geçirilme toplantısı şeklindeki resmi bir uygulama olarak tanımlanabilir. Buna karşılık, performans yönetimi, yöneticilerle karşılıklı beklentileri açıklayan, yöneticiden yargıçtan ziyade lider olarak görev beklenen, yöneticilerinin desteğiyle rolünü belirleyen ve geleceğe odaklanan sürekli bir yönetim şekli olarak çok daha geniş, kapsamlı ve doğal bir süreçtir (Armstrong, 2006: 500).

2.3.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemenin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Babacan vd, 2012: 489-490; Ünsalan, Şimşeker, 2009: 237; Armstrong, 2006: 496; Gavcar, Bulut, Engin, 2006: 33; Eraslan, Algün, 2005: 96; Skinner vd, 2005: 2-4; Edi, 1995: 14):

- Yöneticilerin işgörenlerin başarılarını ve potansiyel yeteneklerini değerlemede yardımcı olmak,
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,

- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
- İşgörene verilecek ücret ve diğer ödemelerin belirlenebilmesi için veri elde etmek,
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak,
- Yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve ön yargılardan arınmış kararlar vermelerine yardımcı olmak,
- Çalışanların kendi başarılarını görmelerini ve bunun neticesinde çeşitli çıkarlar sağlayarak moral ve iş doyumlarını yükseltmek,
- Üstün yeteneklilerin bulunmasına ve bunların hangi becerilerinden yararlanılacağı konusuna yardımcı olmak,
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- Geribildirim vererek çalışana kendini geliştirme fırsatı tanımak,
- Çalışanları doğru görevlerde kullanmak,
- Performans etkinliğine yardımcı olan ya da engel olan çalışma ortamındaki faktörleri belirlemektir.

2.3.3. Performans Değerleme Yöntemleri

İşgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerleme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerindendir. Bazıları ise, geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş çağdaş yöntemlerdir (Gavcar, Bulut, Engin, 2006: 34). Performans değerlemesine ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilmektedir. Bu yöntemler, genel olarak geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır (Kıngır, Taşkıran, 2006: 200).

2.3.3.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri

Geleneksel veya klasik performans değerleme yöntemlerinin kullanımı örgütün özelliklerine göre değişmektedir. Performans değerleme yöntemi seçilirken örgüt yapısı, çalışanların özellikleri, amaçların niteliği ve konuya verilen önem belirleyici faktörlerdir (Akdemir, 2009: 488).

Grafik Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir (Eraslan, Algün, 2005: 96). Grafik değerleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından "en önemli" görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanmaktadır (Bingöl, 2003: 290). Bu yöntemle çalışanın yaptığı işin kalitesi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, ekip çalışmasındaki başarısı gibi özellikler kolaylıkla derecelendirilebilmektedir (Akgemci, Güleş, 2010: 119).

İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Bu yöntem daha çok, işgören sayısı sınırlı olan işletmelerde kullanılmaktadır. İnsanlar bir bütün olarak değerlendirilir, işgörenin farklı konulardaki özellikleri ayrı olarak değerlemeye tutulmaz (Ertürk, 2011: 303). Bu yönteme göre çalışanlar işletmenin performans ölçütlerine göre sıralanmaktadır. Bu yaklaşımda değerlemeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilmektedir (Yılmaz vd, 2008: 163). Ancak bu sıralamanın sağlıklı olması için ikili karşılaştırma yöntemi uygulanarak her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılmaktadır (Mucuk, 2008: 174).

Karşılaştırılan işgörenlerin sayısı kabarık olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır. Sistemin en büyük sakıncası da, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir (Helvacı, 2002: 162).

Zorunlu Dağılım Yöntemi

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendiren kişi, kendine bağlı çalışanları, yönetimin öngördüğü biçimde beşli bir skalaya göre değerleyerek gruplandırmaktadır (Tınaz, 2009: 84). Bu yöntemde değerleyici, değerlemeyi yapacağı işgörenlerin % 10'unu en başarılı grubun içine, % 20'sini başarılı gördüğü grubun içine, % 40'ını orta düzeyde başarılı gördüğü grubun içine, diğer % 20'sini başarısız gördüğü grubun içine ve kalan % 10'unu en başarısız gördüğü grubun içine yerleştirir (Koç, Topaloğlu, 2012: 301).

Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde, yönetici işgöreni sürekli olarak gözetleyerek onun başarılı ya da başarısız davranışlarını ve kritik özelliği olan işler veya olaylar karşısındaki davranışlarını kaydeder (Mucuk, 2008: 174). Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen işgörenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerleme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Helvacı, 2002: 165). Belirli devreler sonunda kişilerin gözlenen olaylarda gösterdiği başarılı, başarısız veya bunlar arasında bulunan davranışları genel olarak kişi hakkında değerlendirme yapmak için bir ölçü oluşturmaktadır (Ertürk, 2011: 304).

Kontrol Listesi Yöntemi

Değerleyicinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için kontrol listesi yöntemi kullanılmaktadır. Bu yönteme göre değerleyiciler, işgörenlerin başarılarını değerlemekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunurlar (Bingöl, 2003: 294). Bu yöntemde değerleyici, değerlemeyi yapacağı her bir işgören için daha önceden hazırlanmış ve işe ilişkin davranışların tanımlandığı ifadelerin yer aldığı bir ölçek kullanır. Kullanılan ölçekteki ifadelere değerleyici, değerlemesini yaptığı işgöreni düşünerek "evet" ya da "hayır" biçiminde yanıtlar verir (Koç, Topaloğlu, 2012: 301).

Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme Ölçekleri

Günümüzde birçok organizasyon performans yönetimi sistemlerinden yetkinlik modellerini kullanmaktadır. Yetkinlik modelleri, olumlu örgütsel sonuçlar elde etmek için gerekli olduğu düşünülen bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin vurgulanması için kullanılmaktadır. İş gözlemleme, görüşme, grup odaklılık ve anketler gibi iş analiz teknikleri, temel yetkinlikleri ve iş davranışlarını tanımlamak için kullanılmaktadır (Pulakos, 2004: 9). Bu yöntemde, işgörenlerin her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları, yalnız çeşitli kişilik özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde ortaya koyabildikleri değerlendirilmektedir (Helvacı, 2002: 164). İş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmakla birlikte, değerlendirici bu davranışları gözlemleme derecesine göre değerleme yapmaktadır. Çalışanların somut olarak gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlemenin esas olduğu bu yöntemde, yönetici iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz olayları ve bu olaylar karşısında çalışanın davranış biçimlerini dosyaya kaydetmektedir (Akdemir, 2009: 488-489).

Metin değerlemesi

Bu yöntemde değerlendiriciden, çalışanla ilgili tüm görüşlerini düzyazı şeklinde yazması istenmektedir. Değerlendirici metin içerisinde, kişinin başarılı ve başarısız

yönlerini belirtir. İnsan kaynakları birimi, metin içerisinden değerlemeye esas olacak cümleleri ayıklar ve puanlamayı yapar (Tuna, Tuna, 2009: 53).

Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntemde, değerlemeyi yapan yönetici ve çalışanlar, gelecekteki belirli bir dönem için objektif şekilde ölçülebilir olan ve karşılıklı olarak kabul edilen amaç ve hedefleri birlikte tespit etmektedirler. Böylece karşılıklı görüşme ve danışmalar sonunda, yönetici ve çalışanları üzerinde ortak bir şekilde görüş birliğine vardıkları geleceğe ilişkin hedefler belirlenmektedir. Daha sonra çalışanların gerçekleştirdikleri performansı ile bu hedefler karşılaştırılarak çalışanların performansı, yönetici ve çalışanlar birlikte ve ortaklaşa şekilde değerlenmektedir (Özgen, Yalçın, 2010: 233). Ayrıca dönem sonunda hangi amaçların gerçekleştirildiği, hangilerinin ise gerçekleştirilmeye ne uzaklıkta olduğu ortak olarak belirlenmektedir. Ulaşılamayan amaçlar, çalışanın hangi konularda eğitilmesi gerektiğini ve o işe olan uygunluğunu göstermektedir (Tınaz, 2009: 86).

Sicil Raporları

Sicil raporu, çalışanın günlük iş, insan ilişkileri, gelişme düzeyi, görevlerini gerçekleştirme başarısı gibi kriterlerinin sistematik biçimde gözlenerek gerekli kayıtların tutulmasına dayanmaktadır (Fındıkçı, 2001: 315). Ülkemizde kamu sektöründe çalışanların yükselmelerinde kullanılan en önemli performans değerleme aracı, sicil notlarıdır. Sicil notları birim amirleri tarafından verilmektedir. Sicil notları, verilen notlar hakkında yakın zamana kadar memurun bilgi edinmesi bile mümkün olmadığından, oldukça keyfi işleyen bir araç olarak değerlenmekteydi (Şahin, 2010: 181-182). Kriterleri iyi belirlenmiş, gözlemi iyi yapılmış bir yaptırım gücü olan sicil raporları performans değerlemede önemli veriler sağlamaktadır. Gizlilik niteliği taşıyan bu raporlar, eğer istenirse "bilgi edinme yasası" içerisinde bireyler tarafından öğrenilebilmektedir (Yılmaz vd, 2008: 166).

2.3.3.2. Çağdaş Değerleme Yöntemleri

Buraya kadar açıklanan yöntemler; işgörenin geçmiş başarısını esas alan, bireysel performansı ölçmeye yönelik yöntemleri kapsamaktadır. Bu yöntemler her şeyden önce işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerinin sonuçlarının gözlenmesine bağlı olarak ve her işgören için ayrı ayrı değerleme yapmaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır (Gavcar, Bulut, Engin, 2006: 36). Çağdaş performans değerleme yöntemlerinde, işgörenlerin değerlenmesinde kullanılacak olan veriler; astlarından, akranlarından ve müşterilerden olmak üzere çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıdan elde edilmektedir (Kıngır, Taşkıran, 2006: 200).

Hedeflerle Yönetim

Bu yöntemde işgörenin performansı, kendileri için belirlenen dönemlik hedeflere ulaşma derecelerine göre değerlenmektedir. Hedef belirleme ve değerleme, değerleyen ve değerlenen tarafından birlikte yapıldığı için bu yöntem "katılmacı" bir nitelik göstermektedir (Mucuk, 2005: 336). Ayrıca bu teknik, hedeflere ulaşılması üzerinde odaklandığından, çalışanların kişilikleri, değerleri, tutumları ve öteki kişisel özellikleri değerlemenin dışında tutulmaktadır (Palmer, 1993: 50).

Takıma Dayalı Performans Değerleme Yöntemi

Günümüzde firmalar, rekabette üstünlüğü sağlamak, sorunları işbirliği ile çözüme kavuşturmak ve çalışanların yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek amacıyla takım çalışmasına ağırlık vermektedir. Bu yöntemin özelliği çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır. Burada sadece takım tüm olarak değerlenmekte, fakat aynı zamanda bireylerin takım başarısına katkıları dikkate alınarak değerlenmeleri yoluna gidilmektedir (Bingöl, 2003: 298-299). Özellikle bu uygulama çalışanların direkt denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak

sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 182).

Psikoteknik ve Psikoanaliz Yöntemi

Her insanın doğuştan getirdiği kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle, kişilerin farklı bir takım özelliklerinin olması yöneticilerin çalışmalarını da etkilemektedir. Özellikle işgörenin işe uyumunu arzulayan yöneticiler bireysel farklılıkları analiz etmek, elde edilecek sonuçlara göre bazı yönetsel kararlar almak istemektedir. Bu gereksinim psikolojik yöntemin gelişmesine ve kişileri belirli bir zaman diliminde değerleme isteğinin artmasına yol açmıştır. Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi ile kişisel özelliklerin belirli bir zaman içinde ve gelecekteki durumunun tahmini mümkün olabilmektedir. Bu yöntemin amacı, işgörenin performansını artırmak ve işgören - iş uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır (Gavcar, Bulut, Engin, 2006: 36-37).

360 Derece Değerleme Yöntemi

360 derece performans değerleme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları, ast, kendi, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Camgöz, Alperten, 2006: 195). Geleneksel yaklaşımın kısıtlamalarına karşılık, pek çok işletme 360 derece değerleme ve geribildirim sistemini kullanmaktadır. Burada amirler, doğrudan rapor verenler, mesai arkadaşları ve hatta iç ve dış müşteriler kişinin performansını değerlemektedir. 360 derece geribildirim sistemi takım çalışmasını, çalışan bütünleşmesini ve örgütsel düzleşmeyi tamamlamaktadır (Dess vd, 2012: 173).

2.3.4. Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar

Performans değerleme sürecinde hata yapmanın en önemli etkeni insan faktörüdür. Değerleyen de değerlenen de insan olduğu için hataya düşmek son derece doğaldır (Tınaz, 2009: 87). Performans değerlemede karşılaşılabilecek başlıca hatalar şöyle sıralanabilmektedir.

2.3.4.1. Değerleme Standartları Hatası

Bu hata, değerlendiricinin bazı standartları yanlış yorumlamasından kaynaklanmaktadır. İyi, mükemmel, yeterli gibi ifadeler farklı değerlendiriciler için farklı anlamlara gelebilmektedir. Bunun için tek bir değerlendirici yerine birden fazla değerlendirici kullanılması bu hatayı minimuma indirebilir (Akdemir, 2009: 493).

2.3.4.2. Aşırı Olumluluk ya da Olumsuzluk

Performans değerleme yapılırken bazı değerleyiciler, değerlemesini yaptığı kişiler ile kötü ilişkileri olmaması düşüncesiyle, değerleme işleminde tüm işgörenlere yüksek puanlar vererek hatalı bir değerleme yapılmasına neden olabilmektedir (Koç, Topaloğlu, 2012: 308).

2.3.4.3. Son Olayların Etkisi

Değerlemecinin tüm yılı değil de sadece yakın zamandaki olumlu veya olumsuz tutum ve davranışları dikkate almasını ifade etmektedir. Özellikle değerleme dönemine doğru birçok çalışan daha fazla pozitif performans sergileme çabası içindedir. Bu dönemin etkisinde kalan bir yönetici, yıllık bazda vasat olarak değerlendirilebilecek bir kişiyi olması gerekenden daha yüksek bir puanlamaya tabi tutabilmektedir (Dolgun vd, 2011: 187).

2.3.4.4. Zıt Durumlar Faktörü

Değerlemecinin bir astı değerlerken başka bir astla kıyaslamasını ifade etmektedir (Dolgun vd, 2011: 186). Değerlemede özellikle zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir çalışanın ardından değerlendirilen orta bir çalışan çok kötü olarak algılanabilir veya bunun tam tersi de olabilmektedir (Akdemir, 2009: 494).

2.3.4.5. Hale Etkisi

Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlemesidir (Palmer, 1993: 19). Hale etkisi ters yönde de işleyebilmektedir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması "boynuz etkisi" diye bilinen durumu ortaya çıkarmaktadır (Akat, 2009: 102).

2.3.4.6. Belirli Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerleme yapma eğilimi göstermektedirler (Uyargil, 2008: 104). Astları tarafından sevilme arzusu, astlarını motive ederek verimliliklerini arttıracağını düşünme, hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği gibi beklentiler değerlendiricilerin yüksek puanlara yönelme nedenleri olarak düşünülebilirken; başarılı astın kendi yerini alacağı endişesi, işletme içinde kendini mükemmeliyetçi bir amir olarak tanıtma isteği, işletmedeki standartların çok yüksek olması gibi sebepler değerlemede düşük puanlara yönelmenin nedenleri olarak sıralanabilmektedir (Tınaz, 2009: 88-89).

2.3.4.7. Ortalama Eğilimi

Performans değerlemelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de, herkesi vasat olarak değerleme eğilimidir (Palmer, 1993: 22). Hiç kimse yüksek bir değerleme alamadığı gibi, düşük bir değerleme de alamamaktadır. Yönetici ya da değerlendirici, çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerleme yapmaktan kaçınır (Akat, 2009: 103).

2.3.4.8. Kişisel Önyargılar

Bazı değerleyicilerin kişisel önyargılarını değerlemelerine yansıtmasıdır. Özellikle değerlendiren ile değerlenen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyetine ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlemede önyargılı davranılmasına neden olmaktadır (Bingöl, 2003: 303).

2.3.4.9. Pozisyondan Etkilenme

Değerlendiren kişi, değerlendirdiği kişinin bulunduğu pozisyondan etkilenerek hatalı değerleme yapabilmektedir. Üst pozisyonda olanların daha yüksek puan alarak; alt pozisyonda olanlarınsa daha düşük puan alarak değerlendirildikleri zaman görülmektedir (Tınaz, 2009: 90).

2.3.4.10. Atıf Hataları

Bireylerin performanslarını değerlerken davranışların nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almadan kişiliklerine atfetme şeklinde açıklanabilmektedir (Tınaz, 2009: 90). Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler (Büyükfırat, 2009: 50). Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılmaktadır (içsel atıf).

Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülmektedir (dışsal atıf) (Uyargil, 2008: 109).

2.3.4.11. Tek Ölçüt

Performans değerleme yapılırken, işgörenin performansı birden fazla değerleme kriteri üzerinden gerçekleştirilmektedir. Buna karşın değerlemeyi yapan kişi kriterlerden sadece birini düşünerek değerlemeyi gerçekleştirirse, ortaya çıkan performans puanı gerçeği yansıtmayacaktır (Koç, Topaloğlu, 2012: 307). Performans değerlemesi bu şekilde yapıldığı takdirde, çalışanlar işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alabilmekte ve işle ilgili öteki faktörler önemlerini yitirebilmektedirler (Palmer, 1993: 17).

2.3.5. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları

Performans değerleme sonucu elde edilen bilgilerin kullanım alanları stratejik planlama, personel planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücret yönetimi, kariyer geliştirme sistemi, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar, sözleşme yenileme veya işten çıkarma kararları şeklinde sıralanabilmektedir.

2.3.5.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içermektedir (Fındıkçı, 2001: 339). Kurumların kendi için geliştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerleme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları gibi yer alan ifadeler kurum stratejilerinin bir uzantısıdır. Performans değerleme uygulaması böylece kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir (Yılmaz vd, 2008: 169).

2.3.5.2. Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmeleri gerekmektedir. Performans değerleme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine katkıda bulunan bir sistemdir (Bakan, Kelleroğlu, 2003: 108).

2.3.5.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlemesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapmak için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir (Bakan, Kelleroğlu, 2003: 109). Eğitim programlarının yapılandırılmasında atılacak ilk adım eğitim ihtiyacının analizidir. Performans değerleme verileri bu ihtiyacın doğru şekilde belirlenmesini desteklemektedir (Kaymaz, 2009: 94).

2.3.5.4. Ücret Yönetimi

Performans değerleme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmaktır (Fındıkçı, 2001: 338). Performans değerleme sonuçları, çalışanın ücret düzeyine doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki biçimde yansıtılmaktadır. Doğrudan yansımada, performans puanı direkt olarak ücret skalasına etki etmekte, belirlenen dilimlere göre ücret artışı gerçekleştirilmektedir. Dolaylı yansımada ise performans puanı terfi kararına etki etmekte, terfi alan çalışanın bu anlamda ücretinde artış meydana gelmektedir (Kaymaz, 2009: 107).

2.3.5.5. Kariyer Geliştirme Sistemi

Organizasyon yaşamında çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri pozisyonlar için gereken yetkinlikleri kazanmaları veya yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmaları ile ilgili birçok kararda performans değerleme sonuçları kullanılmaktadır (Kaymaz, 2009: 116). Kariyer, hem iş yaşamında hem sosyal yaşamda kişilerin şeklen ve içerik olarak ilerlemesidir. Örgütsel anlamda kariyer, bireyin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi şeklinde tanımlanabilmektedir (Akdemir, 2009: 495). Kariyer planlama, örgütün gereksinimlerinin değerlendirilmesi, performans değerleme, potansiyel ve yönetim başarı planları tarafından sağlanan tüm bilgileri kullanarak bireysel kariyer geliştirme programları, yönetim geliştirme, kariyer danışmanlığı ve rehberlik için genel düzenlemeleri yazılı forma aktarmaktadır (Armstrong, 2006: 404).

2.3.5.6. İş Rotasyonu, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

Performans değerleme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan, ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için kullanılabilmektedir (Fındıkçı, 2001: 340). İş rotasyonu çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması amacıyla çalışanların, planlı bir biçimde, yatay transferler yoluyla, belirli sürelerde farklı pozisyonlar veya görevlerde çalıştırılmaları olarak tanımlanabilmektedir. İş genişletme, çalışanın merkezi bir görev çerçevesinde, bu görev ile ilintili yeni ve farklı türde işler üstlenmesi veya yatay düzeyde ek görevler almasını ifade etmektedir (Kaymaz, 2009: 132,140). Dikey iş yüklemesi de denilen iş zenginleştirme ise, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermekten ibarettir (Palmer, 1993: 82).

2.3.5.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma Kararları

Performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır (Fındıkçı, 2001: 341). Özellikle üstün performansa sahip olanların istihdamlarını sürdürmelerine, gücü azalanların veya performans düzeyi düşenlerin işten çıkarılmalarına, performans değerleme sonucu elde edilen veriler doğrultusunda karar verilebilmektedir (Bingöl, 2003: 279-280).

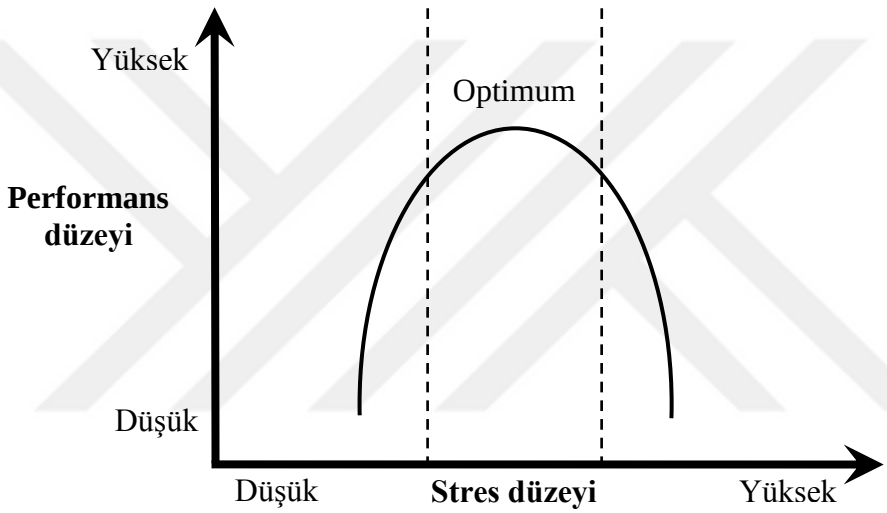
2.4. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi

Stres ve performans ilişkisi ile ilgili ilk çalışmayı 1908 yılında Yehg ve Dadson yapmışlar ve stres ile performans arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y-D Yasası adı ile bilinen bu araştırmanın sonucuna göre belli bir noktadan sonra stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Stres ve performans ilişkisi tersine dönüş ilişkisi olarak açıklanmaktadır (Aydın, Ş. 2008: 210).

Stres ve işleyişi arasındaki ilişkiye göre fazla stresin performans üzerinde olumsuz etkileri olsa da her stres kötü değildir. Hans Selye, stresin yaşamın gerekli bir parçası olduğunu ve her zaman organizma için olumsuz sonuçlar içermediğini vurgulamaktadır. Ona göre orta düzeydeki stres bireysel performansı arttırmaktadır (Salami, Ojokuku, Ilesanmi, 2010: 250). Ayrıca Selye, stres seviyesinin belli bir noktasının gelişme, motivasyon, değişim ve büyüme için gerekli olduğunu belirtmektedir (Lerouge, Nelson, Blanton, 2006: 929).

Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte, çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır (Baytar, 2010: 84). Stres ve performans açısından dört olası varsayım bulunmaktadır: (1) stres ve performans arasındaki ilişki ters U şeklinde temsil edebilmektedir, (2) stres performansı arttırabilmektedir, (3) stres performansı düşürebilmektedir ve (4) stresin performans üzerinde hiçbir etkisi yoktur (Tuten, Neidermeyer, 2004: 27). Stres ve performans arasındaki ilişki dört varsayımla açıklanmaktadır:

Birinci varsayım; stres ve performans arasındaki ilişki tersine dönmüş "U" eğrisine benzetilmektedir. Stresin düşük düzeylerinde, bireyler yüksek verimlilik için yeterince uyarılmamaktadırlar. Benzer şekilde, stresin yüksek düzeylerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını arttırmaktan çok stresle başa çıkmak için harcamaktadırlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında bireyler yalnızca görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, aynı zamanda stresi yenmekten çok, performanslarını arttırmak çabası içindedirler (Örücü, Kılıç, Ergül, 2011: 8).

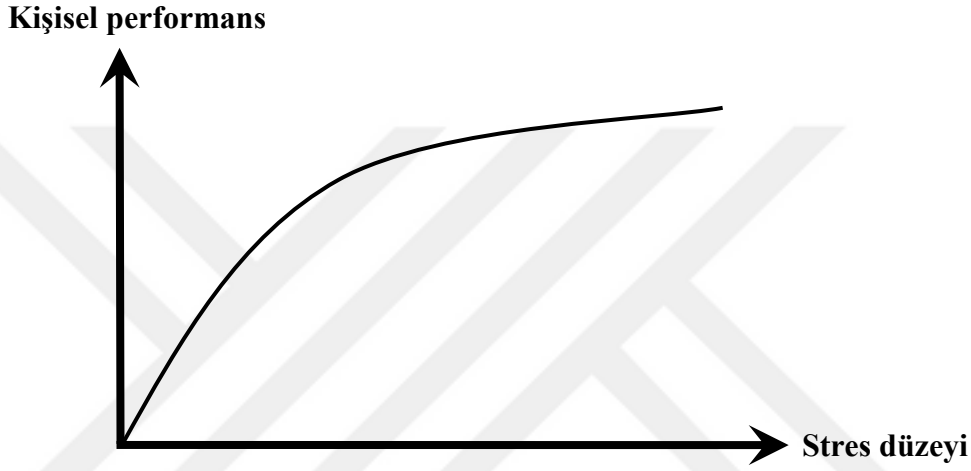


Şekil 2: Stres ve Performans Arasındaki Ters U İlişkisi

Kaynak: Akgündüz, Sevgül, *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma,* (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir 2006, s. 63

İkinci varsayım; stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığını önermektedir. Düşük stres düzeyinde, bireyler rekabetle yüz yüze gelmedikleri için performansın artması söz konusu olmayacaktır. Orta düzeydeki stres ortamında, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden ortalama performansın oluşması olasıdır. Tersine, yüksek düzeyli stres, hem optimal rekabet hem de optimal performansla son bulmaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 283). Bu varsayımın eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel

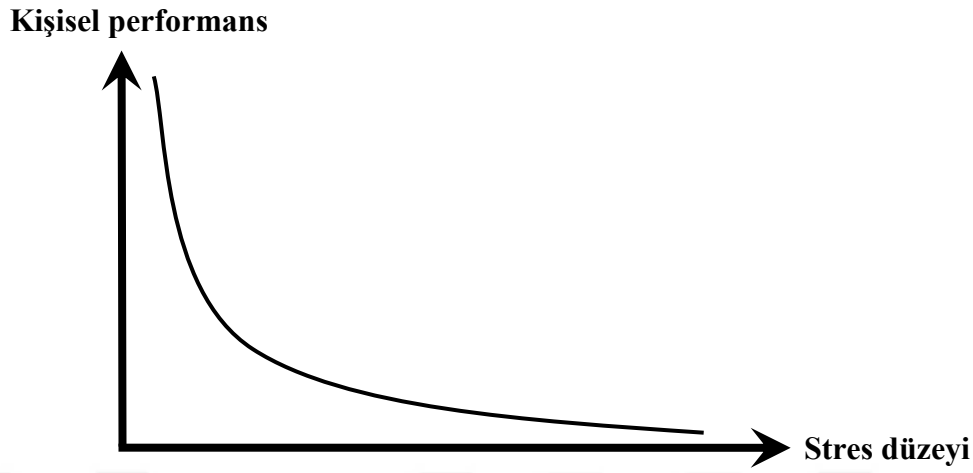
olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizlikler arasında yer almaktadır. Örneğin, başarıya istekli bireyler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz bireylerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları pek mümkün değildir (Akgündüz, 2006: 64).



Şekil 3: Stres ve Performans Arasındaki Doğrusal İlişki

Kaynak: Yılmaz, Orhan, *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma,* (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta 2006, s. 100

Üçüncü varsayım; stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki olduğudur. Stres, hem bireyler hem de örgütlerde fonksiyonsuz olarak görülmektedir. Stresli kişiler stresi yenme veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcamaktadırlar. Stres tecrübesi, kişileri önemli olaylar için hazırlıklı olmaya ve uygun tedbirleri almaya yönlendirebilmektedir (Baytar, 2010: 85).



Şekil 4: Stres ve Performans Arasındaki Ters Doğrusal İlişki
Kaynak: Yılmaz, Orhan, *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma,* (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta 2006, s. 99

Dördüncü varsayım; iş stresinin iş performansıyla ilişkisi bulunmadığı görüşü olup 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 (Yılmaz, 2006: 103).

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma sonucunda dört farklı sonuç ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bireylerin çalıştıkları ortamlar, çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar ve iş ortamında oluşan farklı stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı yansımaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 283). Stres ve performans arasındaki ilişki ne şekilde sonuçlanırsa sonuçlansın, bu ilişki literatürde genel olarak kabul edilmiş şekliyle tersine dönmüş U eğrisi ile açıklanmaktadır. Stres ve performans arasındaki ilişkiye göre, aşırı yüksek ve aşırı düşük stres, performans üzerinde olumsuz bir etkiye

sahiptir. Optimum noktasındaki ılımlı stres düzeyine gelinceye kadar artan strese paralel olarak artan performans avantaj olarak kabul edilirken, aşırı stres veya az stresin olduğu noktalarda performansın düşük olması dezavantaj olarak kabul edilmektedir (Baytar, 2010: 86; Staal, 2004: 3). Böylece örgütün güç ve gereksiz psikolojik beklenti seviyelerinin azaltılması, insan performansının önde gelen enerji sisteminin erken uyarılmasını sağlamaktadır (Staal, 2004: 5).

Stresin zamanla ulaştığı nokta (optimum) ise, performansı istenen düzeye getirmektedir ve bu nokta altında bireyler işlerini en iyi performansla yapmaktadır. Stresin optimum noktası, kişiden kişiye stresi tolere edebilme durumuna göre değişiklik göstermektedir (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 283).

Stres performans üzerinde yapıcı stres ve yıkıcı stres olmak üzere iki tür etki yaratmaktadır. Yapıcı stres bölgesinde yaşanılan stresin bireyler üzerinde motive edici bir etkisi söz konusudur ve bu olumlu dürtü onların, işlerine daha sıkı bağlanmalarına, işlerini daha istekli yapmalarına neden olurken iş performanslarını yükseltmektedir (Örücü, Kılıç, Ergül, 2011: 10). Aslında, Hans Selye stresin her zaman olumsuz olmadığını, yaşam için gerekli bir parça olduğunu vurgulamaktadır (Kavanagh, 2005: 16). Stres genellikle olumsuz bir olay gibi algılanmakla birlikte, çalışanlar ve örgütler stresin etkilerini azaltma veya önleme yollarını bulma ihtiyacı hissetmektedir. Ancak stres tatmin edici sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü farklı miktardaki stres olumlu sonuçlar vermektedir. Özellikle stresle alakalı olan rekabet, iş tatminini arttırarak başka işe yönelmeyi düşürerek olumlu sonuçlar vermekte iken stresin engellediği işbirliğini arttırmaktadır (Boswell, Buchanan, LePine, 2004: 166).

Bu stres, bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını arttırmaktadır. Stresin ılımlı düzeyde hissedilmeye başlandığı zamanlar bireylerin performansları artacak, bu şekilde yeni fırsatların avantajlarından yararlanacak ve potansiyel problemlerle mücadele edecek enerjileri olacaktır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 284). Yapıcı stres birey ve örgüt için olumlu bir rol oynamaktadır. Makul seviyelerdeki stres harekete geçirebilmektedir. Çabalarının artmalarına teşvik etmekte,

yaratıcılığı uyarmakta ve dikkati arttırmaktadır (Schermerhorn, 1996: 403). Hatta orta düzeydeki stres, bireysel performansı arttırabilmektedir (Kavanagh, 2005: 16).

Yapısı stres bireye fayda sağlayan olumlu bir stres türüdür. Bu tür stres uyarıcı olup performansı arttırmaktadır. Ancak stres durumu artıp da birey bu durumla başa çıkamayacağını anladığı an ise birey için olumsuz bir durum olan yıkıcı stres oluşmaktadır (Greiner, 2008: 336).

Yıkıcı stres ise birey veya örgütün işlerini yerine getirememesine neden olmaktadır. Orta düzeyde stres verimliliği arttırmaktadır ancak aşırı düzeyde stres çalışanların fiziksel ve zihinsel sistemini bozmaktadır. Aşırı stres altında bireylerin devamsızlık, hata yapma ve kaza oranı yüksek, iş tatmini ise azdır. Aşırı stres altında bireylerin yalnızca performansları olumsuz etkilenmekle kalmaz; aynı zamanda stresin neden olduğu tüm olumsuz sonuçlar yaşanmaktadır (Örücü, Kılıç, Ergül, 2011: 10). Stres her zaman insanın çalışma çevresinin olumsuz bir bileşeni değildir. Aslında başarı elde etmek için belli bir miktar stres gereklidir. Herkes için değişebilen, olumlu seviyedeki stres, etkin bir işleyiş için gerekli olan, bireyin içindeki enerjinin açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan yönetilebilir bir stres, bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında katalizör etkisi yapmaktadır ve performansını yükseltmektedir (Aksoy, Kutluca, 2004: 463).

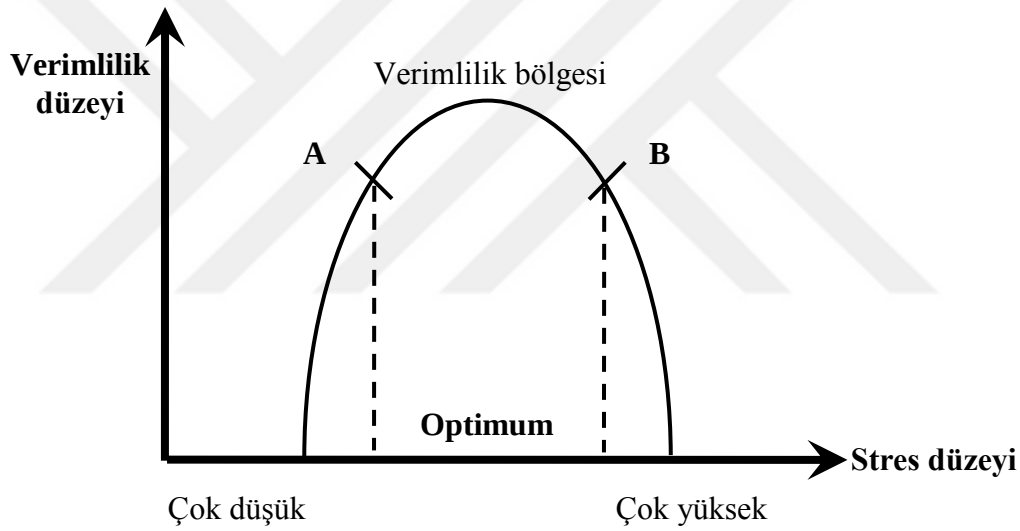
2.5. Stresten Kaynaklanan Bireysel Performans Sorunları

Bireysel sorunların başlıcaları verimin azalması, iş doyumunda azalma, rol çatışmaları, bireysel moral sorunları, bireysel kariyer sorunları ve iletişim sorunları olarak sayılabilmektedir.

2.5.1. Verimin Azalması

Çağdaş yönetici, hizmeti en uygun yer ve zamanda, hızlı, ucuz, verimli ve kaliteli bir biçimde sunmak ya da üretimi arttırmak düşüncesindedir (Paşa, 2007: 106).

Üretimin kalitesini artırmak veya hizmet kalitesini yükseltmek, öteki etmenlerle birlikte en önce insan öğesine bağlıdır. Çalışanların ne kadar etkin olduğu verimlilik ve stres düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Stresin verimlilik ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi biçimindedir. Şekilde gösterilen bu ilişkiye göre, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır. Stres çok fazla veya çok az ise, verimde düşüşler olmaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 279). Örneğin; aşırı bir biçimde işe boğulmuş bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir yönetici, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir. Bu iki tip yönetici A ve B noktaları arasında belirtilen optimum verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin bu bölgede olması beklenen ve istenen durumdur (Baytar, 2010: 80).



Şekil 5: Stres ve Verimlilik Arasındaki İlişki

Kaynak: Akgün, Senem, *Örgütsel Stresin Çalışan Kadınların Verimliliğine Etkisi: Seramik Sektöründe Bir Uygulama*, (Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2010, s. 75

Özellikle kısa bir süre içinde verimlilikte bir düşme veya yavaşlama olmuşsa bu durum, çalışanların yaşadığı tatmin duygusunun azaldığı yönünde bir gösterge olarak kabul edilebilmektedir. Ancak verimlilik düşüşlerinin uzun dönemli ve sürekli olması durumunda daha farklı nedenlerin araştırılması gerekecektir (Ergun, 2008: 62). Bu konuda işlerin yeniden gözden geçirilmesi, stres planlaması, yetki devri, gerekiyorsa

personel alımı gibi önlemler düşünülebilir. Birey tarafından durumunun stresli olduğunun farkına varılması stres düzeyini yükseltmektedir. Bireyler kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadırlar. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olamama ile sonuçlanabilmektedir (Paşa, 2007: 107).

2.5.2. İş Doyumunda Azalma

İş doyumu; işgörenin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucunda elde ettiği duygusal tepkidir. Bu duygusal tepki bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenebilmektedir (Baytar, 2010: 81). İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını dolayısıyla kişiliğini olumsuz yönde etkileyebilmekte; bunun yanında işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt içinde istenmeyen olumsuz davranışlar da görülmektedir (Ergun, 2008: 63). Örgütte iş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Mutlu ve doyumlu işgörenler uyum içinde çalışmaktadırlar. Böylece örgüt amaçlarına daha iyi hizmet edecek güç birliği sistemi gelişmektedir. Bu durum, üretime katılan bütün faktörlerde verimliliği arttırmaktadır (Özkaya, Yakın, Ekinci, 2008: 165). Ayrıca iş tatmini belirli sınırlar içerisinde başarıyı da etkilemektedir. İnsanlar mutlu edilirse, daha verimli olarak buna karşılık vermektedirler (Ergun, 2008: 63).

2.5.3. Rol Çatışmaları

Rol, grup içerisindeki bir kişiden beklenen davranışların tamamıdır. Bireyin çevresi, kendisinden beklenen davranışları yani rolünü yerine getirmesini beklemektedir. İnsanlar hayatları boyunca birkaç görev yerine getirmektedir ve sonuç olarak sık sık bir görevin gerektirdikleri diğeriyle karmaşıklığa uğramaktadır. Bu karmaşıklık uyumsuzluk ve çelişkiden kaynaklanmaktadır (Baytar, 2010: 81). Rol, bir

kişinin bulunduğu görev yerine göre gerçekleştirmek durumunda olduğu ve kendisinden beklenen davranışların dizinidir (Paşa, 2007: 108).

Rol çatışması, kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır (Ergun, 2008: 63). Rol çatışması, bireyin aynı anda farklı rolleri gerçekleştirme zorunluluğunun sonucu ortaya çıkabileceği gibi, bireysel özellik ve yeteneklerin gerçekleştirilecek role uyumsuzluğundan da doğabilmektedir. Bazen taşınan roller de rol çatışmasına yol açabilmektedir (Paşa, 2007: 109). Bu sebeplerin dışında rol çatışmasını ortaya çıkartan en belirgin sebep; rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, bireyin kendisine yüklenen rolün gereklerini tam olarak bilmemesi durumudur (Baytar, 2010: 81). Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliğinden ortaya çıkmaktadır (Paşa, 2007: 109).

Çatışma stresle çok yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Çatışma, kişisel amaçlar, gereksinimler veya değerler gibi boyutlarda, bir grup içindeki bireyler veya gruplar arasındaki düşmanca davranışlar veya uyuşmazlıklardır. Böyle çatışmalar bireyde stresi başlatan önemli etkenlerdendir (Ergun, 2008: 64). İş yerinde yaşanan rol çatışması ve bunun oluşturduğu stres; çalışanın iş doyumunu etkilemekte, performansını düşürmekte ve çalışanın işletmeyle ilgili olumsuz duygular yaşamasına neden olmaktadır. Çünkü çatışma içindeki birey, hangi rolünün gereklerini yerine getirmesi gerekliliği konusunda ikileme düşmektedir (Baytar, 2010: 82).

2.5.4. Bireysel Moral Sorunları

Teknolojik yenilikler ve buna bağlı olarak meydana gelen endüstriyel gelişme yalnız çalışan ve bağımsız olan üreticilerin sayısını gittikçe azaltmaktadır. Günümüzde, çalışan insanların çoğunluğu, faaliyetlerini büyük örgütlerde sürdürmektedirler. Böylece, toplu olarak çalışılan yerlerde bir sosyal iklim hüküm sürmektedir. Bu sosyal iklimi, moral kavramı ile ifade etmek de mümkündür. Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli

faktörlerden biri de moraldir. İşten tatmin duyma, kişinin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Paşa, 2007: 112).

Moral, bir insanı veya topluluğu saran hava, iyi veya kötü ruh hali olduğuna göre, oldukça duygusal bir kavramdır. İnsanın veya grubun morali sürekli değişiklikler göstermektedir. Kolektif açıdan, bir sosyal örgüte ait olmaktan dolayı bireyin ulaştığı tatmin düzeyi, işyerinde moralinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Bu anlamda, örgütte takım ruhunun geliştirilmesi ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi moral bakımından oldukça yararlı olmaktadır. Moral terimi, motivasyonu ve bir gruba üye olanların amaçları ve grup değerleri hakkındaki duygularını da kapsamaktadır. Yalnız, moral kavramıyla motivasyon arasındaki ilişki tek yönlü olmayıp karşılıklı etkileşime dayanan çift yönlü bir ilişkidir (Ergun, 2008: 65).

Moral ve iş tatmini birbiriyle yakından ilişkili olan iki önemli kavramdır. Bir örgütte moral ve tatmin düşüklüğü; çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranışlar ve sonuçlar yaratmaktadır. Moral ve tatmin düşüklüğü, çalışanların moral yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, onların kısa sürede stres içine girmelerine neden olmaktadır (Baytar, 2010: 82).

2.5.5. Bireysel Kariyer Sorunları

Bireysel kariyer, yani örgütte çalışan her birey için planlanmış olan kariyer politikası, bireyde stres yaratan bir diğer etkendir. Çalışanlar, kariyerlerinde belli noktalara gelebilmek, gelişimlerini sürdürebilmek için eğitimler alırlar ve alınan eğitimler çalışanları geliştirdikçe, çalışanların performansları artmakta ve dolayısıyla şirket içerisindeki ilerlemeleri devam etmektedir (Baytar, 2010: 83).

Terfi, emeklilik, transfer kararı verilirken yönetimin elinde herkese rasyonel davranılacağını gösteren kriterler yoksa, işgören yönetimin kariyer konusunda adil davranmadığını düşünebilmektedir ve bu durumda stres düzeyi yükselmektedir. Kariyer

geliştirmeyle ilgili sorunlar da işyerindeki stres nedenlerinden biridir. Yöneticinin kendi bilgisi, uzmanlığı ve genel olarak yeteneğini aşan konularda sorumluluk yüklenmesi, stres düzeyinde belirli bir artışa neden olmaktadır. Aslında başka çalışanların yaptığı işlerden ya da o kişilerden sorumlu olma duygusu başlı başına bir stres kaynağıdır (Ergun, 2008: 65-66).

2.5.6. İletişim Sorunları

Kişilerarası iletişim bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Durak, 2012: 5). Bir başka tanımla iletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak iletmesidir. İletişim sayesinde, insanlar, örgütler ve toplumlar arasında etkileşim ve enformasyon akışı sağlanmaktadır (Paşa, 2007: 113).

İletişim sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı aynı zamanda etkin bir haberleşmeyi önleyici rol de oynayabilmektedirler. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar, bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilmektedir. Başka bir deyişle alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlemesiyle sonuçlanacaktır (Ergun, 2008: 66).

Örgütler, ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş işbirliği sistemleridir. Bu anlamda hangi düzeyde olursa olsun, işbirliği ancak iletişim sayesinde olabilmektedir. Bu bağlamda iletişim örgütlerde, bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmak amacıyla bilinçli bir şekilde oluşturulmuş yönetimin vazgeçilmez aracıdır (Baytar, 2010: 83).

Kişiler arasındaki iletişimin yetersizliği insanlardaki güvensizlik, karmaşıklık ve inançsızlık duygularını arttırmakta, moral düşmekte ve lidere olan inanç ciddi boyutlarda azalmaktadır. İnsanları ikna edebilme yeteneği, büyük tehditlerin ve

değişiklerin söz konusu olduğu ortamlarda çok önemlidir. Çalışanların dinlenmesi, amaçlarının anlaşılması, onlara karşı hassas davranılması, işletme ve yöneticilerin onlara verdikleri sözleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Çalışanların işletme ile ilgili şikayetlerinin bulunmaması, işletmede her şeyin iyi gittiğinin ve çalışanların mutlu olduklarının bir göstergesi değildir. Bu nedenle çalışanlarla konuşulması, fikirlerinin sorulması ve çalışanlarla iyi diyalogun sağlanması gereklidir (Paşa, 2007: 114).

Örgütlerde iletişimi etkileyen bir hususta departmanlar arasında yaşanan anlaşmazlıklardır. Tüm örgütsel birimler koordine edilmiş bir ağ ile birbirine bağlanmalıdır. İletişim engellerinden dolayı iletişimin azalmaması için departmanlar arası uyum sağlanmalıdır (Baytar, 2010: 84).

2.6. Düşük Performansı Arttırmaya Yönelik Stres Yönetimi

Stres, bireyleri zorlayan, kısıtlayan ve engelleyen olaylar ve durumlar karşısında verilen tepkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Günlük yaşamda olduğu gibi, iş yaşamında da stresli bir ortamda bulunan insanların stres oluşturan unsurları bilmeleri ve bunlarla baş edebilmeleri birey açısından önemli olduğu kadar organizasyon yönetimi açısından da büyük önem taşımaktadır (Soysal, 2009b: 31).

Başa çıkma, bireyin kaynaklarını aştığını değerlendirdiği, spesifik içsel ve dışsal taleplerin üstesinden gelmek için sürekli değişen bilişsel ve davranışsal çabalarını ifade etmektedir. Stresle başa çıkabilmek için gerilim altında kalan işgörenin kendisinde stres yaratan faktörleri bilmesi, stresle başa çıkma tutumları konusunda bilgi sahibi olması ve gerektiğinde bu yöntemleri kullanabilmesi gerekmektedir. Burada amaç stresin tamamen yok edilmesi olmamakla birlikte, böyle bir şeyi başarmak da mümkün değildir (Kara, Koç, 2009: 36).

Bireyler, stresli olay veya durumlar karşısında genel itibariyle olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür başaçıkma eğilimi göstermektedirler. Geliştirilen bu iki başaçıkma eğilimi de kendi arasında problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki

kısımda ele alınmaktadır. Birincisi, kişinin içine düştüğü stres ortamından çıkmak için çözüm arayışlarına girmesi, kendisini rahatsız eden olayla bizzat yüzleşmesi, problem odaklı başaçıkma tarzıdır. Problem odaklı başaçıkma, olumlu ve yapıcı bir başaçıkma yöntemi olarak kabul edilmektedir. İkincisi ise kişinin strese yol açan olayların üstesinden gelemeyip strese yönelik tutumlarını değiştirme yöntemine başvurma şeklindeki başaçıkma tarzıdır ve buna duygu odaklı başaçıkma adı verilmektedir. Kişinin kendisini etkileyen problem veya olayın denetlenebilirliğini kaybetmesi durumunda duygu odaklı başaçıkma yöntemine başvurulmaktadır. Çünkü kişi, stres veren olay ve durumla çeşitli nedenlerden dolayı aktif olarak mücadele edemediğinden, yaşanan olayı mantığa bürüme, yansıtma, yön değiştirme gibi geliştirdiği birtakım savunma mekanizmaları ile açıklama ve bu şekilde kendini rahatlatma yöntemine başvurmaktadır. Geliştirilen bu tür savunma mekanizmaları, gerçek problemleri ortadan kaldırmayıp, psikolojik olarak kişiye geçici bir rahatlık sağlamaktadır (Emhan, Çayır, 2010: 106).

Genel olarak stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denilmektedir. Stres yönetimi, bir bakıma yaşamı stressiz biçimde sürdürmek için gerekli olan zihinsel yapı değişimini içermekte ve bir anlamda yaşam tarzı değişimi öngörmektedir (Özer, 2011: 418).

Stresle başa çıkmanın amacı, stresin tamamen yok edilmesi değildir. Esas amaç, insanın yaşamını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmaktır. Kısaca stresle başa çıkma, stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranışsal veya duygusal tepkileri güçlendirmektir (Aydın, A. 2008: 174). Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenmektedir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır (Gümüştekin, Gültekin, 2010: 5). Stresle başa çıkmanın kısa, orta ve uzun vadeli amaçları şunlardır (Ayhan vd, 2011: 212-213; Güney, 2011b: 428; Özer, 2011: 421; Aydın, İ. 2008: 129-130; Aydın, Ş. 2008: 215; Bakan vd, 2004: 49-50):

Kısa vadeli amaçlar:

- Stresin yapısını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek,
- Stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için gerekli kural ve yöntemleri öğrenmek,
- Stres kaynaklarını ortadan kaldırmak,
- Stresin etkilerini yok etmek,
- Bireyleri strese karşı daha güçlü kılarak dirençlerini arttırmaktır.

Orta vadeli amaçlar:

- Zarar verici stres nedenlerini öğrenmek,
- Stresin uyarıcı belirtilerini önceden görmek,
- Stresi engelleyici etkili bir yaşam biçimi geliştirmek,
- Olumlu stres kaynaklarını algılamak,
- Duygusal ve bedensel stres tepkilerini kontrol etmek,
- Gerektiğinde stresi harekete geçirmek,
- Stresin tırmanmasına yapısal olarak engel olmaktır.

Uzun vadeli amaçlar:

- Yüksek düzeyde huzur bulmak,
- Sağlıklı ve düzenli yaşamak,
- Yüksek seviyede verimlilik elde etmek,
- Yetenekleri geliştirme imkanı hazırlamaktır.

Stresle başa çıkma sürecinde stres kaynağına iki tür değerlendirme yapılmaktadır. Birincil değerlendirmede, stresli durumun kişi için taşıdığı anlam belirlenmektedir. Yani zararın veya kaybın ve tehlikenin boyutlarını belirleme ve mücadelenin başlatılmasına karar vermedir. Zarar veya kayıp değerlendirmesinde herhangi bir organın sakatlanması, benlik saygısının kaybolması ve arkadaşlıkların bitmesi gibi olumsuzluklar ele alınmaktadır. Tehlike durumunda ise birey zarar veya kayıp tehlikesi ihtimalini değerlendirmektedir (Güney, 2011b: 428).

İkincil değerlendirmede kişi, stresle başa çıkma için gerekli olan kaynakları değerlendirmektedir. Bu iki değerlendirme objektif olarak yapıldıktan sonra kişiler stresle başa çıkma davranışlarını ya da stratejilerini uygulamaya başlamaktadırlar. Stresle başa çıkmada insanlar genellikle, ya aktif bir strateji olan sorunla mücadele etme ya da pasif bir strateji olan stresin yarattığı olumsuzluğu kabullenme yolarını tercih etmektedirler (Güney, 2011a: 337).

Gerek iş yaşamı gerekse özel yaşamda stresten kaçmak mümkün değildir. Stresin olumsuz etkilerinden kurtulmak veya bu etkileri en aza indirmek ve optimum stres seviyesini kontrol altında tutabilmek stres yönetimi ile mümkündür. Stres yönetiminde bireysel ve örgütsel bazı yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bu yöntemler temelde strese yol açan faktörleri ortadan kaldırmayı ve stresle karşılaşıldığında nasıl tepki verilmesi gerektiğini açıklayan yöntemlerdir (Bakan vd, 2004: 56). Ancak yanlış yönetilmiş bir stresin hem bireysel hem de örgütsel maliyeti oldukça fazladır. Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada kullanılabilecek yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Özkalp, Kırel, 2010: 388-389).

2.6.1. Bireysel Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Stratejiler

Bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler, stresle başa çıkmada çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir (Barlı, 2010: 288). Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisi, karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır (Güçlü, 2001: 102). Bireysel stres yönetimi stratejileri, stresi önlemede var olan veya artan stres seviyelerini azaltmayı amaçlamaktadır (Schnake, 1990: 240).

2.6.1.1. Egzersiz

Egzersiz, stresin etkilerinden fiziksel etkinlikle kurtulma, bir rahatlama sağlamak için başvurulan, sakinleştirici sonuç yaratan yöntemlerdendir (Erdoğan,

Ünsar, Süt, 2009: 452). Fiziksel egzersizle kişi sağlığını korumanın yanı sıra yorgunluk hissini de azaltmış olmaktadır. Yorgunluk, stres yaratma açısından önemli bir etkiye sahiptir. Yorgunluk hisseden bireyler, engellenme olgusu ile daha çok karşılaşmakta ve bu durumdan daha çok etkilenmektedir. Bu nedenle engellenme ile mücadelede, fiziksel egzersiz önerilen bir yöntem olmaktadır (Akova, Işık, 2008: 21).

İnsan bedeninin her tarafında bulunan hücreler kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenmektedir. Stres tepkisi damarlarda daralmaya neden olduğu için hücrelere giden kan miktarında azalmaya yol açmaktadır. Bu durum hücrelerin yetersiz beslenmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Ayhan vd, 2011: 213). Bu koşulların uzun süre devam etmesi veya sık sık tekrarlanması halinde bu hücreler hem hastalığa açık hale gelmekte hem de hücrelerin yaşam süreleri kısalmaktadır. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın bir yolu da fiziksel egzersizdir (Aydın, İ. 2008: 144).

2.6.1.2. Gevşeme Teknikleri

Gevşeme derin bir rahatlık durumu olup, kişinin vücut işlevleri üzerindeki bilinçli denetim ve yönetimi isteyerek terk etmesi olarak tanımlanabilmektedir. Gevşeme yöntemleri insana kendi kendini nasıl kontrol edebileceğini öğretmektedir (Bakan vd, 2004: 50).

Gevşeme, bireyin bedeninde oluşan stresin tam karşıtı etki yapmaktadır. Stres olayında kaslar gerilmekte, kan basıncı ve kan şekeri yükselmekte, solunum artmaktadır (Güney, 2011a: 340). Oysa gevşeme hareketleri ile kaslar rahatlamakta, tansiyon düşmekte, solunum yavaş ve rahat olmakta, kan şekeri azalmaktadır. Gevşeme tekniği kullanıldığında bedende başlayan stresin etkisi kırılmaktadır ve zararları engellenmiş olmaktadır (Özer, 2011: 423).

Gevşeme tekniği ayrıca zihinsel, algısal ve performans açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Bu teknikle eğitilmiş bireylerde dikkat alanı genişlemekte, düşünce berraklaşmakta ve duyular keskinleşmektedir (Aydın, İ. 2008: 148).

2.6.1.3. Etkin İletişim

Örgütte stres yaratan en önemli sorunlardan biri, örgüt içinde yapılan yetersiz ve zayıf iletişimden kaynaklanmaktadır. Örgüt içi iletişimin zayıf olması yapılacak bir faaliyetin iletişim zayıflığından dolayı veya konunun bireyler arasında aktarımı sırasında oluşan bilgi kaybı veya bilgi değişimi, süreç sonucunda farklı sonuçlara veya çıktılara neden olmakta, bu da işte stres yaratmaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2004: 67). Yönetici astlarından ne istediğini, nasıl istediğini, ne zaman istediğini iletişim aracılığı ile bildirmektedir. Ayrıca astlardan yöneticilere doğru geribildirim kanallarının açık olması yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmesi ve kendilerini gözden geçirmesi açısından büyük bir öneme sahiptir (Durak, 2012: 6).

Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş işbirliği sistemleridir. Bu anlamda hangi düzeyde olursa olsun, işbirliği ancak iletişim sayesinde olabilmektedir. Bu bağlamda iletişim örgütlerde, bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmak amacıyla bilinçli bir şekilde oluşturulmuş yönetimin vazgeçilmez aracıdır. İletişim ile çalışanlar ve birimler uyumlu bir biçimde çalışabilmekte, karar verme, güdüleme ve denetim sağlanabilmekte, örgüt bütünlüğü ve çalışanların ait olma duyguları geliştirilebilmektedir. Karşılıklı güven ve serbest bilgi akışı sağlanarak etkin bir yönetim anlayışı da gerçekleştirilebilmektedir. Bu bağlamda eğer iletişim sistemi insanların psiko-sosyal ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenirse morali ve verimliliği olumlu yönde etkileyecek, kişiler sosyal ve iş yaşamının içinde kendilerini daha mutlu hissedeceklerdir (Soysal, 2009b: 37). Ayrıca insanlarla ilişki kurmak, fikir alışverişinde bulunmak, dostluklar kurmak bireyler üzerinde yatıştırıcı etki yaratmaktadır. Bu sayede bireyler hem kendi duygularını daha iyi anlama, hem de karşısındaki insanlardan geri besleme ve bilgi alma imkanı bulmaktadır (Bakan vd, 2004: 53).

2.6.1.4. Gıda Kontrolü

Yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara ortam hazırlamaktadır. Mineral ve vitamin eksikliği zayıflatıcı bir etki yapmaktadır. Ayrıca şiddetli ve uzun süreli stres, belli vitaminlerin daha fazla tüketilmesine neden olabilmektedir (Özer, 2011: 422). İnsanın sağlıklı bir şekilde yaşamasının ve çalışma hayatını başarıyla sürmesinin en önemli şartı, uygun ideal bir beslenmedir. Yeterince beslenmemek kadar, normalin üzerindeki şişmanlık da bir takım hastalıkların ortaya çıkmasına elverişli bir ortam hazırlamaktadır (Eroğlu, 2007: 477).

2.6.1.5. Biyolojik Geri Bildirim

İnsanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otonom etkinliklerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb) istenilen şekilde ve yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir (Bakan vd, 2004: 51). Biofeedback tekniği ile kişi rahatlama tepkisini göstermeyi öğrenmektedir. Biofeedback vücuttaki fiziksel ve kimyasal değişiklikleri ölçmeye yarayan aletin kullanımını kapsamaktadır (Schnake, 1990: 243). Kısaca bu yöntem kişilerin vücutlarındaki olayları çeşitli ölçüm aletleri ile gözleme esasına dayanmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008: 315). Bio-feedback araçları, deriye bağlanan elektrotlar yolu ile kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek kişiye görülebilen ve duyulabilen sinyaller olarak geri yansıtmaktadır. Tıbbi rehberlik altında bireyler stres belirtilerinin biyolojik geri bildirim araçları yolu ile nasıl azaltılacağını öğrenebilmektedir (Ayhan vd, 2011: 214).

2.6.1.6. Etkinliklere Katılma

Stresle başa çıkmada önemli bir konu da, stres içindeki bireylerin iş dışındaki boş zamanlarını geçirme ve bu zamanlarda gösterdikleri etkinliklerdir. Boş zamanı değerlendirme, bireyin benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve

sportif etkinliklere katılarak, kişinin günlük yaşamının sıkıcılığından kurtulması ve insanlarla etkileşerek toplumsal bir kişilik kazanması olarak açıklanmaktadır (Tezcan, 2010: 36).

2.6.1.7. Solunum Egzersizi

Kalp ve akciğerlerin iyi çalışmasını sağlayan faktörlerden birisi de derin nefes almadır (Güney, 2011b: 429). Stres altında olduğumuz zaman vücudumuz çok oksijene ihtiyaç duymaktadır. Nefes alma ile vücudumuza hava ve oksijen girmektedir. Stres altında nefes hayli hızlı, gevşemişken yavaştır. Burada amaç nefesi hızlıdan yavaşa indirmektir (Tezcan, 2010: 21). Bu şekilde insanlar gerginliklerini azaltabilmektedirler. Bu alışkanlığı kazanabilmek için rahat bir şekilde oturarak veya uzanarak yavaş yavaş derin nefes almak gerekmektedir. Nefes alma, doğrudan damarları genişletme ve kanın dolayısıyla oksijenin bedenin en uç noktalarına kadar ulaşmasını sağladığından doğru ve derin olarak alınan nefes, bireyde başlayacak veya başlamış olan stres tepkisi zincirini kırmakta ve ters yöne çevirmektedir (Özer, 2011: 423).

2.6.1.8. Yaşam Tarzının Değiştirilmesi

Gerilimin etkilerini azaltma hususunda, fertlere çok sayıda stres yönetim araçları veren uygulamalardan biri de yaşam tarzının yönetimidir. İnsanlar kendi yaşamlarını yönetme çabalarıyla günlük olayların düzensiz akışının etkilerini azaltma imkanına sahip olmaktadırlar. İnsanların, yaşamlarını daha bilinçli bir şekilde tanımalarına ve kendileriyle çevreleri arasındaki ilişkileri daha etkili bir tarzda izlemelerine fırsat veren bu yöntem, bir anlamda ferdin kendi varlığının farkında olması faaliyetlerinden meydana gelmektedir (Eroğlu, 2007: 476).

Stresi zamanında fark eden bireyin yaşam stilini kısmen veya tamamen değiştirmesinde yarar vardır. Bu aşamada, iş dışında farklı etkinliklerle meşgul olunması, referans çevresinin zenginleştirilmesi, gerekirse profesyonel uzman desteğinden yararlanılması gibi yöntemler önerilebilmektedir (Çelik, 2010: 282).

Ayrıca bireyin yaşamının her alandaki gerilimleri ve ödülleri sürekli olarak belirli bir dengede tutabilme, zamanını ve faaliyetlerini, bu dengeyi optimize edebilmek için nasıl düzenleyeceği konusunda karar alabilme becerisi edinebilmelidir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2010: 251). Genel olarak stres yönetiminin ve kontrolünün temel fikri, günümüz gerilimlerinin önemli bir kısmının kaçınılabilir ve kontrol altına alınabilir olduğudur. Bilinçli bir şekilde olmasa da stres, çoğunlukla bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır (Akgemci, 2001: 305).

2.6.1.9. Sosyal Destek

Stresle başa çıkmada kullanılabilecek bireysel yöntemlerden birisi de sosyal destek sağlamaktır (Ayhan vd, 2011: 215). Sosyal destek "bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Tokmak, Kaplan, Türkmen, 2011: 53). Eşlerden, arkadaşlardan, mesai arkadaşlarından ve aileden alınan sosyal destek, stresi ve ruhsal gerginliği azaltmaya yardımcı olmaktadır (Cowan, Sanditov, Weehuizen, 2011: 167).

Sosyal destek, bireye öğüt ve bilgi verme, duygusal destek, maddi yardım, takdir, bireyin sorunlarıyla başa çıkmasına yardım etme, bireye model olma, sosyal ilgi biçiminde görülen çok boyutlu bir kavramdır. Bireyin yaşamında önemli bir yere sahip olan anne, baba, eş, sevgili, arkadaşlar, aile, öğretmenler, akrabalar, komşular, uzmanlar gibi kimseler bireyin sosyal destek kaynaklarını oluşturmaktadır (Aydın, 2010: 11).

2.6.2. Örgütsel Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Stratejiler

Stres yönetimi, yaşanan stresin olumsuz etkilerinden korunmayı becerebilmek ve stres düzeyini optimal tutarak performansı üst seviyelere çıkarabilmektir. Stres yönetimi sayesinde genel olarak, stresin olumsuz etkilerinin yok edilmesi amaçlanmaktadır. Stresin olumsuz etkilerini azaltmak veya stresle başa çıkabilmek için yönetici, ya stres

faktörlerini ortadan kaldırmalı veya azaltmalı, ya da çalışanlara stresle başa çıkma yollarını öğretmelidir (Sökmen, 2010: 236).

Örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri, çalışanların iş ve iş ortamından kaynaklanan streslerini azaltmak ya da önlemek için örgütsel düzeyde stres yaratan faktörlerin kontrol edilmesi ve azaltılması için yönetim tarafından yapılan düzenlemeleri ifade etmektedir (Özer, 2011: 425). Örgütsel stres yönetimi, bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili ruhsal ve davranışsal sorunları önlemek ve azaltmak için çalışmaktadır. Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede önce stres kaynaklarını tanıma, stresin tepkilerini anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2004: 65).

Örgütler, stres yönetimi yoluyla üç şekilde stresin zararlı etkilerini azaltma konusunda çalışmaktadırlar. Bunlar; stres kaynaklarını teşhis etmek ve sonra azaltmak veya yok etmek, çalışanların iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres deneyimi kazandırmak, çalışanlara stresin sonuçları hakkında bilgi vermek ve stresle daha etkili mücadele edebilme konusunda yardımcı olmaktır (Örücü, Kılıç, Ergül, 2011: 7).

2.6.2.1. Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, belirli bir zaman dilimi içinde yapılması gereken iş ve eylemlerin, tanımlanmış amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak, kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanarak, öncelik sırasına göre planlanması, programlanması ve uygulanmasıdır. Zaman yönetiminin amacı zamanı kontrol altına alarak, zamanın ihtiyaç ve istekleri karşılayacak şekilde kullanılmasıdır (Bakan vd, 2004: 52). Zaman yönetimi iki aşamadan oluşmaktadır. İlki zamanın tam olarak nasıl geçtiğini tanımlama ve ikincisi zamanı daha etkili kullanma yollarını tanımlama şeklindedir (Schnake, 1990: 241).

Zaman baskısının yarattığı stresle başa çıkmada zamanı iyi yönetmek en iyi yoldur. Zaman yönetiminde amaç saptamak, amaca ulaşma için planlama yapmak, planı uygulamaya hemen başlamak, bitiş zamanını saptamak ve son olarak amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek gerekmektedir (Özer, 2011: 425). Zamanı iyi kullanmanın bazı prensipleri bulunmaktadır (Aydın, Ş. 2008: 216):

- Günlük yapılacak işlerin listesinin çıkarılması,
- İşlerin önem ve önceliğinin belirlenmesi,
- İşlerin önceliğine göre programın yapılması ve günlük programın bilinmesidir.

2.6.2.2. Amaçları Belirleme Faaliyetleri

Amaç belirleme programları örgüt taleplerini ve onların bireyler üzerindeki etkilerini olumlu hale getirmeyi amaçlayan diğer bir stres önleyici programdır. İşyerinde stresi azaltmada kullanılan amaç belirleme programları iki aşamada uygulanmaktadır. Bunlardan birincisi amaçların belirlenmesidir. Örgüt talepleri olarak belirli yöneticiler için amaçların belirlenmesi de stres yaratabilmektedir. Öncelikle belirlenecek amaçlar açık ve tutarlı olmalıdır. İşletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim stresi minimum düzeyde tutabilmektedir. İkinci aşama performansı inceleme ve geribildirimden yararlanmadır (Özkalp, Kırel, 2010: 391-392).

2.6.2.3. İşi Yeniden Yapılandırma

İşin, çalışma grubu dikkate alınarak yatay ve dikey genişletilmesi işin yeniden yapılandırılması olarak değerlendirilmektedir. İşi yeniden yapılandırma yöntemi, aşırı ve az iş yükü, zaman baskıları, iş teslimleri, rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinin neden olduğu stresi önlemede etkili olmaktadır (Soysal, 2009b: 34). İşi yeniden yapılandırmak için ihtiyaçlar, bilgi, yetenek, destek ve kontrol üzerine odaklanmak ve ayrıca işin beklentilerini değiştirmek gerekmektedir (Leka, Griffiths, Cox, 2003: 18).

Bir bireyin iş performansı, onun becerilerinden, yeteneğinden, deneyiminden ve eğitiminden etkilenmektedir. Bireyin iş performansındaki kısıtlayıcı faktörler arasında iş tasarımı ve teknolojinin etkileri bulunabilmektedir (Shapiro vd, 2011: 28). İş ve görevlerin yeniden düzenlenmesi ile çalışanlara verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha çok katılım, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik ve daha çok geri bildirim sağlanarak stresin olumsuz etkileri azaltılabilmektedir (Gümüştekin, Öztemiz, 2004: 66). Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması önemli bir başa çıkma stratejisi olabilir. Kuramsal olarak, böyle bir yapı ve süreç değişikliği işgörenler için daha destekçi bir örgüt havasının yaratılmasını, iş stresinin azaltılmasını sağlayacaktır (Küçük, 2007: 54).

2.6.2.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin dikey ve nitelik olarak büyütülmesi, dikey iş sürecinin bir önceki veya bir sonraki basamaklarından yapısal açıdan birbirinden farklı nitelikteki iş öğelerinin iş tanımı kapsamına alınmasıdır (Keser, 2012: 221). İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içermektedir (Güçlü, 2001: 103). Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere göre stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Ancak bazı bireyler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres yarattığı da unutulmamalıdır. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur (Bahar, 2006: 173).

İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumda çalışanda aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır (Özer, 2011: 427). İş zenginleştirme programları işi anlamlı, zengin rekabetçi yaptığı gibi aynı zamanda iş genişletmenin

tanımını ve yapısallaştırılmasını sağlayarak stresi azaltmaktadır (Özkalp, Kırel, 2010: 392).

2.6.2.5. Katılımlı Yönetim

Kurumda işgörenlerin doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla kendilerini ilgilendiren konulara katılmalarıdır. Bu sayede alt ve orta kademe yöneticilerine sorumluluk ve yetki verilerek yaptıkları işin ve çalıştıkları işletmelerin bir parçası olmaları ve işgören veya müşterilerin şikayetleriyle daha etkin ilgilenmeleri sağlanabilmektedir (Sökmen, 2010: 236).

Katılımlı yönetimin temel amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onların işin bir parçası olduklarını hissettirmektir (Özkalp, Kırel, 2010: 391). Katılımlı yönetimin desteklenmesi aynı zamanda işgörenlere örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilecek yeterli bir özgürlüğü de vermek demektir. Yöneticilerin işgörenlerin işleriyle ilgili kararlara katılımlarını sağlamaları, stresi önlemede etkili bir yöntemdir. İşle ilgili kararlara katılan işgörenler işin içine daha fazla girip sorumluluk aldıklarından belirsizlik ve çatışmalar ortadan kalkarak stresleri azalabilmektedir (Aydın, Ş. 2008: 220-221).

Stresi azaltma ve kabul edilebilir bir düzeye indirmede ekip çalışması da çok yararlıdır. Ekiplerde çalışan bireyler, işlerini daha az stresli bulabilmektedirler. Ekip içerisindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile, başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçmektedir (Çelik, 2010: 289).

2.6.2.6. Örgütsel Rolleri Belirleme ve Çatışmaları Azaltma

Rol çatışması ve rol belirsizliği genellikle örgütsel stres kaynaklarını açıklamak için kullanılmaktadır. Rol çatışması, iş performansı beklentileri ve performans değerlendirme kriterleri arasındaki tutarsızlıkları ifade etmektedir. Rol belirsizliği ise

kişinin iş gereklerini yerine getirmek için gerekli bilgi ve kaynakların yetersiz olduğu durumlarda oluşmaktadır (Tuten, Neidermeyer, 2004: 26).

Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilmektedirler. Her görev, işgörene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir (Bahar, 2006: 173). İyi bir organizasyon, yeterli hizmet içi eğitimi ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişilerarası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilmektedir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, işgören ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır (Güçlü, 2001: 103).

Rol çatışması, üstlerden gelen değişik talepler, insanlarla iyi geçinmek zorunda olmanın yarattığı baskıların ve üstler ile farklı görüşlerde olmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Tüm bu nedenlerle, gerilimle başa çıkabilmek için örgütte çok yönlü değişikliklere gidilip örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi işgörenlerin ve yöneticilerin davranış, tutum ve değerlerinin değiştirilmesi gerekmektedir (Aydın, Ş. 2008: 222). Örgüt amacına hizmet etmeyen sürekli çatışmalar, stresin başlıca nedenlerindendir. Bu kapsamda işbirliğinin genel kural haline getirilmesi, çatışmaların işle ilgili ve bireysel olarak sınıflandırılması, herhangi bir sorunla ilgili öncülük yapan kişilerin, olaylara rasyonel biçimde yaklaşmasına yardımcı olunması gerekmektedir (Sökmen, 2010: 237).

2.6.2.7. Kariyer Planlama ve Yönetimi

Kariyer kavramı, bireyin iş yaşamına yönelik tutum ve değerlendirmelerini, kariyer planlama konusunu ve kurum içerisinde bireyin kariyer hedeflerinin örgüt tarafından yerine getirilen faaliyet ve planlarını, bireyin kendi istek ve gereksinimi ile örgütün gereksinimleri arasındaki uyumun sağlanmasını içerisine alan bir konudur. Genel anlamıyla kariyer sistemi, bireyin değil, yapılacak işin önemli olduğu *işe yönelik*

kariyer sistemi ve bireyin işe alınırken belli bir göreve değil de, belli bir meslekte ve kariyerde yükselmesini sağlayan *kişiye yönelik kariyer sistemi* olmak üzere iki kısımda incelenmektedir (Gümüştekin, Gültekin, 2010: 6). Kariyer yönetimi, insanların kariyerlerinde ilerlemek ve kariyerlerini geliştirmek için fırsatlar sağlayan ve organizasyonun ihtiyacı olan yeteneğin sağlanması ile ilgilidir. Kariyer yönetiminin unsurları öğrenme ve gelişim fırsatları, kariyer planlama ve yönetim devir planlamasını sağlamaktadır (Armstrong, 2006: 399).

Kariyer planlama konusunda kişinin beklentilerinin açık ve net olması ve geleceğe yönelik olarak iş yaşamında alacağı sorumlulukların belirlenmesi, özellikle bireyin ilgi ve yetenekleri ile ilgili bir konudur. Kişinin kendi tercihlerini ilgi ve yeteneğine dönük planlaması, başarılı bir kariyer planlamasının ilk aşamasıdır. Kariyer planlamasının odak noktasını birey oluştursa da, yönetimin desteği ve çalışmaları yakından takip etmesi de kuşkusuz bir gerekliliktir. Yönetimin birey ile bütünleşmesi, ancak yönetimin bireye kariyer planlama konusunda verdiği destek ile mümkün olmaktadır (Gümüştekin, Gültekin, 2010: 6). Kariyer geliştirme programlarının amaçları şöyle sıralanabilmektedir (Aydın, Ş. 2008: 223):

- Mevcut işleri kadar gelecekte yüklenebilecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için işgörenlerin ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlamak,
- Verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,
- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak,
- Örgüt içinde işgörenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesi ve kabullenmesini sağlamaktır.

2.6.2.8. Fiziksel Çalışma Koşullarını İyileştirme

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına yol açan bir diğer önemli faktördür (Aydın, Üçüncü, Taşdemir, 2011: 390). Çalışma koşulları denildiğinde, genel olarak gürültü, ısı durumu, havalandırma, ışıklandırma, risk altında çalışma ve aşırı beden gücüne dayalı çalışma akla gelmektedir. Bu tür ortam bireyde strese yol açabilmektedir (Keser, 2012: 150). Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyeceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü ve kalabalık gibi fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Aydın, Üçüncü, Taşdemir, 2011: 390).

Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve düzenli hale getirilmesi, çalışanların moral ve motivasyon değerlerini olumlu yönde etkileyerek, iş kazalarının meydana gelme ihtimalini ve sıklığını düşürmektedir. İşyerinde iyi bir aydınlatma sisteminin kurulması ise çalışanların moral üzerindeki kötü etkiler yaşamasını yok ederken diğer taraftan göz sinirleri üzerindeki fiziksel rahatsızlıklar yaşamalarının da önüne geçilmiş olmaktadır. Diğer taraftan işyerinde gürültü düzeyinin azaltılması da yapılan işin zorluğunu azaltmakta, bu ise iş verimini arttırırken iş kazalarının azalmasına katkı sağlamaktadır (Soysal, 2009b: 33).

2.6.2.9. Ücret Yönetimi

İşgörenlerin sürekli istihdamı, tatmin edilmeleri ve mutlulukları için adil bir maaş ve ücret yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Etkin bir maaş ve ücret sistemi ise iş değerlemesi tekniklerinin uygulanarak işlerin zorluk ve ağırlık derecelerinin belirlenmesi, performansa göre ücretleme, sektörün yapısının gözetilmesi, emeklilik ve diğer sosyal hakların tam ödenmesi ile bireysel gelişim için ne gerekiyorsa harcanmasını gerektirmektedir (Çelik, 2010: 290). İşgörenlerin ücret konumlarından

dolayı stres yaşamamaları için eksiksiz bir ücretleme politikası, her işgörenin verimliliği ve gereksinimlerini hesaba katarak hazırlanmaktadır (Aydın, Ş. 2008: 228).

2.6.2.10. Örgütsel İklim Yaratma

Rekabetin giderek arttığı bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde yöneticilerin, işgörenlerin işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı biçimde yönetebilmeleri daha da önem kazanmıştır. İş stresinin kabul gören sınırlara indirildiği bir örgüt yapısı ancak sağlıklı bir örgütlenme ile mümkündür. Örgütlerde iyi bir çalışma ikliminin oluşturulması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi için yerine getirilmesi gereken görevlerden biri de etkin bir stres yönetimi oluşturmaktır (Çelik, 2010: 281).

Örgütsel kültür, kurumun stres yönetiminde ne kadar başarılı olduğunun belirlenmesindeki kilit faktörlerden biridir. Örgüt kültürü, çalışanın işteki tutumları, örgüt hakkında paylaştıkları inançları, değer sistemleri, ortak ve kabul edilmiş davranış kalıpları olarak ifade edilmektedir (Leka, Griffiths, Cox, 2003: 23). Çalışanların astları, üstleri ve diğer çalışma arkadaşları ile rahat iletişim kurabildikleri, aşırı derecede merkeziyetçi ve biçimsel olmayan, kararlara katılımın sağlandığı ve desteklendiği, esnek bir örgüt yapısının oluşturulması, çalışanlar üzerinde olumlu bir hava yaratarak iş stresini azaltmaktadır (Bakan vd, 2004: 54).

2.6.2.11. Çalışanların Sağlık Profillerini Çıkarma

Stres yönetiminde, gerilimin ortaya çıkmasını engelleme ve mevcut gerilimleri hafifletme yanında, gerilimin neden olduğu çeşitli hastalıkların önlenmesi ve tedavisi de önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerde gerilimin yol açtığı bazı hastalıkların meydana gelmesini önceden önlemeye çalışmak ve çeşitli stres belirtilerini doğru bir şekilde teşhis etmek için kullanılan yaklaşıma, sağlık profili adı verilmektedir (Eroğlu, 2007: 482). Her bir işgörenin genel sağlık durumunun, kurum doktorları tarafından, titizlik ve özenle izlenmesi, personelin moralini yükseltme yanında, ileride doğabilecek muhtemel

bir hastalığa karşı da önceden tedbir alma imkanını hızlandırmaktadır (Ergun, 2008: 78).

2.6.2.12. Stres Danışmanlığı ve Stres Yönetimi Eğitimi

Stres danışmanlığı, duygusal sorunlarla ilgilenen, bir iletişim eylemi olan, çalışanların duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzerine çalışan bir sistemdir. Çalışanların duygusal sorunlarının neden olduğu tepkiler onların performansları ile doğrudan ilgilidir (Gümüştekin, Öztemiz, 2004: 67). Örgütlerde, stresle başa çıkmada, bireysel başa çıkma yöntemlerinin yetersiz kalması durumunda, stres ve stres yönetimi konusunda profesyonel bir psikologa başvurmak yararlı olabilmektedir. Stres danışmanı olarak görev yapan bu uzman psikologun görevi, çalışanları olumlu stres eşiğinde tutarak, verimlilik ve etkinliğe katkıda bulunmaktır (Yılmazer, Eroğlu, 2012: 169-170).

Stres yönetimi eğitimi ise, bireylerin stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir. Bu eğitimde, çalışanlardan bir gruba onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilmektedir (Özkalp, Kırel, 2010: 396). Bu programlarda özellikle stresin neden ve sonuçları hakkında eğitim verilerek, stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçlarının nasıl azaltılabileceği öğretilmektedir (Sökmen, 2010: 236).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRESİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Üniversiteler, insan faktörünün esas olduğu örgütlerdendir. Bu yüzden öğretim elemanlarının performansı doğrudan örgütün başarısına etki etmektedir. Bu araştırmanın amacı, üniversitelerdeki örgütsel stres faktörlerinin öğretim elemanlarının performansları üzerindeki etkilerini incelemektir.

Örgütsel stres faktörlerinin performans üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik çalışmalar daha önce de yapılmıştır. Balcı 1993 yılında yaptığı çalışmasında Ankara'daki üniversitelerde görevli 86 öğretim elemanının stres faktörlerini, stresle baş etme stratejilerini ve stres durumundaki iş performanslarını incelemiştir. Stres faktörlerini; iş yükü, çatışma ve uyumsuzluk, mesleki ilkeler, işleyiş ve ilişki şeklinde dört grupta incelemiştir.

Okutan ve Tengilimoğlu da 2002 yılındaki çalışmalarında Ankara Devlet Demiryollarındaki 300 çalışanın iş stresi faktörlerini, stresin tepki ve belirtilerini, stresin performanslarına etkisini saptamaya çalışmışlardır. İş stresi faktörlerini; iş ve iş ortamından, örgütsel rolden, kariyer gelişiminden, işteki beşeri ilişkilerden, örgütsel yapı ve iklimden, örgüt dışından kaynaklanan stres faktörleri olarak altı bölümde ele almışlardır.

Aydın ise 2004 yılında yaptığı çalışmasında Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 792 işgörenin karşılaştığı stres faktörlerini ve bu faktörlerin işgören devri üzerine etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Aydın çalışmasında stres faktörlerini; örgütsel politikalardan, örgütsel yapıdan, iş ortamındaki

fiziksel şartlardan, işin yapısından ve örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri olmak üzere beş boyutta ele almıştır.

Aksoy ve Kutluca 2004 yılındaki çalışmalarında Malatya'da görevli 266 subay, astsubay ve sivil memurun örgütsel stres kaynaklarını, stres belirtilerini ve stresin sonuçlarını tespit etmeye çalışmışlardır. Yılmaz da 2006 yılında yaptığı çalışmada Isparta'da görevli 170 subay, astsubay ve uzman erbaşın strese verdikleri tepkileri ve stres ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Paşa 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada Bursa'da görevli 156 tıp doktorunun stres düzeylerini ve stres yaratan faktörleri incelemiş, ölçeğini performans değerleme, stres değerleme ve stresle başa çıkma şeklinde üç grupta ele almıştır. Ergun 2008 yılında İzmir'de çalışan 121 diş hekimi üzerine yaptığı araştırmada stres faktörleri ile stresin performans üzerine etkisini incelemiş, stres faktörlerini; kişilik yapısından, iş yapısından, örgütsel yapı ve yönetim yapısından, örgüt içi fiziksel koşullardan ve genel çevresel faktörlerden kaynaklanan stres faktörleri olarak beş boyutta değerlendirmiştir.

Lorcu ve Bilgen 2009 yılında Trakya bölgesinde 388 sağlık ve eğitim çalışanı ile yaptığı araştırmada strese neden olan unsurları, stresin yarattığı sonuçları ve stresin performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Borş ise 2010 yılındaki çalışmada Antalya bulunan 5 yıldızlı otellerdeki 294 çalışanın stres düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iş stresini; işin yapısından, örgütsel yapıdan, örgütsel politikadan, bireysel etkiden ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri olarak beş boyutta gruplandırmıştır. Ergül 2012 yılındaki çalışmasında Balıkesir'de 156 eğitim ve sağlık çalışanının stres düzeylerinin performansları üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır.

Bu araştırma ile örgütsel strese neden faktörler, öğretim elemanlarının örgütsel stres düzeyleri ile bunun iş performanslarına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Öğretim elemanlarında mevcut stres faktörleri tespit edildiğinde ve performansları

üzerindeki etkileri ortaya konulduğunda olumsuz stresin etkilerinin en aza indirilmesi mümkün olabilecektir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma, Trakya Üniversitesi ve Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanları üzerinde yapılmıştır. 2012 yılının mart ve nisan aylarında 340 öğretim elemanına Ek-1'de bulunan anket uygulanmıştır. Araştırma için 400 anket basılmış olup öğretim elemanlarından bazılarının içinde bulundukları yoğun iş temposu nedeniyle anketi yanıtlamaya zamanı olmaması ve bununla birlikte bazı anketlerin sorularının eksik yanıtlanması nedeniyle değerlendirme 340 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılığı

Türkiye genelindeki 103 devlet üniversitesi araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Ancak anketin uygulanmasında Türkiye geneline dağılmış bulunan bütün üniversitelerdeki öğretim elemanlarına ulaşmak hem maliyet hem de zaman açısından zorluklar doğurmaktadır. Bu yüzden araştırma Trakya bölgesindeki Trakya Üniversitesi ve Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanları ile sınırlı tutulmuş ve örneklem bu üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarından oluşmuştur.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacına uygun olarak üç bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır (Ek-1). Anket formundaki performans algısı ölçeği Okutan ve Tengilimoğlu'nun 2002 yıldaki makale çalışmalarından, stres değerleme ölçeği Aydın'ın 2004 yılındaki doktora tez çalışması ve Ergun'un 2008 yılındaki yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru yer almaktadır. Bunlar; öğretim elemanlarının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, görevi, öğretim elemanı olarak çalışma süresi, bulunduğu kurumda çalışma süresi ve daha önce başka bir yerde çalışmış olanların son işyerinden ayrılma nedenlerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde 42 sorudan oluşan öğretim elemanlarının örgütsel stres faktörlerini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı stres değerleme ölçeği bulunmaktadır. Bu sorular 5'li likert ölçeğinde olup 1 "çok fazla", 2 "çok", 3 "orta", 4 "az", 5 "hiç" ifadeleriyle yanıtlanmak üzere hazırlanmıştır. 42 sorunun hepsi olumsuz anlamlı olduğundan 1 "çok fazla" seçeneği en olumsuz ve istenmeyen durumu ifade ederken 5 "hiç" seçeneği en olumlu durumu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen sonuçlar üzerinde değerlendirme yapılırken 5'e yaklaştıkça stresin azaldığını, 1'e yaklaştıkça ise stresin arttığını gösteren yorumlar yapılacaktır.

Anketin üçüncü bölümünde ise performans algısına yönelik 9 soru yer almaktadır. Bu sorular da yine 5'li likert ölçeğinde olup 1 "çok fazla", 2 "çok", 3 "orta", 4 "az", 5 "hiç" ifadeleriyle yanıtlanmak üzere hazırlanmıştır. 9 sorunun hepsi olumsuz anlamlı olduğu için 1 "çok fazla" seçeneği en olumsuz ve istenmeyen durumu ifade ederken 5 "hiç" seçeneği en olumlu durumu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen sonuçlar üzerinde değerlendirme yapılırken 5'e yaklaştıkça iş gücü performansında düşüşün olmadığını, 1'e yaklaştıkça ise iş gücü performansında düşüş olduğunu gösteren yorumlar yapılacaktır.

Anket verilerine ilişkin analizler SPSS 18.0 (PASW Statistics 18) programı ile gerçekleştirilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Çalışma kapsamındaki hipotezlerin test edilmesinde; Bağımsız İki Örnek t - Testi, Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırılan sorunla ilgili olarak öne sürülen, doğruluğu veya yanlışlığı henüz test edilmemiş, fakat doğru çıkacağına önceden güven duyulan bir önerme, ifade veya çözümlemedir (Seyidoğlu, 2009: 17). Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanmaktadır:

Hipotez 1: Bireyden kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: İş yapısından kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: İş başarısı değerlendirmesine ilişkin performans boyutu demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: İş doyumu değerlendirmesine ilişkin performans boyutu demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 8: Stres faktörleri ile iş gücü performansı arasında ilişki bulunmaktadır.

3.6. Araştırmanın Değişkenleri

Çalışmada kullanılan performans algısına ait değişkenler bağımlı değişkenler ve strese ait değişkenler ise bağımsız değişkenler olarak değerlendirilmiştir. Anket çalışması tamamlandıktan ve araştırmanın örnekleminden elde edilen veri seti oluşturulduktan sonra; anketin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Tablo 1: Stres Değerleme Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin		**0,945**
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri (Yaklaşık)	6032,088
	df	465
	Anlamlılık (p değeri)	0,000

Faktör analizine başlamadan önce yapılan Bartlett Küresellik Testine ait p değeri 0.000 olarak elde edilmiş ve değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde geçerliliği ölçen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.945 olarak elde edildiğinden değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2: Stres Değerleme Ölçeği Özdeğerler Tablosu

Açıklanan toplam değişken				**Çıkarma işleminden sonra düzenlenen**			**Döndürme işleminden sonra düzenlenen**		
Öğe	Toplam	Değişkenin yüzdesi	Birikimin yüzdesi	Toplam	Değişkenin yüzdesi	Birikimin yüzdesi	Toplam	Değişkenin yüzdesi	Birikimin yüzdesi
1	12,577	40,570	40,570	12,577	40,570	40,570	10,258	33,091	33,091
2	2,415	7,791	48,360	2,415	7,791	48,360	2,412	7,782	40,872
3	1,823	5,880	54,240	1,823	5,880	54,240	2,162	6,973	47,845
4	1,288	4,156	58,396	1,288	4,156	58,396	2,154	6,948	54,793
5	1,016	3,276	61,673	1,016	3,276	61,673	2,133	6,879	61,673
6	1,270	2,824	64,496						
7	1,163	2,269	66,765						
8	0,994	2,167	68,932						
9	0,892	1,984	70,916						
10	0,835	1,989	72,905						
11	0,825	1,965	74,871						
12	0,776	1,847	76,718						
13	0,771	1,836	78,553						
14	0,740	1,761	74,068						
15	0,699	1,664	75,732						
16	0,668	1,590	77,322						
17	0,631	1,503	78,825						

18	0,598	1,423	80,248						
19	0,571	1,359	81,608						
20	0,548	1,304	82,912						
21	0,517	1,231	84,143						
22	0,505	1,203	85,346						
23	0,476	1,133	86,479						
24	0,462	1,099	87,578						
25	0,420	0,999	88,578						
26	0,396	0,942	89,520						
27	0,391	0,930	90,450						
28	0,374	0,890	91,340						
29	0,358	0,854	92,194						
30	0,344	0,819	93,012						
31	0,330	0,785	93,797						
32	0,319	0,760	94,557						
33	0,290	0,690	95,247						
34	0,281	0,669	95,916						
35	0,273	0,650	96,566						
36	0,255	0,608	97,173						
37	0,243	0,579	97,752						
38	0,235	0,560	98,312						
39	0,198	0,472	98,783						
40	0,187	0,446	99,230						
41	0,172	0,410	99,640						
42	0,151	0,360	100,000						

Faktör analizi sonucunda, stresin etkisini ölçmeye ilişkin sorulan 42 sorunun 5 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın % 61,673'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Faktör analizi sonrasında; Birey, iş yapısı, örgütsel yapı ve politikalar, örgüt içi fiziksel koşullar ve genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres şeklinde tanımlanan bu 5 boyut bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Değişkenler aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.

Tablo 3: Stres Değerleme Değişkenleri

Faktörler	**Değişkenler**	**Faktör Ağırlıkları**
Bireyden Kaynaklanan Stres Faktörleri	İşin sağlık durumunu (psikolojik ve bedensel) olumsuz etkilenmesi	0,663
	Aile ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	0,717
	Öğretim elemanları arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	0,733
	İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması	0,670
İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	İş yoğunluğu (aşırı ders yükü)	0,522
	İşin monotonluğu	0,366
	Mesleki riskler ve meslek hastalıkları	0,398

	İşi belli sürede bitirme zorunluluğu (ders saatleri)	0,478
	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	0,475
	Görevde hata yapma olasılığı	0,738
	Önemli kararlar verme zorunluluğu	0,634
	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu	0,534
	Öğrenci memnuniyetsizliği veya şikayet edilme korkusu	0,727
	Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması	0,441
	Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk	0,480
Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu	0,651
	Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu	0,503
	Görev dağılımındaki adaletsizlik	0,671
	Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma	0,658
	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	0,507
	Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması	0,636
	Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi	0,675
	Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	0,818
	Öğretim elemanlarının bir üst tarafından takdir edilmemesi	0,785
	Yönetimden farklı görüşlerde olma	0,739
	Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama	0,825
	Kararlara katılamama	0,766
	Sıkı denetim ve gözetim	0,644
	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	0,747
	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	0,721
	Performans değerlendirmede adaletsizlik	0,754
	İş yerinde dedikodunun yaygın olması	0,663
	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	0,681
	Gizli ayrımcılık ve adam kayırma	0,827
	Otorite eksikliği	0,713
	Yeni durumlara uyabilme durumu	0,412
Örgüt İçi Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Sınıfların kalabalık ve gürültülü olması	0,775
	Sınıflarda ısı ve aydınlatmanın kötü olması	0,811
	Okulda dinlenme olanağının bulunmayışı	0,647
Genel Çevresel Unsurlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Siyasal karışma ve baskı	0,519
	Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu	0,845
	Medyadan dinlenilen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri	0,830

Faktör analizi sonrası oluşan bu alt faktörleri oluşturan stres değerleme ölçeğindeki soru numaraları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Stres Değerleme Ölçeği Alt Faktörleri

Alt Faktörler	**Soru Numaraları**
Bireyden kaynaklanan	1, 2, 23, 30
İş yapısından kaynaklanan	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36
Örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan	37, 38, 39
Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan	40, 41, 42

Tablo 5: Performans Algısı Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin		**0,889**
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri (Yaklaşık)	1230,522
	df	36
	Anlamlılık (p değeri)	0,000

Performans algısı ölçeği için de yapılan Küresellik Testine ait p değeri 0.000 olarak elde edilmiş ve değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,889 olarak elde edildiğinden, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6: Performans Algısı Ölçeği Özdeğerler Tablosu

Açıklanan toplam değişken						
Öğe	**Önceki özdeğerler**			**Çıkarma işleminden sonra düzenlenen değerler**		
	Toplam	Değişkenin yüzdesi	Birikimin yüzdesi	Toplam	Değişkenin yüzdesi	Birikimin yüzdesi
1	3,548	50,534	50,534	3,548	50,534	50,534
2	1,929	10,320	60,855	1,929	10,320	60,855
3	0,828	9,202	70,057			
4	0,590	6,559	76,617			
5	0,499	5,543	82,159			
6	0,486	5,396	87,556			
7	0,425	4,718	92,274			
8	0,382	4,239	96,513			
9	0,314	3,487	100,000			

Faktör analizi sonucunda, algılanan performansı ölçmeye ilişkin sorulmuş olan 9 sorunun 2 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın % 60,855'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör analizi sonrasında iş başarısı ve iş doyumu şeklinde tanımlanan 2 faktör bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.

Tablo 7: Performans Algısı Değişkenleri

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ağırlıkları
İş Başarısı	İşte hata yapma	0,757
	İşte kendini yetersiz hissetme	0,750
	Yapılan işin niteliğinin düşmesi	0,726
	İsabetsiz kararlar verme	0,717
İş Doyumu	İşe gitmede isteksizlik	0,714
	İşten ayrılma düşünceleri	0,714
	İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	0,678
	İş çevresine karşı kırıcı davranma	0,677
	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	0,658

Performans algısı ölçeğinde birinci bağımlı değişken İş başarısı boyutu olup; İşte hata yapma (1. soru), İşte kendini yetersiz hissetme (4. soru), Yapılan işin niteliğinin düşmesi (5. soru) ve İsabetsiz kararlar verme (7. soru) sorularından oluşmaktadır.

İkinci bağımlı değişken ise İş Doyumu boyutu olup; İşe gitmede isteksizlik (2. soru), İşten ayrılma düşünceleri (3. soru), İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği (6. soru), İş çevresine karşı kırıcı davranma (8. soru) ve Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama (9. soru) sorularından oluşmaktadır.

3.7. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizleri

Anketin geçerliliğini ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriterleri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı vd, 2009: 405).

Sonuçlar % 95 güven aralığında ve anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8: Araştırmanın Genel Güvenilirliği

Araştırma Değişkenleri	Değişken Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (a)
Genel Güvenilirlik	51	0,95
Stres Değişkenleri	42	0,94
Performans Değişkenleri	9	0,87

51 sorudan oluşan anket formunun genel güvenilirliği 0,95, 42 soruluk stres değerleme ölçeği değişkenlerinin genel güvenilirliği 0,94 ve 9 sorudan oluşan performans algısı ölçeği değişkenlerinin genel güvenilirliği ise 0,87 olarak bulunmuştur. Sonuçların 0,80 ile 1,00 arasında çıkması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Stres Değerleme Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri

Boyut	Değişken		Cronbach's Alpha
Bireyden Kaynaklanan Stres Faktörleri	1	İşin sağlık durumunu (psikolojik ve bedensel) olumsuz etkilemesi	0,680
	2	Aile ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	
	23	Öğretim elemanları arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	
	30	İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması	
İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	3	İş yoğunluğu (aşırı ders yükü)	0,797
	4	İşin monotonluğu	
	5	Mesleki riskler ve meslek hastalıkları	
	6	İşi belli sürede bitirme zorunluluğu (ders saatleri)	

	7	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	
	8	Görevde hata yapma olasılığı	
	9	Önemli kararlar verme zorunluluğu	
	10	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu	
	11	Öğrenci memnuniyetsizliği veya şikayet edilme korkusu	
	12	Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması	
	13	Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk	
Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	14	Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu	0,950
	15	Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu	
	16	Görev dağılımındaki adaletsizlik	
	17	Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma	
	18	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	
	19	Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması	
	20	Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi	
	21	Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	
	22	Öğretim elemanlarının bir üst tarafından takdir edilmemesi	
	24	Yönetimden farklı görüşlerde olma	
	25	Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama	
	26	Kararlara katılamama	
	27	Sıkı denetim ve gözetim	
	28	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	
	29	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	
	31	Performans değerlendirmede adaletsizlik	
	32	İş yerinde dedikodunun yaygın olması	
	33	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	
	34	Gizli ayrımcılık ve adam kayırma	
	35	Otorite eksikliği	
	36	Yeni durumlara uyabilme durumu	
Örgüt İçi Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan	37	Sınıfların kalabalık ve gürültülü olması	0,744
	38	Sınıflarda ısı ve aydınlatmanın kötü olması	
	39	Okulda dinlenme olanağının bulunmayışı	

Stres Faktörleri			
Genel Çevresel Unsurlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	40	Siyasal karışma ve baskı	0,784
	41	Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu	
	42	Medyadan dinlenilen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri	

Faktör analizinden sonra her boyut için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada ele alınan 51 değişkenin 42'si stres değerleme değişkenidir. Güvenilirlik analizi ile bu 42 değişkenin oluşturduğu her bir faktör için elde edilen Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla Bireyden kaynaklanan stres değişkenleri için 0,680, İş yapısından kaynaklanan stres değişkenleri için 0,797, Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres değişkenleri için 0,950, Örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres değişkenleri için 0,744 ve son olarak Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres değişkenleri için 0,784 şeklinde ölçülmüştür. Bu değerlere göre her bir değişkenin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10: Performans Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri

Boyut	Değişken		Cronbach's Alpha
İş Başarısı	1	İşte hata yapma	0,779
	4	İşte kendini yetersiz hissetme	
	5	Yapılan işin niteliğinin düşmesi	
	7	İsabetsiz kararlar verme	
İş Doyumu	2	İşe gitmede isteksizlik	0,803
	3	İşten ayrılma düşünceleri	
	6	İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	
	8	İş çevresine karşı kırıcı davranma	
	9	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	

Performansa ait iş başarısı boyutunun güvenilirliği 0,779 ve iş doyumu boyutunun güvenilirliği ise 0,803 olarak bulunmuştur ve bu faktörlerin yüksek güvenilirliğe sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 11: Demografik Özelliklerin Frekans Analizi Sonuçları

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	25 altı	18	5,3
	25-35	181	53,2
	36-45	92	27,1
	46-55	40	11,8
	56 ve üzeri	9	2,6
Cinsiyet	Kadın	163	47,9
	Erkek	177	52,1
Medeni Durum	Evli	188	55,3
	Bekar	152	44,7
Eğitim Durumu	Lisans	64	18,8
	Yüksek Lisans	175	51,5
	Doktora	101	29,7
Unvan	Araştırma Görevlisi	51	15,0
	Uzman	2	0,6
	Okutman	29	8,5
	Öğretim Görevlisi	169	49,7
	Yardımcı Doçent Doktor	70	20,6
	Doçent Doktor	16	4,7
	Profesör Doktor	3	0,9
Mesleki Tecrübe	1 Yıldan Az	51	15,0
	1-10 Yıl Arası	183	53,8
	11-20 Yıl Arası	82	24,1
	21 Yıl ve üzeri	24	7,1
Kurumda Çalışılan Süre	1 Yıldan Az	64	18,8
	1-5 Yıl Arası	169	49,7
	6-10 Yıl Arası	33	9,7
	11 Yıl ve üzeri	74	21,8
Çalışılan Üniversite	Kırklareli Üniversitesi	180	52,9
	Trakya Üniversitesi	160	47,1

Tablo incelendiğinde 25-35 yaş arası öğretim elemanlarının çalışanların yarıdan fazlasını % 53,2'sini ve 36-45 yaş arasındaki öğretim elemanlarının ankete katılan toplam çalışanların % 27,1'ini oluşturduğu görülmektedir. Ardından 46-55 yaş arasındaki öğretim elemanları çalışanların % 11,8'ini, 25 yaş altındaki öğretim elemanları ise çalışanların % 5,3'ünü ve 56 yaş ve üzeri öğretim elemanları da çalışanların % 2,6'sını oluşturmaktadır.

Ankete katılanların cinsiyetleri incelendiğinde kadın öğretim elemanlarının çalışanların % 47,9'unu ve erkek öğretim elemanlarının ise çalışanların % 52,1'ini oluşturduğu görülmektedir.

Medeni durumları açısından ise öğretim elemanlarının % 55,3'ü evli ve % 44,7'si ise bekardır.

Eğitim durumlarına göre katılımcıların % 18,8'i lisans mezunu, % 51,5'i yüksek lisans mezunu ve % 29,7'si doktora mezunudur.

Unvanlara göre katılımcıların % 49,7'sini öğretim görevlileri, % 20,6'sını yardımcı doçentler, % 15'ini araştırma görevlileri, % 8,5'ini okutmanlar, % 4,7'sini doçentler, % 0,9'unu profesörler ve kalan % 0,6'sını uzmanlar oluşturmaktadır.

Meslekteki çalışma sürelerinde ise 1-10 yıl arası çalışanlar % 53,8 ile en büyük grubu oluşturmaktadır. İkinci büyük grubu ise % 24,1 ile 11-20 yıl arası tecrübesi olan çalışanlar oluşturmaktadır. 1 yıldan az çalışan öğretim elemanları ise katılımcıların % 15'inden ve 21 yıl ve daha fazla çalışanlar ise % 7,1'inden oluşmaktadır.

Halen bulundukları kurumdaki çalışılan süre açısından incelendiğinde öğretim elemanlarının % 49,7'sini 1-5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. 1 yıldan az çalışanlar % 18,8 oranında, 6-10 yıl arası çalışanlar % 9,7 ve 11 yıl ve üzeri çalışanlar ise % 21,8 oranındadır.

Üniversite dağılımlarına bakıldığında örneklemin % 52,9'unu Kırklareli Üniversitesi'nde ve % 47,1'ini Trakya Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Tablo 12: Stres Değerleme Değişkenlerinin Tanımsal İstatistik Analizleri

Stres Değerleme Değişkenleri		Ortalama	Standart Sapma
Bireyden kaynaklanan stres faktörleri		**3,46**	**0,82**
1	İşin sağlık durumunu (psikolojik ve bedensel) olumsuz etkilemesi	3,40	1,17
2	Aile ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	3,02	1,08
23	Öğretim elemanları arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	3,43	1,24
30	İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması	3,99	1,13
İş yapısından kaynaklanan stres faktörleri		**3,62**	**0,76**
3	İş yoğunluğu (aşırı ders yükü)	2,94	1,11
4	İşin monotonluğu	3,55	1,03
5	Mesleki riskler ve meslek hastalıkları	3,78	1,08
6	İşi belli sürede bitirme zorunluluğu (ders saatleri)	3,05	1,12
7	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	3,14	1,21
8	Görevde hata yapma olasılığı	3,87	0,93
9	Önemli kararlar verme zorunluluğu	3,44	1,09
10	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu	3,31	1,20
11	Öğrenci memnuniyetsizliği veya şikayet edilme korkusu	4,12	0,94
12	Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması	4,33	1,01
13	Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk	4,19	0,99
Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri		**3,55**	**0,87**
14	Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu	3,77	1,10
15	Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu	3,37	1,14
16	Görev dağılımındaki adaletsizlik	3,42	1,29
17	Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma	3,77	1,20
18	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	2,97	1,34
19	Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması	3,22	1,23
20	Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi	3,47	1,22
21	Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	3,75	1,27
22	Öğretim elemanlarının bir üst tarafından takdir edilmemesi	3,54	1,30
24	Yönetimden farklı görüşlerde olma	3,64	1,13
25	Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama	3,68	1,19
26	Kararlara katılamama	3,56	1,19
27	Sıkı denetim ve gözetim	3,79	1,05
28	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	3,90	1,15
29	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	3,49	1,26
31	Performans değerlendirmede adaletsizlik	3,54	1,28

32	İş yerinde dedikodunun yaygın olması	3,21	1,35
33	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	3,81	1,22
34	Gizli ayrımcılık ve adam kayırma	3,36	1,38
35	Otorite eksikliği	3,68	1,26
36	Yeni durumlara uyabilme durumu	3,66	1,14
Örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri		**3,35**	**1,05**
37	Sınıfların kalabalık ve gürültülü olması	3,16	1,30
38	Sınıflarda ısı ve aydınlatmanın kötü olması	3,44	1,31
39	Okulda dinlenme olanağının bulunmayışı	3,46	1,25
Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri		**3,87**	**0,95**
40	Siyasal karışma ve baskı	4,26	1,08
41	Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu	3,49	1,25
42	Medyadan dinlenilen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri	3,87	1,08

Stres düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçekten elde edilen puanlar incelendiğinde çalışanların örgütsel stres düzeylerinin, birbirine benzer ve orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların, bireyden kaynaklanan stres düzeyi ortalaması 3,46; iş yapısından kaynaklanan stres düzeyi ortalaması 3,62; örgütsel yapı ve politikalara ilişkin stres düzeyi ortalaması 3,55; örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres düzeyi ortalaması 3,35 ve genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres düzeyi ortalaması 3,87 olarak bulunmuştur.

Çalışanlarda en çok stres yaratan kriterlerin başında 2,94 ortalama değer ile iş yoğunluğu gelmektedir. Diğer bir stres kaynağı ise 2,97 ortalama değer ile yetersiz maaş ve ücret dengesizliğidir. Aileye ve sosyal yaşama vakit ayıramama (3,02 ortalama) ve işi belli sürede bitirme zorunluluğu (3,05 ortalama) diğer yüksek stres faktörleri olarak sıralanabilmektedir.

En düşük stres yaratan değişkenler ise; 4,33 ortalama ile görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması ve 4,26 ortalama ile siyasal karışma ve baskıdır. Çalışma

saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk (4,19 ortalama) ile öğrenci memnuniyetsizliği veya şikayet edilme korkusu (4,12 ortalama) diğer düşük stres kriterleridir.

Tablo 13: Performans Algısı Değişkenlerinin Tanımsal İstatistik Analizleri

Performans Algısı Değişkenleri		Ortalama	Standart Sapma
İş Başarısı		**4,19**	**0,70**
1	İşte hata yapma	4,07	0,87
4	İşte kendini yetersiz hissetme	4,43	0,84
5	Yapılan işin niteliğinin düşmesi	3,85	1,11
7	İsabetsiz kararlar verme	4,41	0,76
İş Doyumu		**4,33**	**0,70**
2	İşe gitmede isteksizlik	4,11	0,97
3	İşten ayrılma düşünceleri	4,31	0,96
6	İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	4,49	0,91
8	İş çevresine karşı kırıcı davranma	4,44	0,82
9	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	4,30	0,97

Performans ölçütleri, İş başarısı ve İş doyumu olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. İş başarısı boyutu ortalaması 4,19 ve iş doyumu boyutu ortalaması 4,33 olarak bulunmuştur. Çalışanların örgütsel strese bağlı olarak işgücü performanslarında hissettikleri yetersizliğin çok düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların iş başarısının ve iş doyumunun yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 14: Son İşyerinden Ayrılma Nedenlerinin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Son İş Yerinden Ayrılma Nedenleri	Cevaplayanların Yüzdesi (%)
Daha cazip bir iş bulma	22,06
Eğitim	22,06
Başka bir iş koluna geçme	21,76
Yetersiz maaş ve ücret	14,71
Aşırı Stres	14,12
Terfi olanağının azlığı	13,82
Başka şehre taşınma	12,65
Ailevi nedenler	8,53
Diğer	1,76

Son iş yerinden ayrılma nedenleri arasında daha cazip bir iş bulma seçeneği cevap veren katılımcıların % 22,06'sını ve eğitim nedeniyle eski iş yerinden ayrılanlar ise cevaplayanların % 22,06'sını oluşturmaktadır. Katılanların eski çalıştıkları işten ayrılma nedenlerinden üçüncüsü ise % 21,76 oranla başka bir iş koluna geçme olarak görülmektedir. Ardından yetersiz maaş ve ücret nedeni ile % 14,71 oranında işten ayrılmalar görülmektedir.

Cevap veren katılımcıların % 14,12'si ise eski çalıştığı işten aşırı stres nedeniyle ayrıldığını belirtmektedir. Terfi olanağının azlığı nedeniyle işten ayrılma % 13,82 ve başka şehre taşınma nedeniyle işten ayrılma % 12,65 oranında açıklanmıştır. Ailevi nedenler ise % 8,53 oranıyla iş değiştirmede en son etkili neden olarak görülmektedir. Diğer seçeneği açık uçlu soru olarak bırakılmış olup katılımcılardan 3 tanesi akademik kariyer isteği ile, 1 tanesi tayin nedeniyle, diğer 1 tanesi mobbing sebebiyle ve son olarak da 1 tanesi askerlik nedeniyle son çalıştığı iş yerinden ayrıldığını belirtmişlerdir.

3.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında incelenmesi düşünülen hipotezler sırasıyla test edilerek analizlerinin yorumları yapılacaktır.

3.8.1. Bireyden Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı

H0: Bireyden kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1: Bireyden kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 15: Bireyden Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		**Ortalama**	**t/F Değeri**	**p değeri**
Cinsiyet	Kadın	3,36	-0,727	0,468
	Erkek	3,42		
Yaş	25 altı	3,21	1,699	0,150
	25 - 35	3,50		
	36 - 45	3,43		
	46 - 55	3,32		
	56 ve üstü	3,97		
Medeni Durum	Evli	3,39	0,022	0,982
	Bekar	3,39		
Eğitim Durumu	Lisans	3,49	0,260	0,771
	Yüksek Lisans	3,47		
	Doktora	3,41		
Unvan	Araştırma Görevlisi	3,41	1,658	0,131
	Uzman	3,00		
	Okutman	3,16		
	Öğretim Görevlisi	3,56		
	Yardımcı Doçent Doktor	3,39		
	Doçent Doktor	3,28		
	Profesör Doktor	4,00		
Mesleki Tecrübe	1 Yıldan Az	3,81	**3,832**	**0,010***
	1-10 Yıl	3,39		
	11-20 Yıl	3,41		
	21 Yıl ve üzeri	3,35		
Kurumda Çalışılan Süre	1 Yıldan Az	3,81	**5,597**	**0,001****
	1-5 Yıl	3,35		
	6-10 Yıl	3,55		
	11 Yıl ve üzeri	3,37		
Üniversite	Kırklareli Üniversitesi	3,52	1,474	0,141
	Trakya Üniversitesi	3,39		

* % 95 güven aralığında anlamlı, ** % 99 güven aralığında anlamlı

Bireyden kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeylerinin çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve çalışılan üniversiteye göre

anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Mesleki tecrübe ve kurumda çalışılan süreye göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bireyden kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeylerinde mesleki tecrübe süresi açısından 21 yıl ve üzeri sürede çalışanlar 3,35 ortalama değer ile diğer gruplara göre anlamlı düzeyde farklıdır ve bu çalışanların kendisinden kaynaklanan stres düzeyleri yüksektir. Kurumda çalışılan süre açısından ise 3,35 ortalama değer ile 1-5 yıl arası çalışanlar bireyden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilenmektedir. Bireyden kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri en düşük olanlar ise gerek mesleki tecrübede gerek kurumda çalışılan sürede 1 yıldan az çalışanlar olarak görülmektedir.

3.8.2. İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı

H0: İş yapısından kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1: İş yapısından kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16: İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		**Ortalama**	**t/F Değeri**	**İşaret Değeri (p)**
Cinsiyet	Kadın	3,59	-0,902	0,368
	Erkek	3,66		
Yaş	25 altı	3,42	1,685	0,153
	25 - 35	3,61		
	36 - 45	3,64		
	46 - 55	3,57		
	56 ve üstü	4,05		
Medeni Durum	Evli	3,65	0,696	0,487
	Bekar	3,59		
Eğitim	Lisans	3,66	0,493	0,611

Durumu	Yüksek Lisans	3,58		
	Doktora	3,64		
Unvan	Araştırma Görevlisi	3,68	**2,297**	**0,035***
	Uzman	3,09		
	Okutman	3,29		
	Öğretim Görevlisi	3,64		
	Yardımcı Doçent Doktor	3,62		
	Doçent Doktor	3,59		
	Profesör Doktor	4,21		
Mesleki Tecrübe	1 Yıldan Az	3,84	**3,789**	**0,011***
	1-10 Yıl	3,53		
	11-20 Yıl	3,63		
	21 Yıl ve üzeri	3,70		
Kurumda Çalışılan Süre	1 Yıldan Az	3,79	**3,292**	**0,021***
	1-5 Yıl	3,52		
	6-10 Yıl	3,70		
	11 Yıl ve üzeri	3,63		
Üniversite	Kırklareli Üniversitesi	3,59	-0,795	0,427
	Trakya Üniversitesi	3,64		

* % 95 güven aralığında anlamlı

İş yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeylerinin çalışanların unvan, mesleki tecrübe ve kurumda çalışılan süre hariç diğer özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. İş yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri unvan açısından değerlendirildiğinde, 3,09 ortalama değer ile en fazla etkilenen çalışanların uzmanlar olduğu görülmektedir. Mesleki tecrübe süresine bakıldığında iş yapısından kaynaklı stresten 3,53 ortalama değer ile 1-10 yıl arası çalışanlar daha fazla etkilenmektedir. Kurumda çalışılan süre açısından ise 3,52 ortalama değer ile 1-5 yıl arası çalışanlar iş yapısından kaynaklanan stresten daha fazla etkilenmektedirler. Unvan açısından stres seviyesi en düşük olanlar profesör doktorlar, hem mesleki tecrübe süresi hem de bulunduğu kurumda çalışma süresi bakımından stres seviyeleri en düşük olanlar ise 1 yıldan az çalışanlar olarak bulunmuştur.

3.8.3. Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı

H0: Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 17: Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		**Ortalama**	**t/F Değeri**	**İşaret Değeri (p)**
Cinsiyet	Kadın	3,62	-0,124	0,901
	Erkek	3,63		
Yaş	25 altı	3,41	2,031	0,090
	25 - 35	3,64		
	36 - 45	3,48		
	46 - 55	3,30		
	56 ve üstü	3,96		
Medeni Durum	Evli	3,63	0,024	0,981
	Bekar	3,62		
Eğitim Durumu	Lisans	3,67	0,772	0,463
	Yüksek Lisans	3,52		
	Doktora	3,54		
Unvan	Araştırma Görevlisi	3,47	1,007	0,420
	Uzman	2,62		
	Okutman	3,40		
	Öğretim Görevlisi	3,59		
	Yardımcı Doçent Doktor	3,59		
	Doçent Doktor	3,49		
	Profesör Doktor	4,22		
Mesleki Tecrübe	1 Yıldan Az	3,96	**4,600**	**0,004****
	1-10 Yıl	3,49		
	11-20 Yıl	3,48		

	21 Yıl ve üzeri	3,41		
Kurumda Çalışılan Süre	1 Yıldan Az	3,95	**5,962**	**0,001****
	1-5 Yıl	3,44		
	6-10 Yıl	3,57		
	11 Yıl ve üzeri	3,45		
Üniversite	Kırklareli Üniversitesi	3,66	**2,459**	**0,014***
	Trakya Üniversitesi	3,43		

* % 95 güven aralığında anlamlı, ** % 99 güven aralığında anlamlı

Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeylerinin çalışanların mesleki tecrübe, kurumda çalışılan süre ve görev yaptıkları üniversite hariç diğer özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri, mesleki tecrübe bakımından 21 yıl ve üzeri çalışanlarda 3,41 ortalama değer ile diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Kurumda çalışılan süre boyutu incelendiğinde 3,44 ortalama değer ile 1-5 yıl arası çalışanların ve 3,45 ortalama değer ile de 11 yıl ve üzeri çalışanların örgütsel yapı ve politikaları daha fazla stres etkeni olarak gördüğü görülmektedir. Üniversitelerde ise Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları 3,43 ortalama ile örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden, Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına göre daha fazla etkilenmektedirler. Mesleki tecrübe ve kurumda çalışılan süre bakımından 1 yıldan az çalışanların ise stres seviyeleri düşük olarak görülmektedir.

3.8.4. Örgüt İçi Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı

H0: Örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18: Örgüt İçi Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		**Ortalama**	**t/F Değeri**	**İşaret Değeri (p)**
Cinsiyet	Kadın	3,26	-1,528	0,127
	Erkek	3,44		
Yaş	25 altı	3,54	0,511	0,728
	25 – 35	3,35		
	36 – 45	3,34		
	46 – 55	3,22		
	56 ve üstü	3,67		
Medeni Durum	Evli	3,30	-1,025	0,306
	Bekar	3,42		
Eğitim Durumu	Lisans	3,39	0,041	0,959
	Yüksek Lisans	3,35		
	Doktora	3,34		
Unvan	Araştırma Görevlisi	3,36	0,563	0,759
	Uzman	2,83		
	Okutman	3,26		
	Öğretim Görevlisi	3,41		
	Yardımcı Doçent Doktor	3,30		
	Doçent Doktor	3,06		
	Profesör Doktor	3,89		
Mesleki Tecrübe	1 Yıldan Az	3,65	1,855	0,137
	1-10 Yıl	3,33		
	11-20 Yıl	3,23		
	21 Yıl ve üzeri	3,31		
Kurumda Çalışılan Süre	1 Yıldan Az	3,53	2,264	0,081
	1-5 Yıl	3,41		
	6-10 Yıl	3,06		
	11 Yıl ve üzeri	3,19		
Üniversite	Kırklareli Üniversitesi	3,44	1,628	0,104
	Trakya Üniversitesi	3,25		

Örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri, demografik özelliklere göre incelendiğinde, anlamlı farklılık görülmemiştir.

3.8.5. Genel Çevresel Unsurlardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı

H0: Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1: Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 19: Genel Çevresel Unsurlardan Kaynaklanan Stres Faktörlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		**Ortalama**	**t/F Değeri**	**İşaret Değeri (p)**
Cinsiyet	Kadın	3,87	-0,082	0,935
	Erkek	3,88		
Yaş	25 altı	4,26	1,697	0,150
	25 – 35	3,92		
	36 – 45	3,80		
	46 – 55	3,63		
	56 ve üstü	4,00		
Medeni Durum	Evli	3,86	-0,370	0,712
	Bekar	3,89		
Eğitim Durumu	Lisans	4,10	2,343	0,098
	Yüksek Lisans	3,82		
	Doktora	3,82		
Unvan	Araştırma Görevlisi	3,72	0,834	0,544
	Uzman	4,33		
	Okutman	3,95		
	Öğretim Görevlisi	3,95		
	Yardımcı Doçent Doktor	3,80		
	Doçent Doktor	3,60		
	Profesör Doktor	4,00		
Mesleki Tecrübe	1 Yıldan Az	4,03	0,932	0,426
	1-10 Yıl	3,87		
	11-20 Yıl	3,76		
	21 Yıl ve üzeri	3,96		

Kurumda Çalışılan Süre	1 Yıldan Az	4,03	0,906	0,438
	1-5 Yıl	3,81		
	6-10 Yıl	3,93		
	11 Yıl ve üzeri	3,86		
Üniversite	Kırklareli Üniversitesi	3,97	**2,003**	**0,046***
	Trakya Üniversitesi	3,76		

* % 95 güven aralığında anlamlı

Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeylerinde çalışanların görev yaptıkları üniversite hariç diğer demografik değişkenlerle anlamlı bir ilişki görülmemiştir. 3,76 ortalama değer ile Trakya Üniversitesi öğretim elemanlarının, Kırklareli Üniversitesi öğretim elemanlarından anlamlı bir şekilde genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.8.6. İş Başarısı Değerlendirmesine İlişkin Performans Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farklılığı

H0: İş başarısı değerlendirmesine ilişkin performans boyutu demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1: İş başarısı değerlendirmesine ilişkin performans boyutu demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 20: İş Başarısı Değerlendirmesine İlişkin Performans Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Hipotez Testi Sonuçları

Demografik Özellikler		**Ortalama**	**t/F Değeri**	**İşaret Değeri (p)**
Cinsiyet	Kadın	4,30	**2,745**	**0,006****
	Erkek	4,09		
Yaş	25 altı	4,29	0,785	0,535
	25 – 35	4,16		
	36 – 45	4,26		
	46 – 55	4,08		

	56 ve üstü	4,36		
Medeni Durum	Evli	4,22	0,984	0,326
	Bekar	4,15		
Eğitim Durumu	Lisans	4,15	0,337	0,714
	Yüksek Lisans	4,22		
	Doktora	4,16		
Unvan	Araştırma Görevlisi	4,14	0,402	0,877
	Uzman	4,13		
	Okutman	4,25		
	Öğretim Görevlisi	4,21		
	Yardımcı Doçent Doktor	4,17		
	Doçent Doktor	4,22		
	Profesör Doktor	3,67		
Mesleki Tecrübe	1 Yıldan Az	4,33	0,862	0,461
	1-10 Yıl	4,16		
	11-20 Yıl	4,18		
	21 Yıl ve üzeri	4,18		
Kurumda Çalışılan Süre	1 Yıldan Az	4,30	1,560	0,199
	1-5 Yıl	4,11		
	6-10 Yıl	4,24		
	11 Yıl ve üzeri	4,25		
Üniversite	Kırklareli Üniversitesi	4,21	0,441	0,659
	Trakya Üniversitesi	4,17		

** % 99 güven aralığında anlamlı

Performans algısı ölçeğinde iş başarısının demografik özelliklere göre farklılıkları incelendiğinde sadece cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. 4,30 ortalama değer ile kadınların iş başarısı performanslarının erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

3.8.7. İş Doyumu Değerlendirmesine İlişkin Performans Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farklılığı

H0: İş doyumu değerlendirmesine ilişkin performans boyutu demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1: İş doyumu değerlendirmesine ilişkin performans boyutu demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21: İş Doyumu Değerlendirmesine İlişkin Performans Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Hipotez Testi Sonuçları

Demografik Özellikler		**Ortalama**	**t/F Değeri**	**İşaret Değeri (p)**
Cinsiyet	Kadın	4,36	0,718	0,473
	Erkek	4,30		
Yaş	25 altı	4,06	**2,532**	**0,040***
	25 - 35	4,33		
	36 - 45	4,43		
	46 - 55	4,14		
	56 ve üstü	4,69		
Medeni Durum	Evli	4,37	1,190	0,235
	Bekar	4,28		
Eğitim Durumu	Lisans	4,30	0,076	0,927
	Yüksek Lisans	4,33		
	Doktora	4,34		
Unvan	Araştırma Görevlisi	4,28	0,308	0,933
	Uzman	4,30		
	Okutman	4,26		
	Öğretim Görevlisi	4,36		
	Yardımcı Doçent Doktor	4,30		
	Doçent Doktor	4,49		
	Profesör Doktor	4,20		
Mesleki Tecrübe	1 Yıldan Az	4,45	0,682	0,563
	1-10 Yıl	4,30		
	11-20 Yıl	4,32		
	21 Yıl ve üzeri	4,31		
Kurumda Çalışılan Süre	1 Yıldan Az	4,48	1,786	0,150
	1-5 Yıl	4,25		
	6-10 Yıl	4,39		
	11 Yıl ve üzeri	4,35		
Üniversite	Kırklareli Üniversitesi	4,37	1,222	0,223
	Trakya Üniversitesi	4,28		

* % 95 güven aralığında anlamlı

Çalışanlarda performansın iş doyumu boyutunun demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde iş doyumunun demografik özellikler açısından sadece yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. 4,69 ortalama değer ile 56 yaş ve üzeri çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. 25 yaşın altındaki çalışanlar ise iş doyumu en az olan grup olarak görülmektedir.

3.8.8. Stres Faktörleri İle İş Gücü Performansı Arasındaki İlişki

H0: Stres faktörleri ile iş gücü performansı arasında ilişki bulunmamaktadır.
H1: Stres faktörleri ile iş gücü performansı arasında ilişki bulunmaktadır.

Stres boyutları (bağımsız değişkenler), Bireyden kaynaklanan stres faktörleri, İş yapısından kaynaklanan stres faktörleri, Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri, Örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri, Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri ve performans boyutları (bağımlı değişkenler) ise İş başarısı ve İş doyumu şeklinde oluşmaktadır.

Çalışanların iş gücü performanslarının örgütsel stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri iş başarısı ve iş doyumunun değerlendirilmesi şeklinde iki boyutta ele alınmıştır. Her bir performans boyutunun stres faktörlerinden etkilenmesi doğrusal regresyon modelleri ile gösterilmiştir.

Regresyon modeli oluşturulmadan önce tüm boyutların karşılıklı ilişkisini gösteren korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkisini belirleyen bir analizdir. Karşılıklı ilişkiyi ölçen korelasyon analizinde korelasyon katsayısı bir oran olup -1 ile +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise değişkenlerin biri artarken diğeri de artıyor demektir (Nakip, 2008: 245). Korelasyon analizi sonuçları tabloda verilmektedir.

Tablo 22: Performans Boyutları ve Stres Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

	Birey	**İş yapısı**	**Örgütsel yapı ve politikalar**	**Örgüt içi fiziksel koşullar**	**Genel çevresel unsurlar**	**İş başarısı**	**İş doyumu**
Birey	1	,629**	,736**	,384**	,401**	,524**	,609**
İş yapısı		1	,574**	,438**	,371**	,506**	,475**
Örgütsel yapı ve politikalar			1	,482**	,546**	,494**	,594**
Örgüt içi fiziksel koşullar				1	,454**	,329**	,372**
Genel çevresel unsurlar					1	,427**	,472**
İş başarısı						1	,718**
İş doyumu							1,000

** korelasyon katsayısı % 99 güvenle anlamlı

Bireyden kaynaklanan stres faktörleri ile iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri arasında % 62,9 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$). Bireyden kaynaklanan stres faktörleri ile örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri arasında % 73,6 düzeyinde pozitif yönlü oldukça güçlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$). Bireyden kaynaklanan stres faktörleri ile örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri arasında % 38,4 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$). Bireyden kaynaklanan stres faktörleri ile genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri arasında % 40,1 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$). Bireyden kaynaklanan stres faktörleri ile performansın iş başarısı boyutu arasında % 52,4 oranında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$). Bireyden kaynaklanan stres faktörleri ile performansın iş doyumu boyutu arasında % 60,9 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$).

Çalışanların iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri ile örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri arasında % 57,4 düzeyinde pozitif yönlü

anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri ile örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri arasında % 43,8 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri ile genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri arasında % 37,1 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri ile iş başarısı performansı arasında % 50,6 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri ile iş doyumu performansı arasında % 47,5 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01).

Çalışanların örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri ile örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri arasında % 48,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri ile genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri arasında % 54,6 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri ile performansın iş başarısı boyutu arasında % 49,4 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri ile performansın iş doyumu boyutu arasında % 59,4 oranında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01).

Çalışanların örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri ile genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri arasında % 45,4 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri ile iş başarısı performansları arasında % 32,9 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan stres faktörleri ile iş doyumu performansları arasında % 37,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01).

Çalışanların genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri ile performanslarının iş başarısı boyutu arasında % 42,7 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01). Çalışanların genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri ile performanslarının iş doyumu boyutu arasında ise % 47,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01).

Çalışanların iş başarısı ile iş doyumu performansları arasında % 71,8 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,01).

Boyutlar arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra performans boyutlarının stres faktörlerinden etkilenmesini gösteren doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3.8.9. İş Başarısının Stres Faktörlerinden Etkilenme Düzeyini Gösteren Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Her bir performans boyutunun stres faktörlerinden etkilenmesi doğrusal regresyon modelleri ile gösterilmiştir. Performansın birinci boyutu olan İş başarısı, Bireyden, İş yapısından ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerinden anlamlı olarak etkilenmektedir. (p<0,01) Ancak Örgütsel yapı ve politikalar ile Örgüt içi fiziksel koşullar bağımsız değişkenleri anlamsız olduğundan modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 23: Regresyon Analizinin İlk Modeli (Bağımlı Değişken: İş Başarısı)

Model		**Katsayı**	**t**	**p**	**F**	**p**	**R^2**
İş Başarısı	Model Sabiti	1,711	8,877	0,000	38,94	0,000	0,368
	Birey	0,208	3,532	**0,000****			
	İş yapısı	0,270	4,024	**0,000****			
	Örgütsel yapı ve politikalar	0,051	0,875	0,382			
	Örgüt içi fiziksel koşullar	0,006	0,165	0,869			
	Genel çevresel unsurlar	0,150	3,760	**0,000****			

** 0,01'e göre anlamlı.

Tablo 24: Regresyon Analizinin Son Modeli (Anlamsız Değişkenler Çıkarıldıktan Sonra)

Model		**Katsayı**	**t**	**p**	**F**	**p**	**R^2**
İş Başarısı	Model Sabiti	1,707	8,874	0,000	64,83	0,000	0,361
	Birey	0,238	4,873	**0,000****			
	İş yapısı	0,282	4,357	**0,000****			
	Genel çevresel unsurlar	0,165	4,637	**0,000****			

** 0,01'e göre anlamlı.

Değişkenler çıkarıldıktan sonra oluşturulan regresyon modeline göre; Bireyden kaynaklanan, İş yapısından kaynaklanan ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerindeki bir birim değişiklik performans faktörlerinden iş başarısında artışa neden olmaktadır.

Birey faktöründeki bir birimlik değişiklik iş başarısında 0,238 değerinde bir artışa neden olmaktadır. İş yapısında bir birimlik değişiklik iş başarısını 0,282 değerinde arttırmaktadır. Genel çevresel unsurlardaki bir birimlik değişiklik de 0,165 değerinde iş başarısının artmasına neden olmaktadır. Böylece iş başarısını pozitif yönde etkileyen değişkenler sırasıyla birey, iş yapısı ve genel çevresel unsurlardır. Regresyon modeli aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

İş Başarısı = 1,707 + 0,238 (Birey) + 0,282 (İş Yapısı) + 0,165 (Genel Çevresel Unsurlar)

Çalışanların iş başarısını artırmak için Bireyden, İş yapısından ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerinin alt boyutlarına ait olumsuz durumların düzeltilmesi veya iyileştirilmesi gerekmektedir. Bireyden, İş yapısından ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres, iş başarısı performansının % 36,1'ini açıklamaktadır. İş başarısının geriye kalan yüzdesini ise başka nedenler belirlemektedir.

3.8.10. İş Doyumunun Stres Faktörlerinden Etkilenme Düzeyini Gösteren Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi performansın diğer boyutu olan İş doyumu için gerçekleştirildiğinde; tüm bağımsız değişkenlerin analize girdiği ilk modelde, stresin İş yapısı ve Örgüt içi fiziksel koşullar boyutlarının anlamsız oldukları görülmüştür. (p>0,01/0,05)

Tablo 25: Regresyon Analizinin İlk Modeli (Bağımlı Değişken: İş Doyumu)

Model		**Katsayı**	**t**	**p**	**F**	**p**	**R^2**
İş Doyumu	Model Sabiti	1,904	10,718	0,000	55,34	0,000	0,445
	Birey	0,289	5,321	**0,000****			
	İş yapısı	0,079	1,269	0,205			
	Örgütsel yapı ve politikalar	0,142	2,634	**0,009****			
	Örgüt içi fiziksel koşullar	0,023	0,716	0,475			
	Genel çevresel unsurlar	0,144	3,926	**0,000****			

** 0,01'e göre anlamlı.

Tablo 26: Regresyon Analizinin Son Modeli (Anlamsız Değişkenler Çıkarıldıktan Sonra)

Model		**Katsayı**	**t**	**p**	**F**	**p**	**R^2**
İş Doyumu	Model Sabiti	2,057	14,418	0,000	91,19	0,000	0,444
	Birey	0,318	6,295	**0,000****			
	Örgütsel yapı ve politikalar	0,161	3,070	**0,000****			
	Genel çevresel unsurlar	0,155	4,381	**0,000****			

** 0,01'e göre anlamlı.

İlk modeldeki anlamsız iki değişken çıkarılarak anlamlı değişkenlerle analiz tekrar gerçekleştirildiğinde elde edilen sonuçlara göre oluşturulan regresyon modeline göre; Bireyden kaynaklanan, Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan ve Genel

çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerindeki bir birim değişiklik iş doyumunda artışa neden olmaktadır.

Birey faktöründeki bir birimlik değişiklik iş doyumunda 0,318 değerinde bir artış yaratmaktadır. Örgütsel yapı ve politikalardaki bir birimlik değişiklik 0,161 değerinde iş doyumunu arttırmaktadır. Genel çevresel unsurlardaki bir birimlik değişiklik de iş doyumunda 0,155 değerinde artışa neden olmaktadır. İş doyumunu pozitif yönde etkileyen değişkenler sırasıyla birey, örgütsel yapı ve politikalar ile genel çevresel unsurlardır. Regresyon modeli aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

İş Doyumu = 2,057 + 0,318 (Birey) + 0,161 (Örgütsel Yapı ve Politikalar) + 0,155 (Genel Çevresel Unsurlar)

Çalışanların iş doyumunu artırmak için Bireyden, Örgütsel yapı ve politikalardan ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerinin alt boyutlarına ait olumsuz durumların düzeltilmesi veya iyileştirilmesi gerekmektedir. Bireyden, Örgütsel yapı ve politikalardan ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres, iş doyumu performansının % 44,4'ünü açıklamaktadır. İş doyumunun geriye kalan oranını ise başka nedenler belirlemektedir.

Strese neden olan bu alt faktörlerdeki değişkenlerin neden olduğu olumsuz unsurların düzeltilmesi, iyileştirilmesi veya tamamen önlenmesi halinde çalışanların performansını düşüren stresin etkisi azaltılmış olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stres son yıllarda örgütlerin önem verdiği ve çalışanları için önlem almaya çalıştığı bir sorundur. Stres bir tepki durumudur. Beklenmeyen bir durumun, baskı veya zorlamanın yol açtığı stres, çalışanlarda motivasyon kaybı, dikkatsizlik, iş kazaları, verimsizlik, işe devamsızlık, işe gitmede isteksizlik, performans düşüklüğü gibi sonuçlar doğurmaktadır. Oluşan bu sonuçlar örgütün bütününe etki edip verim kaybı, kalite düşüklüğü, üretimin azalması veya yavaşlaması gibi sorunlara yol açmaktadır. Örgütlerin esas amaçları rekabet ortamında varlıklarını sürdürüp karlılıklarını arttırmak ise, örgütler bu sorunları yok etmek için strese neden olan unsurları yok etmeli veya düzeltmeli, stresin verebileceği olumsuz etkileri en aza indirmelidir. Bu sebeple geliştirilen pek çok örgütsel stres yönetimi stratejileri mevcuttur.

Bu çalışma ile örgütsel stresin çalışanların performanslarına etkileri ve araştırmaya katılanların örgütsel stres faktörlerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Trakya bölgesinde bulunan Trakya Üniversitesi ve Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 340 öğretim elemanına anket uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini, ikinci bölümünde stres faktörlerini ve üçüncü bölümünde performans faktörlerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırma sonucu elde edilen veriler incelendiğinde, çalışanlarda en çok stres yaratan faktörlerin başında iş yoğunluğu gelmektedir. Diğer bir stres kaynağı ise yetersiz maaş ve ücret dengesizliğidir. Aileye ve sosyal yaşama vakit ayıramama ve işi belli sürede bitirme zorunluluğu diğer yüksek stres faktörleri olarak sıralanabilmektedir.

Bireyden kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri, çalışanların mesleki tecrübe süresine ve kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bireyden kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeylerinde mesleki tecrübe süresi açısından 21 yıl ve üzeri sürede çalışanların stres düzeyleri daha

yüksektir. Kurumda çalışılan süre açısından ise 1-5 yıl arası çalışanlar bireyden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilenmektedir.

İş yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri, çalışanların unvan, mesleki tecrübe ve kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İş yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri unvan açısından değerlendirildiğinde en fazla etkilenen çalışanların uzmanlar olduğu görülmektedir. Mesleki tecrübe süresine bakıldığında iş yapısından kaynaklı stresten 1-10 yıl arası çalışanlar daha fazla etkilenmektedir. Kurumda çalışılan süre açısından ise 1-5 yıl arası çalışanlar iş yapısından kaynaklanan stresten daha fazla etkilenmektedirler.

Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri, çalışanların mesleki tecrübe, kurumda çalışılan süre ve görev yaptıkları üniversiteye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri, mesleki tecrübe bakımından 21 yıl ve üzeri çalışanlarda daha yüksektir. Kurumda çalışılan süre boyutu incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışanlar ile 11 yıl ve üzeri çalışanların örgütsel yapı ve politikaları daha fazla stres etkeni olarak gördüğü görülmektedir. Üniversitelerde ise Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilenmektedirler.

Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri, çalışanların görev yaptıkları üniversiteye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Trakya Üniversitesi öğretim elemanlarının genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Performans ölçeğinde iş başarısı demografik özelliklerden cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadınların iş başarısı performanslarının erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışanlarda performansın iş doyumu boyutu demografik özelliklerden yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre 56 yaş ve üzeri çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışanların iş gücü performanslarının örgütsel stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri iş başarısı ve iş doyumunun değerlendirilmesi şeklinde iki boyutta ele alınmıştır. Performansın birinci boyutu olan İş başarısı; Bireyden, İş yapısından ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerinden anlamlı olarak etkilenmektedir. Buna göre Bireyden, İş yapısından ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerindeki bir birim değişiklik performans faktörlerinden iş başarısında artışa neden olmaktadır. Çalışanların iş başarısını artırmak için Bireyden, İş yapısından ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerinin alt boyutlarına ait olumsuz durumların düzeltilmesi veya iyileştirilmesi gerekmektedir.

Performansın diğer boyutu olan İş doyumu ise; Bireyden, Örgütsel yapı ve politikalardan ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerinden anlamlı olarak etkilenmektedir. Bireyden, Örgütsel yapı ve politikalardan ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerindeki bir birim değişiklik iş doyumunda artışa neden olmaktadır. Çalışanların iş doyumunu artırmak için Bireyden, Örgütsel yapı ve politikalardan ve Genel çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörlerinin alt boyutlarına ait olumsuz durumların düzeltilmesi veya iyileştirilmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda yapılabilecekler, öğretim elemanları arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunların azaltılması, iş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanmasının önlenmesi, işin yoğunluğunun düzeltilmesi, yeterli araç ve gereçlerin temin edilmesi, çalışma saatlerindeki belirsizlik veya uygunsuzluğun giderilmesi, örgütsel amaç ve politikalara uyulmaya çalışılması, görev dağılımındaki adaletsizliğin önlenmesi, kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmesi, dışlanmaması, ücret dengesizliğinin çözümlenmesi, mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanması, öğretim elemanlarının bir üst tarafından takdir edilmesi, karar aşamasında üst yönetimden destek alabilmesi, kararlara katılabilmesi, yönetsel uygulamaları eleştirebilmesi, performans değerlendirmedeki adaletsizliğin giderilmesi, gizli ayrımcılık ve adam kayırmanın olmaması şeklinde sıralanabilir. Bu sayede çalışanlarda stres yaratan bu faktörlerin performansı azaltan etkisi önlenebilecektir.

Bu araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerine yapılması, farklı üniversitelere veya meslek gruplarına uygulanması halinde, farklı sonuçlar doğurması muhtemeldir. Ayrıca başka bir araştırma yöntemi kullanılırsa farklı bulgular elde edilebilecektir. Bu da gelecekte yapılması planlanan araştırmaların konusu olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akat, İlter - Gönül Budak - Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir 2002.

Akat, Ömer, *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, 4. Baskı, Dora Yayıncılık, Bursa 2009.

Akdemir, Ali, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınevi, Bursa 2009.

Akgemci, Tahir - Hasan Kürşat Güleş, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara 2010.

Arat, Meltem, *Kriz ve Stres Yönetimi*, 1. Baskı, Lisans Yayıncılık, İstanbul 2010.

Armstrong, Michael, *Human Resource Management Practice,* 10th Edition, Cambridge University Pres, Great Britain 2006.

Arrington, Peréttе, *Stress At Work: How Do Social Workers Cope?,* National Association Of Social Workers, Washington 2008.

Aydın, Ahmet Hamdi, *Yönetim Bilimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008.

Aydın, İnayet, *İş Yaşamında Stres,* 3. Baskı, Pegem Yayınevi, Ankara 2008.

Aydın, Kamile Bahar, *Stresle Başa Çıkma*, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara 2010.

Aydın, Şule, *Kriz ve Stres Yönetimi*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2008.

Ayhan, Ahmet vd, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Lisans Yayıncılık, İstanbul 2011.

Aytürk, Nihat, *Örgütsel ve Yönetsel Davranış,* 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2010.

Babacan, Muazzez vd, *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2012.

Bahar, Emel, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2006.

Bahar, Emel, *İşletme Yönetimi,* 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2011.

Bakan, İsmail vd, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2004.

Balcı, Ali, *İş Stresi*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2000.

Barlı, Önder, *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, 4. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum 2010.

Bickford, Melanie, *Stress In The Workplace: A General Overview Of The Causes, The Effects, and The Solutions*, Canadian Mental Health Association, Newfoundland and Labrador Division, Canada, August 2005.

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul 2003.

Blaug, Ricardo - Amy Kenyon, Rohit Lekhi, *Stress At Work,* The Work Foundation, London 2007.

Budak, Gülay - Gönül Budak, *İşletme Yönetimi,* 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir 2004.

Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim,* 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005.

Cenzo, David A. De - Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc., USA 1996.

Çelik, Adnan, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara 2010.

Daft, Richard L., *Management,* Second Edition, The Dryden Press, Orlando 1991.

Dess, Gregory G. vd, *Strategic Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, New York 2012.

Dolgun, Uğur vd, *İnsan Kaynakları Yönetimi,* 2. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa 2011.

Durak, İbrahim, *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Yayınevi, Bursa 2012.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2010.

Eren, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, 4. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 1993.

Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2007.

Ertürk, Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri,* 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2011.

Esen, Erol vd, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 1. Baskı, Lisans Yayıncılık, İstanbul 2008.

Fındıkçı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Alfa Basım, İstanbul 2001.

Fronk, Ron L., *Productive Stress Management and Winning Lifestyles,* Sixth Printing, USA 1985.

Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2004.

Güney, Salih, *Davranış Bilimleri*, 6. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara 2011.

Güney, Salih, *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara 2011.

Gürgen, Haluk vd, *Halkla İlişkiler ve İletişim,* 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2003.

Kalaycı, Şeref vd, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4. Baskı, Asil Yayınevi, Ankara 2009.

Kara, Muhammet Ali, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 7. Baskı, Murathan Yayınevi, Trabzon 2009.

Kara, Mustafa - Hayrettin Ertan, *Genel İşletme*, 1. Baskı, Lisans Yayıncılık, İstanbul 2009.

Kast, Fremont E. - James E. Rosenzweig, *Organization and Management*, First Edition, Mcgraw-Hill Book, Singapore 1985.

Kavanagh, Jennifer, *Stress and Performance*, the Rand Corporation, United States 2005.

Kaymaz, Kurtuluş, *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*, 1. Baskı, Dora Yayıncılık, Bursa 2009.

Keser, Aşkın, *Çalışma Psikolojisi*, 3. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa 2012.

Koç, Hakan - Melih Topaloğlu, *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2012.

Kumkale, İlknur, *Genel İşletme*, 6. Baskı, Murathan Yayınevi, Trabzon 2011.

Leka, Stavroula - Amanda Griffiths, Tom Cox, *Work Organisation & Stress*, Protecting Workers' Health Series, Switzerland 2003.

Leontaridi, Rannia M. - Melanie E. Ward, *Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism*, IZA Discussion, Germany 2002.

Mucuk, İsmet, *Modern İşletmecilik*, 15. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2005.

Mucuk, İsmet, *Temel İşletme Bilgileri*, 5. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2008.

Nakip, Mahir, *Pazarlama Araştırmalarına Giriş*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008.

Özer, Mehmet Akif, *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara 2011.

Özgen, Hüseyin - Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitabevi, Adana 2010.

Özkalp, Enver - Çiğdem Kırel, *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa 2010.

Palmer, Margaret J., *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviren: Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul 1993.

Pulakos, Elaine D., *Performance Management,* Society for Human Resource Management Foundation, United States of America 2004.

Sabuncuoğlu, Zeyyat - Melek Vergiliel Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa 2008.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000.

Sauter, Steven vd, *Stress At Work,* Niosh Working Group, Publications Dissemination, Cincinnati 1998.

Schermerhorn, John R., *Management,* Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc., USA 1996.

Schnake, Mel E., *Human Relations,* Merrill Publishing Company, Ohio 1990.

Seyidoğlu, Halil, *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, 10. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul 2009.

Shapiro, J. Coyle vd, *Human Resource Management*, University of London Publications, United Kingdom 2011.

Skinner, Natalie vd, *Workforce Development Theory Into Practice Strategies,* Alcohol Education and Rehabilitation Foundation, Australia 2005.

Sökmen, Alptekin, *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2010.

Şahin, Yusuf, *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi*, 2. Baskı, Murathan Yayınevi, Trabzon 2010.

Şimşek, Şerif - Tahir Akgemci, Adnan Çelik, *Davranış Bilimleri,* Gazi Kitabevi, Ankara 2010.

Tınaz, Pınar, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2009.

Tortop, Nuri vd, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara 2010.

Tuna, Muharrem - Ayşen Akbaş Tuna, *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri,* 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.

Tutar, Hasan - Cumhur Erdönmez, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2008.

Tutar, Hasan, *Kriz ve Stres Yönetimi*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2011.

Uyargil, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul 2008.

Üner, M. Mithat vd, *Genel İşletmecilik*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2008.

Ünsalan, Erdal - Bülent Şimşeker, *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2011.

Ünsalan, Erdal - Bülent Şimşeker, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.

Yılmaz, Serpil vd, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Lisans Yayıncılık, İstanbul 2008.

Yılmazer, Aydın - Cemal Eroğlu, *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış,* 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2012.

Zencirkıran, Memet vd, *Örgüt Sosyolojisi*, 1. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa 2012.

MAKALELER

Akgemci, Tahir, "Örgütlerde Stres ve Yönetimi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1-2, 2001.

Akova, Orhan - Kerim Işık, "Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 15, Sayı 1, 2008.

Aksoy, Ali - Fahrettin Kutluca, "Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,* Sayı 49, 2004.

Aktaş, Aliye Mavili, "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,* Cilt 56, Sayı 4, 2001.

Aydın, Aytaç - Kemal Üçüncü, Taner Taşdemir, "Akademik Performansı Etkileyen Stres Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,* Cilt 8, Sayı 2, 2011.

Aydın, Şule, "Örgütsel Stres Yönetimi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, 2004.

Bakan, İsmail - Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt 8, Sayı 1, 2003.

Balcı, Ali, "Üniversite Öğretim Elemanının İş Stresi Ölçeği", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* Cilt 26, Sayı 1, 1993.

Batıgün, Ayşegül Durak - Nesrin H. Şahin, "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", *Türk Psikiyatri Dergisi,* Cilt 17, Sayı 1, 2006.

Boswell, Wendy R. - Julie B. Olson-Buchanan, Marcie A. LePine, "Relations Between Stress and Work Outcomes: The Role of Felt Challenge, Job Control, and Psychological Strain", *Journal of Vocational Behavior,* 64, 2004.

Boyd, Nancy G. - Jeffrey E. Lewin, Jeffrey K. Sager, "A Model Of Stress And Coping And Their Influence On Individual And Organizational Outcomes", *Journal Of Vocational Behavior*, 75, 2009.

Camgöz, Selin Metin - İ. Nurdan Alperten, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt 13, Sayı 2, 2006.

Ceylan, Adnan - Yıldırım Hüseyin Ulutürk, "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 2006.

Cicei, Cristiana Catalina, "Occupational Stress And Organizational Commitment In Romanian Public Organizations", *Social and Behavioral Sciences,* 33, 2012.

Cowan, Robin - Bulat Sanditov, Rifka Weehuizen, "Productivity Effects Of Innovation, Stress And Social Relations", *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 79, 2011.

Edi, Önder, "Stratejik Performans Değerleme", *Yönetim Dergisi*, Yıl 6, Sayı 20, Ocak 1995.

Emhan, Abdurrahim - Celal Çayır, "Girişimcilerin Stres İle Başedebilmesinde Tinsel Değerlerin Etkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt 24, Sayı 2, 2010.

Eraslan, Ergün - Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, No 1, 2005.

Erdoğan, Tolga - Sinan Ünsar, Necdet Süt, "Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", S*üleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt14, Sayı 2, 2009.

Fabio, Anthony Di - Gus J. Prosch, Jr., "Stress", *The Arthritis Trust Of America*, 1997.

Gavcar, Erdoğan - Zeki Atıl Bulut, Kemal Engin, "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt 13, Sayı 2, 2006.

Greiner, Alfred, "An Economic Model Of Work-Related Stres", *Journal of Economic Behavior & Organization,* Vol. 66, 2008.

Groot, Wim - Henriette Maassen van den Brink, "The Price of Stress", *Journal of Economic Psychology*, 20, 1999.

Güçlü, Nezahat, "Stres Yönetimi", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Cilt 21, Sayı 1, 2001.

Gümüştekin, Gülten Eren - A. Bircan Öztemiz, "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 2005.

Gümüştekin, Gülten Eren - Ali Bircan Öztemiz, "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı 23, Temmuz-Aralık 2004.

Gümüştekin, Gülten Eren - Fikret Gültekin, "Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", *Akademik Bakış Dergisi,* Sayı 20, Nisan-Mayıs-Haziran 2010.

Helvacı, M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* Cilt 35, Sayı 1-2, 2002.

Kara, Derya - Hakan Koç, "Öğretim Elemanlarının Stresle Başa Çıkma Davranışlarının Bazı Değişkenlere Göre Belirlenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* Cilt 1, Sayı 2, 2009.

Kara, Derya, "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 2010.

Kıngır, Said - Erkan Taşkıran, "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2006.

Kim, Beomcheol Peter - Suzanne K. Murrmann, Gyumin Lee, "Moderating Effects Of Gender And Organizational Level Between Role Stress And Job Satisfaction Among Hotel Employees", *International Journal Of Hospitality Management*, 28, 2009.

Kontogiannis, Tom - Zoe Kossiavelou, "Stress And Team Performance: Principles And Challenges For Intelligent Decision Aids", *Safety Science*, 33, 1999.

Lerouge, Cynthia - Anthony Nelson, J. Ellis Blanton, "The Impact Of Role Stress Fit And Self-Esteem On The Job Attitudes Of It Professionals", *Information & Management*, 43, 2006.

Lorcu, Fatma - Ebru Bilgen, "Stresin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *2. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiriler Kitabı*, Cilt 3, 24-25 Eylül 2009.

O'neill, John W. - Kelly Davis, "Work Stress and Well-Being In The Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 30, 2011.

Okutan, Mustafa - Dilaver Tengilimoğlu, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, 2002.

Örücü, Edip - Recep Kılıç, Adem Ergül, "Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 26, Eylül-Ekim 2011.

Özkaya, Meltem Onay - Volkan Yakın, Tuğba Ekinci, "Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi, Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt 15, Sayı 1, 2008.

Park, Jungwee, "Work Stress and Job Performance", *Perspectives Statistics,* Canada, December 2007.

Salami, A.O. - R.M. Ojokuku, O.A. Ilesanmi, "Impact Of Job Stress On Managers' Performance", *European Journal Of Scientific Research*, Vol. 45, No. 2, 2010.

Soysal, Abdullah, "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt 14, Sayı 2, 2009.

Soysal, Abdullah, "İş Yaşamında Stres", *Çimento İşveren Dergisi*, Mayıs 2009.

Staal, Mark A., "Stress, Cognition, and Human Performance: A Literature Review and Conceptual Framework", *Ames Research Center*, Moffett Field, California, August 2004.

Tezcan, Murat, "Stres ve Stresle Mücadele", *Kayseri İl Emniyet Müdürlüğü Rehberlik ve Psikolojik Danışma Büro Amirliği,* Kayseri 2010.

Thong, James Y.L. - Chee-Sing Yap, "Information Systems And Occupational Stress: A Theoretical Framework", *Omega The International Journal Of Management Science,* 28, 2000.

Tokmak, Cüneyt - Çetin Kaplan, Fatih Türkmen, "İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* Cilt 3, Sayı 1, 2011.

Tsaur, Sheng-Hshiung - Ya-Yun Tang, "Job Stress And Well-Being Of Female Employees In Hospitality: The Role Of Regulatory Leisure Coping Styles", *International Journal Of Hospitality Management,* 2012.

Turunç, Ömer, "Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt 11, Sayı 1, 2010.

Tuten, Tracy L. - Presha E. Neidermeyer, "Performance, Satisfaction And Turnover In Call Centers, The Effects of Stress and Optimism", *Journal of Business Research,* 57, 2004.

Upson, John W. - David J. Ketchen Jr., R. Duane Ireland, "Managing Employee Stress: A Key To The Effectiveness Of Strategic Supply Chain Management", *Organizational Dynamics,* Vol. 36, No. 1, 2007.

Yenice, Ebru, "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı", *Bütçe Dünyası Dergisi*, Cilt 2, Sayı 25, Bahar 2007.

Yılmaz, Abdullah - Süleyman Ekici, "Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma," *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt 10, Sayı 2, 2003.

DİĞER KAYNAKLAR

Akgün, Senem, *Örgütsel Stresin Çalışan Kadınların Verimliliğine Etkisi: Seramik Sektöründe Bir Uygulama*, (Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2010.

Akgündüz, Sevgül, *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma,* (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir 2006.

Arslan, Müjde, *Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma,* (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2010.

Aydın, Şule, *Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri İle İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*, (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), İzmir 2004.

Baytar, Özlem, *İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2010.

Borş, Diana, *Konaklama İşletmelerinde Stresin Çalışan Performansına Etkileri: Belek'teki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya 2010.

Büyükfırat, Beyza, *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Sakarya

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya 2009.

Ergun, Gonca, *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansıyla Etkileşiminin İncelenmesi,* (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir 2008.

Ergül, Adem, *Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, (Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir 2012.

Küçük, Atilla, *Stres Yönetimi ve Hava Trafik Kontrolörlerinin Stres Yükü Üzerine Bir Araştırma,* (Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde 2007.

Öztürk, Nurten, *Evli Bayan Öğretmenlerde İş-Aile Çatışmasının İş Stresi ve Performansa Etkileri,* (Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul 2008.

Paşa, Muammer, *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, (Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Bursa 2007.

Yılmaz, Orhan, *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma,* (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta 2006.

EKLER

EK-1: Araştırma kapsamında kullanılan anket formu

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız

……

2. Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

3. Medeni durumunuz

( ) Evli ( ) Bekar

4. Eğitim durumunuz

( ) Lisans mezunu ( ) Yüksek Lisans mezunu ( ) Doktora mezunu

5. Unvanınız

( ) Araştırma Görevlisi ( ) Uzman ( ) Okutman ( ) Öğretim Görevlisi

( ) Yardımcı Doçent Doktor ( ) Doçent Doktor ( ) Profesör Doktor

6. Öğretim elemanı olarak ne kadar süredir çalışmaktasınız?

……

7. Halen bulunduğunuz üniversitede ne kadar süredir çalışmaktasınız?

……

8. Son çalıştığınız iş yerinden ayrılma nedenlerinizden en önemli 3 tanesini işaretleyiniz.

( ) Terfi olanağının azlığı

( ) Yetersiz maaş ve ücret

( ) Aşırı Stres

( ) Başka şehre taşınma

( ) Daha cazip bir iş bulma

( ) Başka bir iş koluna geçme

( ) Ailevi nedenler

( ) Eğitim

Diğer:……

LÜTFEN SİZE UYGUN OLAN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ

	STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİ	**Çok fazla**	**Çok**	**Orta**	**Az**	**Hiç**
1	İşin sağlık durumunu (psikolojik ve bedensel) olumsuz etkilemesi					
2	Aile ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama					
3	İş yoğunluğu (aşırı ders yükü)					
4	İşin monotonluğu					
5	Mesleki riskler ve meslek hastalıkları					
6	İşi belli sürede bitirme zorunluluğu (ders saatleri)					
7	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma					
8	Görevde hata yapma olasılığı					
9	Önemli kararlar verme zorunluluğu					
10	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu					
11	Öğrenci memnuniyetsizliği veya şikayet edilme korkusu					
12	Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması					
13	Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk					
14	Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu					
15	Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu					
16	Görev dağılımındaki adaletsizlik					

17	Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma					
18	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği					
19	Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması					
20	Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi					
21	Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar					
22	Öğretim elemanlarının bir üst tarafından takdir edilmemesi					
23	Öğretim elemanları arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar					
24	Yönetimden farklı görüşlerde olma					
25	Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama					
26	Kararlara katılamama					
27	Sıkı denetim ve gözetim					
28	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma					
29	Yönetsel uygulamaları eleştirememe					
30	İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması					
31	Performans değerlendirmede adaletsizlik					
32	İş yerinde dedikodunun yaygın olması					
33	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
34	Gizli ayrımcılık ve adam kayırma					
35	Otorite eksikliği					

36	Yeni durumlara uyabilme durumu					
37	Sınıfların kalabalık ve gürültülü olması					
38	Sınıflarda ısı ve aydınlatmanın kötü olması					
39	Okulda dinlenme olanağının bulunmayışı					
40	Siyasal karışma ve baskı					
41	Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu					
42	Medyadan dinlenilen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri					

	PERFORMANS ALGISI ÖLÇEĞİ	**Çok fazla**	**Çok**	**Orta**	**Az**	**Hiç**
1	İşte hata yapma					
2	İşe gitmede isteksizlik					
3	İşten ayrılma düşünceleri					
4	İşte kendini yetersiz hissetme					
5	Yapılan işin niteliğinin düşmesi					
6	İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği					
7	İsabetsiz kararlar verme					
8	İş çevresine karşı kırıcı davranma					
9	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama					