

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Gamze ALP

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN STRESLERİNİN BİREYSEL
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ:
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Gamze ALP

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN STRESLERİNİN BİREYSEL
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ:
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Gamze ALP'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Yıldırım YILMAZ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY (İmza)

Tez Başlığı: Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Streslerinin Bireysel Performansları
Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 15/07/2016

Mezuniyet Tarihi : 25/08/2016

(İmza)

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT

Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Streslerinin Bireysel Performansları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

...../...../ 2016

Gamze ALP

İmza



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYON YAPISI

1.1	Otel İşletmesinin Tanımı ve Sınıflandırılması	3
1.1.1	Kuruluş Yerine Göre Oteller	4
1.1.2	Çalışma Belgesi Şekline (Mülkiyet) Göre Oteller.....	4
1.1.3	Konaklama Amacına Göre Oteller	4
1.1.4	Faaliyet Süresine Göre Oteller	4
1.1.5	Ulaşım Araçları ile Olan Bağlantısına Göre Oteller.....	5
1.1.6	Büyükliklerine ve Hukuki Özelliklerine Göre Oteller.....	5
1.1.7	Statülerine Göre Oteller	5
1.1.8	Fiyat Düzeylerine Göre Oteller	6
1.2	Otel İşletmelerinin Organizasyon Bölümleri.....	6
1.2.1	Yönetim Bölümü	6
1.2.2	Muhasebe Bölümü	6
1.2.3	Satış ve Pazarlama Bölümü	7
1.2.4	Güvenlik Bölümü	8
1.2.5	Teknik Servis Bölümü	8
1.2.6	İnsan Kaynakları Bölümü	8
1.2.7	Kat Hizmetleri Bölümü	9
1.2.8	Yiyecek İçecek Bölümü.....	10
1.2.9	Önbüro Bölümü	11
1.2.10	Diğer Yan Hizmet Bölümleri	12

İKİNCİ BÖLÜM

STRESİN TANIMI, KAPSAMI VE SONUÇLARI

2.1	Stresin Tanımı ve Kapsamı	13
2.1.1	Stresin Kendisine Yakın Kavramlarla Olan İlişkisi	13
2.1.1.1	Engellenme.....	14
2.1.1.2	Kaygı	14
2.1.1.3	Çatışma.....	15
2.2	Stres Çeşitleri.....	16
2.2.1	Akut Stres	16
2.2.2	Alışılmış Olmayan (Episodik) Stres	16
2.2.3	Kronik Stres.....	17
2.2.4	Olumlu Stres (Eustress).....	17
2.2.5	Olumsuz Stres (Distress).....	18
2.2.6	Nötr Stres (Neustress).....	18
2.3	Stresin Belirtileri	19
2.3.1	Stresin Duygusal ve Davranışsal Belirtileri.....	19
2.3.2	Stresin Zihinsel Belirtileri	20
2.3.3	Stresin Sosyal Belirtileri.....	20
2.3.4	Stresin Fizyolojik Belirtileri	20
2.4	Stresin Aşamaları.....	22
2.4.1	Alarm Aşaması	22
2.4.2	Direnç Aşaması	23
2.4.3	Tükenme Aşaması	23
2.5	Stres Kaynakları	23
2.5.1	Fiziksel Stres Kaynakları.....	24
2.5.2	Bireysel Stres Kaynakları	25
2.5.2.1	Biyolojik Faktörler	25
2.5.2.2	Ekonomik Faktörler.....	25
2.5.2.3	Kişisel Faktörler	26
2.5.2.4	Duygusal Faktörler.....	27
2.5.2.5	Yaşam Tarzı, Yaş ve Cinsiyet.....	27
2.5.2.6	Aile Yapısı.....	28
2.5.2.7	Geçmiş Yaşantılar	28
2.5.3	Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları.....	28
2.5.3.1	İş Yeri Uzaklığı	28
2.5.3.2	Yönetim Şekli.....	29

2.5.3.3	Kişinin Çalıştığı İşin veya Yaptığı Görevin Çok Fazla Örgüt İçi ve Dışı İlişkiler Gerektirmesi	29
2.5.3.4	İletişim Sorunları	29
2.5.3.5	Örgütün Yapısı ve Büyüklüğü	29
2.5.4	Yapılan İşe İlişkin Stres Kaynakları	30
2.5.4.1	İşin Yoğunluğu ve Monotonluğu	30
2.5.4.2	Ücret Yetersizliği	32
2.5.4.3	Yükselme ve Terfi	32
2.5.4.4	Vardiyalı Çalışma ve Çalışma Süresi	32
2.5.4.5	Zaman Kısıtlaması	32
2.5.4.6	Uygunsuz Çalışma Koşulları (Gürültü, Aydınlatma, Isı)	33
2.5.4.7	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	33
2.5.4.8	İş Güvenliği Eksikliği	33
2.5.4.9	İş İlişkilerine İlişkin Stres Kaynakları	34
2.5.4.10	Ast, Üst ve Meslektaşlarla İlişkiler	34
2.5.4.11	İş Ortamında Huzursuzluk ve Görüş Farklılığı	34
2.5.5	Yetki Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	34
2.5.5.1	Yetki eksikliği ya da Gereğinden Fazla Sorumluluk	34
2.5.5.2	Değerlendirmede ve Ödüllendirmede Adaletsizlikler	35
2.5.5.3	Karar Alma ya da Alınan Kararlara Katılma Süreci	35
2.5.6	Çevresel Stres Kaynakları	36
2.5.6.1	Ülke ve Dünya Ekonomisinin Gidişatı ve Belirsizlikler	36
2.5.6.2	Politik Hayatın Belirsizlikleri	36
2.5.6.3	Çevre ve Ulaşım Sorunları	37
2.5.6.4	Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler	37
2.5.6.5	Sosyal ve Kültürel Değişmeler	37
2.6	Stresin Sonuçları	38
2.6.1	Stresin Bireysel Sonuçları	38
2.6.2	Stresin Örgütsel Sonuçları	39
2.7	Stres Ölçmede Kullanılan Yöntemler	39
2.7.1	Yaşam Olayları Tablosu ile Stres Ölçümü	39
2.7.2	Performans Testleri ile Stres Ölçümü	41
2.7.3	Fizyolojik ve Biyolojik Değişimler Yolu ile Stres Ölçümü	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSIN KAPSAMI VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1	Temel Kavramlar.....	43
3.1.1	Performans Kavramı.....	43
3.1.2	Bireysel Performans Kavramı	44
3.1.3	Örgütsel Performans Kavramı	44
3.1.4	Performans Ölçümü Kavramı.....	44
3.1.5	Performans Yönetimi Kavramı.....	45
3.2	Bireylerin Performansını Etkileyen Faktörler	45
3.2.1	İş ve İş Ortamı ile İlgili Faktörler.....	45
3.2.2	Kişisel Faktörler	46
3.2.3	Yönetimsel Faktörler	46
3.3	Performans Değerleme	47
3.3.1	Performans Değerleme Kavramı	47
3.3.2	Performans Değerleme Süreci	48
3.3.2.1	Bireysel Performans Değerleme Süreci	50
3.3.3	Performans Değerlendiricilerinin Belirlenmesi.....	50
3.3.4	Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları	51
3.3.5	Performans Değerlemenin İşlevleri	53
3.3.6	Performans Değerlendirmeye Alınacak Nitelikler	53
3.3.6.1	Kişilik Özellikleri.....	54
3.3.6.2	Davranışlar	54
3.3.6.3	Yetkinlikler.....	54
3.3.6.4	Görev Çıktıları.....	54
3.3.6.5	İyileşme ve Gelişme Potansiyeli	55
3.3.7	Performans Değerlemenin Kullanım Alanları.....	55
3.3.7.1	Stratejik Planlama	55
3.3.7.2	Ücret Yönetimi	56
3.3.7.3	İnsan Kaynakları Planlaması.....	56
3.3.7.4	İş Analizi	56
3.3.7.5	Kariyer Geliştirme Sistemi.....	57
3.3.7.6	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması	57
3.3.7.7	Terfi veya İşten Ayrılma Kararları.....	58
3.3.8	Performans Değerleme Yöntemleri	58
3.3.8.1	Grafik Değerlendirme Ölçeği.....	59
3.3.8.2	Davranışsal Değerlendirme Skalaları.....	60

3.3.8.2.1	Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği (BARS)	61
3.3.8.2.2	Davranışsal Gözlem Ölçeği	61
3.3.8.3	Amaçlara Göre Yönetim	62
3.3.8.4	360 ⁰ Performans Değerleme	63
3.3.8.5	Doğrudan (Direkt) İndeks (Endeks) Yöntemi	63
3.3.8.6	Derecelendirme Yöntemi	64
3.3.8.7	Puanlama Yöntemi	65
3.3.8.8	Kontrol Listesi (İşaretleme) Yöntemi	66
3.3.8.9	Standartlar Yöntemi	68
3.3.8.10	Kompozisyon Yöntemi	68
3.3.8.11	Kendi Kendini Değerleme Yöntemi (Öz Değerlendirme)	69
3.3.8.12	Psikoteknik test ve Psikolojik Analiz Yöntemi	69
3.3.8.13	Değerlendirme Merkezleri	69
3.3.8.14	Kritik Olay Yöntemi	69
3.3.8.15	Basit (Alternatif) Sıralama Yöntemi	70
3.3.8.16	İkili-Çiftli (Adam Adama) Karşılaştırma Yöntemi	70
3.3.8.17	Zorunlu Dağıtım (Dağılım) Yöntemi	71
3.3.8.18	Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri	72
3.3.9	Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	73
3.3.9.1	Hale ve Boynuz Etkisi (Halo ve Horn Effect)	75
3.3.9.2	Belirli Puanlara Yönelme	75
3.3.9.3	Kişisel Ön Yargılar ve Geçmişte Yaşanan Olaylar	76
3.3.9.4	Son İzlenim-Yakın Zaman Hatası	76
3.3.9.5	Kontrast Hatalar	77
3.3.9.6	En Son Ölçüme Bağlılık ve Tek Yönlü Ölçüm	77
3.3.9.7	Aşırı Toleranslı ya da Aşırı Katı Olma	77
3.3.9.8	Merkezi (Ortalama) Eğilim Hatası	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

4.1	Stres ve Performans	79
4.2	Stres ve Performans İlişkisinde Modeller	79
4.2.1	Negatif İlişki Modeli	79
4.2.2	Pozitif İlişki Modeli	80
4.2.3	Ters U Biçimi İlişki Modeli	81
4.2.4	İlişki Bulunmaması Modeli	81

4.3	Stresin Yol Açtığı Sorunlar	82
4.3.1	Stresin Yol Açtığı Bireysel Performans Sorunları	82
4.3.1.1	Stresin Yol Açtığı Bireysel Performans Sorunlarının Psikolojik Etkileri...	82
4.3.1.2	Stresin Yol Açtığı Bireysel Performans Sorunlarının Fizyolojik Etkileri...	83
4.3.1.3	Stresin Yol Açtığı Bireysel Performans Sorunlarının Davranışsal Etkileri	83
4.3.2	Stresin Yol açtığı Örgütsel Performans Sorunları	84
4.3.2.1	İşe Devamsızlık	85
4.3.2.2	Verimliliğin/Performansın Azalması	85
4.3.2.3	Tükenme Sendromu	86
4.3.2.4	İşe Yabancılaşma.....	87
4.3.2.5	İş Kazaları	87
4.3.2.6	İşten Ayrılma/İş Gören Devir Hızı.....	88
4.3.2.7	Mesleki Hastalıklar	88
4.3.2.8	Ekonomik Maliyetler.....	89
4.4	Stres Kaynaklı Düşük Performansı Artırmaya Yönelik Stres Yönetimi	90
4.4.1	Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Bireysel Yöntemler	90
4.4.2	Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Örgütsel Yöntemler	94
4.5	Yurtiçinde Stres ve Performans Üzerine Yapılan Akademik Çalışmalar.....	97

BEŞİNCİ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ STRESLERİNİN PERFORMANSLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	101
5.1.1	Araştırmanın Soruları	101
5.1.2	Araştırmanın Hipotezleri	102
5.2	Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları	105
5.3	Araştırmanın Yöntemi	106
5.3.1	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	106
5.3.2	Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	106
5.4	Bulgular	109
5.4.1	Katılımcıların Demografik Özellikleri	109
5.4.2	Araştırma Değişkenlerinin Tanımsal İstatistik Analizleri	111
5.4.3	Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	113
5.5	Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları.....	113
5.6	Stres Puanları ve Gruplandırılması.....	118
5.7	Ölçeklerin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	119

5.8	Ölçeklerin Regresyon Analizi Sonuçları	122
5.8.1	Stres Gruplarının İş Başarısı ve İş Doyumuna Etkisi	127
SONUÇ		131
KAYNAKÇA.....		135
EK 1- Anket Formu.....		162
Ö Z G E Ç M İ Ş		164



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Departmanı	7
Şekil 1.2 Kat Hizmetleri Organizasyon Şeması	9
Şekil 1.3 Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Şeması.....	10
Şekil 1.4 Önbüro Departmanı Organizasyon Şeması	11
Şekil 2.1”Olumlu Stres” Seviyesini Bulmak	18
Şekil 2.2 Psikolojik Şikayetlerin Gelişimi.....	21
Şekil 2.3 Genel Uyum Sendromu Aşaması	22
Şekil 2.4 Kişide Stres Yaratan Faktörler	24
Şekil 2.5 İş Yükü ve Stres İlişkisi	31
Şekil 2.6 Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli.....	35
Şekil 2.7 Bireyin Stres Karşısındaki Tepkisi.....	38
Şekil 3.1 Performans Değerlendirme Süreci	49
Şekil 3.2 Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği	61
Şekil 4.1 Stres ve Performans Arasındaki Negatif Yönlü İlişki Modeli	80
Şekil 4.2 Stres ve Performans Arasındaki Pozitif İlişki Modeli.....	80
Şekil 4.3 Stres ve Performans Arasındaki Ters U İlişkisi Eğrisi.....	81
Şekil 4.4 Stresin Psikolojik Sonuçları	82
Şekil 4.5 Verim ve Stres Eğrisi	86

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması	26
Tablo 2.2 Hayat Olayları Tablosu	40
Tablo 3.1 Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği	59
Tablo 3.2 Grafikselsel Derecelendirme İçin Örnek Tablo	60
Tablo 3.3 Davranışsal Gözlem Ölçeği	62
Tablo 3.4 Otel İşletmesi İçin Amaçlara Göre Yönetim Değerleme Formu	63
Tablo 3.5 Derecelendirme Tablosu	64
Tablo 3.6 Puan Tahsis Yöntemi	65
Tablo 3.7 Derecelendirme ve Puanlama Tablosu	66
Tablo 3.8 Kontrol Listesi Formu	67
Tablo 3.9 Fırın Yöneticisinin Performans Değerlendirme İçin Kullandığı Ağırlıklı Kontrol Listesinden Madde Örnekleri	68
Tablo 3.10 Kritik Olay Kayıt Formu	70
Tablo 3.11 Basit Sıralama Yöntemi	70
Tablo 3.12 Adam Adama Karşılaştırma Yöntemi	71
Tablo 3.13 Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları	73
Tablo 4.1 D (Değiştir)-K (Kabul et)-B (Boşver)-Y (Yaşam Tarzını Yönet) Modeli	92
Tablo 4.2 Stres ve Performans İlişkisi Üzerine Yapılan Yerli Çalışmalar	98
Tablo 5.1 Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri	109
Tablo 5.2 Çalışanların Çalışma Durumu ve İş Deneyimlerine İlişkin Özellikleri	110
Tablo 5.3 Stres Faktörlerine İlişkin İfade Ortalamaları	111
Tablo 5.4 Bireysel Performansa İlişkin İfade Ortalamaları	112
Tablo 5.5 Stresin Performansa Etkisine İlişkin İfade Ortalamaları	112
Tablo 5.6 Cronbach Alpha Değerleri	113
Tablo 5.7 Ölçek Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri	113
Tablo 5.8 Stres Değerleme Ölçeğinin KMO ve Barlett Testleri	114
Tablo 5.9 Bireysel Performans Ölçeğinin KMO ve Barlett Testleri	114
Tablo 5.10 Stresin Performansa Etkisi Ölçeğinin KMO ve Barlett Testleri	114
Tablo 5.11 Stres Değerleme Ölçeği İfadelerinin Faktör Ağırlıkları	116
Tablo 5.12 Bireysel Performans Ölçeği İfadelerinin Faktör Ağırlıkları	117
Tablo 5.13 Stresin Performansa Etkisi Ölçeği İfadelerinin Faktör Ağırlıkları	118
Tablo 5.14 Çalışanların Stres Puanları ve Grupları	118

Tablo 5.15 Stres Nedenleri, Bireysel Performans ve Stresin Performansa Etkileri Arasındaki İlişkiler.....	120
Tablo 5.16 Stres Grupları, Bireysel Performans ve Stresin Performansa Etkileri Arasındaki İlişkiler.....	121
Tablo 5.17 Stres Faktörlerinin Temel Performansa Etkisinin Hipotez Testi	122
Tablo 5.18 Stres Faktörlerinin Temel Performansına Etkisi	122
Tablo 5.19 Stres Faktörlerinin Temel Performansa Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli)	123
Tablo 5.20 Stres Faktörlerinin Başarı Performansı Üzerindeki Etkisi	123
Tablo 5.21 Stres Faktörlerinin İş Başarı Performansı Üzerindeki Etkisinin Hipotez Testi ...	124
Tablo 5.22 Stres Faktörlerinin İş Başarı Performansı Üzerindeki Etkisi	124
Tablo 5.23 Stres Faktörlerinin İş Başarı Performansı Üzerindeki Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli)	125
Tablo 5.24 Stres Faktörlerinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Hipotez Testi	126
Tablo 5.25 Stres Faktörlerinin İş Doyumu Performansı Üzerindeki Etkisi	126
Tablo 5.26 Stres Faktörlerinin İş Doyumu Performansı Üzerindeki Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli)	127
Tablo 5.27 Stres Gruplarının İş Başarısı Üzerindeki Etkisinin Hipotez Testi.....	127
Tablo 5.28 Stres Gruplarının İş Başarısına Etkisi	128
Tablo 5.29 Stres Gruplarının İş Başarısına Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli).....	128
Tablo 5.30 Stres Gruplarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Hipotez Testi	129
Tablo 5.31 Stres Gruplarının İş Doyumuna Etkisi	129
Tablo 5.32 Stres Gruplarının İş Doyumuna Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli).....	129

ÖZET

Bireyin maruz kaldığı olumsuz ve belirsiz durumlara karşı verdiği tepki olarak tanımlanan stres, günümüz iş dünyasında çalışanların yaşam koşullarında karşılaştıkları kaçınılmaz bir unsurdur. Stres genel anlamda çalışanlarda beyin yorgunluğu, dikkat eksikliği, çeşitli ağrılar, işe gitmede isteksizlik gibi bir çok soruna neden olduğundan bireysel ve örgütsel iş performansı ve veriminde de çeşitli olumsuz etkilenmelere neden olabilmektedir. Bu nedenle çalışma kapsamında beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan yaklaşık olarak 351 personelin iş verimine neden olan stres nedenleri belirlenerek, bu stres sebeplerinin performanslarını ne yönde etkilediği tespit edilmeye çalışılmış, bunun yanında çalışanların stres seviyesinin ne düzeyde olduğuda belirlenmiştir.

Çalışanların stres seviyesinin belirlenmesinde Mayerson Stres Kaynağı Ölçeği kullanılırken, stresin performansa etkilerinin belirlenmesinde 9 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Verilerin analizinde istatistiki analiz programı (SPSS) kullanılarak standart sapma, ortalama, faktör, regresyon ve korelasyon gibi analizler yapılarak anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarının stres seviyelerinin orta düzeyde olduğu ve bireysel performanslarını artırıcı etkisinin olduğunu göstermektedir. Stres durumunun iş başarısı ve iş doyumunu üzerindeki etkisine bakıldığında ise aralarındaki negatif ilişkilerin çokluğu düşünüldüğünde stres arttıkça iş başarısı ve iş doyumunun düşüşe geçtiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stres, Performans, Çalışanlar, Konaklama İşletmesi.

SUMMARY
EXAMINATION ABOUT THE IMPACT OF THE PERSONNEL STRESS ON THEIR
PERFORMANCE IN ACCOMMODATION FIRMS: A PRACTICE IN FIVE-STAR
HOTELS

Stress, defined as reaction of person to negative and uncertain cases, is unavoidable factor for the employees' life condition in today's business world. Stress generally can lead to different problems including mental fatigue, attention deficit, somatic pains or reluctance to work so stress personal and organizational job performance and yield also cause to be adversely affected. So, the aim of this study is to measure the stress levels of 351 employee working in 5 star hotels with identifying the causes of stress and exploring the effects of these causes on their job performances.

The stress levels of employees are measured with Mayerson Stress source Scale Whereas the effects of stress on performance are measured with 9 item organizational stress results scales. The data is analysed with using statistical programme (SPSS) for social sciences and standart deviation, mean, factors, regression, correlation analyses are completed.

The results of analysis indicated that the stress level of five-star hotel personnel is medium and the level of stress affects individual performance of personel positively. And also according to findings there is negative correlation between stress and work performance and job satisfaction.

Keywords: Stress, Performance, Employees, Accommodation Management

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının her aşamasında bana yardımcı olan, her ihtiyacım olduğunda bana vakit ayırarak yardımcı olan saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI'ya, analizlerimde yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Yıldırım YILMAZ hocama ve uzak yollardan gelmeyi kabul ederek beni kırmayan Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY hocama her türlü görüş, öneri ve yardımları için teşekkürü bir borç bilirim.

En sıkıntılı dönemlerinden biri olan anketlerin doldurtulması aşamasında bana her konuda yardımcı olan eşime ve tezimi yazarken bilgisayar kablolarımı ısırıp, tuşlarına basarak bana yardımcı olmaya çalışan kızıma da minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Tez çalışmam esnasında da benden görüş ve önerilerini esirgemeyen Arş. Gör. Faruk SEYİTOĞLU arkadaşımın ve idari iş yükümün azalmasını sağlayarak tezime odaklanmamı sağlayan Arş. Gör. Yunus TOPSAKAL, Arş. Gör. Ayla AYDIN ve Arş. Gör. Birsen ÇEVİK arkadaşlarımin da emeklerini unutmayacağımı bilmelerini isterim.

Gamze ALP
Antalya, 2016

GİRİŞ

1950 yılına kadar stres, organizmada fizyolojik ve patolojik değişiklikler yapan bir uyaran olarak kabul edilirken, 1952 yılında Kanadalı bir fizyolog olan Selye, stresi uyaranlara karşı organizmanın verdiği bir tepki olarak ifade etmiştir. Stres konusunda yönetim literatürüne önemli katkılar sunmuş olan Selye (1974: 26) yine stresi, kişinin kendine bile yetemeyecek derecede enerjisinin tükenmesi durumu olarak da ifade etmiştir. Bu tükenme durumunu stresin yanında ailevi faktörler, hayat şartları, sağlık problemleri, hormonal etkiler, hava kirliliği, sıcak ya da soğuk hava, çalışma ve yaşam şartları, kişilik tipleri, yaş, cinsiyet, geçmiş yaşantılar gibi pek çok değişik faktörler de etkilemektedir. Ayrıca değişen koşullara paralel olarak kişilerin maruz kaldığı zaman baskısı, psikolojik şiddet ve geçim kaygıları gibi etkenlerde de artış olmuştur. Üst üste binen bu sorunlar zamanla kar topu misali daha da birikip çoğalarak bireylerde farklı davranış ve sonuçlara yol açmıştır. Bu sonuçlar arasında baş ağrısı, bağımlılık yapan maddeler kullanma, depresyon, uykusuzluk, işe gitmede isteksizlik, performansın azalması, iş kazaları, mesleki hastalıklar ve işten ayrılma sayılabilir.

Stresin ülke ve dünya ekonomisine yönelik iş göremezlik ödenekleri, tazminatlar, işgücü ve üretim kaybı gibi ekonomik etkileri bulunmaktadır. Çünkü stres sonucu oluşan verim düşüklüğünün etkilerinden kaçınmak oldukça zordur. ILO kaynağındaki 2015 verilerine göre dünya çapında 313 milyon iş kazası gerçekleşirken, Everett ve Thompson'un (1995: 103) aktarımına göre, ABD'de deki iş kazalarının devlete kişi başı maliyeti 780 bin dolardır. İngiltere de Sağlık ve Güvenlik Bakanlığının "Büyük Britanya İş Kaynaklı stres, Ankisiyete ve Depresyon İstatistiği 2015" raporunda; (2014/2015) 440.000 vakanın stres, depresyon ve asabiyet kökenli olduğu, toplamda ise 9.9 milyon gün işgücünün kaybedildiği bunun da olay başına yaklaşık 23 gün olduğu bilgisine ulaşılmıştır (HSE, 21. 5. 2016).

Stres her zaman olumsuz sonuçlar doğuracak diye bir kaide yoktur. Bazı araştırmalar, belli seviyedeki optimum stresin optimum verim için gerekli olduğunu göstermektedir. İş ortamında stresin hiç olmaması durumunda, mücadele hırsları yok olarak iş performansı da düşebilmektedir. Ancak kişinin güdülenmesine yardımcı olabilecek seviyedeki stres iş performansını artırmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3). Bu nedenle stres, aslında kontrollü ve deneyimli ellerde gerektiği gibi yönlendirilebildiğinde hem bireysel hem de örgütsel verimde artışlar sağlamaktadır (Özbek, 2008: 45). Ancak stresin belli bir seviyenin üzerine çıkarılmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Çünkü belli noktadan sonraki stres, çalışanların beynini meşgul ederek, işe harcaması gereken enerjisinin stresle baş etmek için harcamasına neden olarak dikkat dağınıklığı yaratmaktadır (Durna, 2006: 326).

Performans kavramı ise köken olarak Fransızca olan “performance” kelimesinden gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Anlam olarak ise başarı ve verim seviyesi anlamına gelmektedir. Performans kavramının ilk olarak ne zaman kullanıldığı tam olarak bilinemese de Çin’de bulunan Wei Hanedanlığı (MÖ 3.yy) hükümdarlarının, makam sahiplerinin performans durumlarını değerlendirmekle görevli birinin bulunduğunu göstermektedir. Daha sonra ise 1. Dünya Savaşı öncesinde sanayi işçilerine yönelik yetenek değerlendirmelerini başlatan kişi Amerikalı W. D. Scott’dur. Bireysel performans da, çalışanların yetenek ve motivasyonlarını ortaya koyarak, amaçlara ulaşma yolunda gösterdikleri davranışlar ve sonuçlarını ifade etmektedir (Uysal, 2015: 33). Kısacası çalışanların birebir performanslarını değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme sürecinde iş, yönetimsel ve kişisel faktörler gibi performansı etkileyen çeşitli faktörler olsa da çalışma dahilinde stres faktörleri ele alınmıştır.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın ilk bölümünde otel işletmeciliği hakkında genel bilgiler verilmiş, otellerin hangi kategorilere göre sınıflandırma yaptığı açıklanmış ve otel işletmelerinin organizasyon bölümlerinden bahsedilerek çalışma kapsamında konaklama işletmesi personellerinin gruplandırılmasına ilişkin alt yapı oluşturulmuştur. .

İkinci bölümde ise, stresin tanımı ve stres türleri, stres durumunda oluşabilecek belirtiler, stresin hangi aşamalardan oluştuğu, stresin bireysel, fiziksel, örgütsel ve çevresel kaynaklarının neler olduğu, stresin organizma ve hayatımızda hangi sonuçlara yol açtığı ve stresi ölçerken kullanılabilir yöntemler anlatılarak çalışmanın içeriğindeki çalışanlarının stres kaynaklarının literatür ile desteklenmesi amaçlanmıştır.

Üçüncü bölümde de, performans konusuna değinilerek bireysel ve örgütsel performans kavramları, performansı etkileyen faktörler, performans değerlendirme, performansın kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlemede hangi kriterlerin göz önünde bulundurulacağı, değerlendirme sonuçlarının nerede kullanılabilirliği, performans değerlemede kullanılan yöntemler ve değerlemede yapılan hatalar anlatılarak çalışmada yer alan bireysel performans unsurları açıklanmıştır.

Dördüncü bölüm, stres ve performans arasındaki ilişkiye değinerek stresin yol açtığı bireysel ve örgütsel performans sorunları, stres kaynaklı düşük performansı artırma yöntemleri ve stres-performans ilişkisinde Türkiye’de yapılan çalışmalara değinilerek stres ve performans arasındaki ilişkinin ne yönde olduğu ve hangi sonuçlara yol açacağı teorik olarak da diğer çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Son bölüm olan beşinci bölümde ise çalışmanın içeriği kapsamında araştırmanın evreni, amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları, bulguları ve sonuçları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYON YAPISI

1.1 Otel İşletmesinin Tanımı ve Sınıflandırılması

Otel, Uluslararası Turizm Akademisi tarafından; bireylerin evlerinden farklı bir yerde yapacakları tatil süresince, belirli bir ücret karşılığında konaklayıp karınlarını doyurabilecekleri bir tesis olarak tanımlanmıştır (Olahı ve Korzay, 1989: 25). Oteller aslında bir nevi geçmişte kervanların konaklamak amacıyla kaldıkları kervansarayların genişletilerek tamamen bir ticari amaç haline getirilmiş şeklidir. Kimi zaman evinden uzaklaşmak isteyen kişilerin uğrak yeri olurken, kimi zaman da iş amacıyla gidilen yabancı bir yerde konaklama ihtiyacını gideren kar amaçlı bir işletme olmuştur.

Günümüz turizm sektörünün vazgeçilmezleri arasında olan otel işletmelerinin bazı özellikleri bulunmaktadır (Aktaş, 2002: 25). Bunlar:

- Yönetim ve donanım özellikleriyle müşteri beklentilerini karşılamalıdır,
- Konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını bir arada karşılayabilmelidir,
- Otelcilik standartlarına uyum göstermelidir,
- Yeterli personele sahip olmalıdır,
- Müşterilerine yeterli donanımları sunmalıdır.

Yukarıda sayılanlar sadece belli özelliklerdeki ölçütlerdir. Otel işletmeleri bu asgari ölçütlerden çok daha fazlasına sahiptir ve sahipte olmalıdır. İşte bu özelliklere göre otel işletmeleri çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Bunlar, faaliyet sürelerine göre (yıl boyu açık ve mevsimlik), ulaştırma araçlarına olan bağımlılıklarına göre (havaalanı otelleri, istasyon otelleri, liman otelleri ve karayolu kavşak noktasındaki oteller), mülkiyetlerine göre (özel mülkiyet, kamuya ait, karma mülkiyetli), hizmetin sunulması açısından (ailelere hizmet eden, iş adamlarına hizmet eden), karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre (şehir otelleri, kıyı otelleri, kaplıca otelleri, dağ otelleri), büyüklüklerine göre (25 veya daha az odalı olan çok küçük oteller, 25-100 odalı küçük oteller, 101-299 odalı orta büyüklükteki oteller ve 300 odadan fazlasına sahip olan büyük oteller) otellerdir (Şener, 1990: 23; Maviş, 1985: 23).

Turizm Bakanlığı'nın yayınladığı yönetmelik kapsamında 2634 sayılı turizm Teşvik Kanunu'nun 37. Maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Konaklama İşletmeleri iki gruba ayrılmaktadır (Batman, 2003: 24). Bunlardan biri, "Turizm İşletme Belgesi" ne sahip olmayan ve yerel yönetimler tarafından sınıflandırılıp denetlenen turistik

olmayan konaklama tesisleri iken, diğeri ise Kùltür ve Turizm Bakanlığı'nın sınıflandırdığı ve “Turizm İşletme Belgesi”ne sahip olan turistik Konaklama İşletmeleri'dir.

1.1.1 Kuruluş Yerine Göre Oteller

Bu sınıflama kapsamındaki otellerde, turizm kapsamına alınacak hangi doğal kaynaklar olduğu, hangi ulaşım türüne daha yakın olduğu gibi özellikler bakımından gruplara ayrılmaktadır. Örneğın, şehir otelleri, sahil otelleri, havaalanı otelleri ve dağ otelleri gibi.

1.1.2 Çalışma Belgesi Şekline (Mülkiyet) Göre Oteller

Bu sınıflandırma kapsamında otel işletmeleri, özel, kamu ve karma bütçeli olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Bu grup kapsamında, tüm mülkiyeti bakımından şahsa ait olan oteller özel, bunun tam tersi olan yani tüm mülki hakları devlete ait olan oteller kamu, ve yarısı devlete yarısı da özel teşebbüs olan oteller ise karma bütçeli olarak ele alınmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 44-46).

1.1.3 Konaklama Amacına Göre Oteller

Otel işletmesinde kalacak olan misafirlerin konaklama türüne göre bu işletmeler; termal, sayfiye, kongre, dağ ve spor amaçlı oteller olarak isimlendirilmektedir (Çakıcı ve Kozak, 2002: 5). Termal otel kapsamındaki bir işletmeye gelen misafirlerin amacı çeşitli hastalıklarına fayda sağlayacak olan şıfalı sulardan faydalanmak, kongre içerikli otellere gelen misafirler farklı şehirlerden bilgi edinme amaçlı olarak geldikleri yerden fayda sağlamak, dağ ve spor içerikli otellere gelenler ise şehrin yoğunluğu, işlerin sıkıcılığından kaçarak bir nebze de olsa stresden uzaklaşmaktır.

1.1.4 Faaliyet Süresine Göre Oteller

Otellerin sundukları hizmet çeşidine göre yılın hangi döneminde faaliyet gösterebilecekleri belirlenmektedir. Örneğın, Erzurum'da yer alan bir otel kayak yapacaklar için elverişli olacağından kış turizmi döneminde açık olmaktadır. Deniz ve güneş kapasitesine sahip bölgelerde ise turistler yazın yoğunlaşacağından yaz otelleri olarak bilinir. Ancak oteller hem yaz hem de kışın faaliyet gösterebilecek kongre, fuar, golf gibi organizasyonlara ev sahipliğı yapabilecek nitelikte ise tüm yıl açık kalabilmektedir. Aksi halde masraflar kazancı aşacağı için bu oteller sezon dışında kapalı kalmaktadır.

1.1.5 Ulaşım Araçları ile Olan Bağlantısına Göre Oteller

Otel işletmelerinin kongre ve fuar organizasyonlarına ev sahipliği yapmak, müşterilerini şehrin gürültülü, kirli ortamından uzaklaştırmak ve onlara çeşitli aktiviteler sunarak zihinlerini boşaltma imkanı sunmasının yanısıra, bir yerden bir yere giderken olası bir aksilik durumunda kalacak yer görevi sunmaklada yükümlüdür. Bu işlevi kapsamında, örneğin limanlara inen gemilerde çalışan personelin kısa süreli konaklama ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla limana yakın oteeller yer almaktadır. Bunun yanı sıra havaalanlarına seyahat amacıyla giden yolcuların uçağın olası bir rötar durumuna karşı konaklayacakları oteller yer almaktadır. Yine karayolunda seyahat eden yolcular için olası bir arıza durumunda, hava felaketlerinde ve yolda kalmalarında yol kenarlarında konaklayacakları oteller yer almaktadır.

1.1.6 Büyüklüklerine ve Hukuki Özelliklerine Göre Oteller

“Otellerin farklı bir sınıflandırması ise 12.3.1982 tarih ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. Maddesinin A fıkrasının 2. Maddesine göre çıkarılan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği’nin belirlediği kriterlere göre yıldızları bakımından sınıflandırılmıştır”. Buna paralel olarak ise, Dünya Turizm Örgütü ve Uluslararası Oteller ve Restoranlar Birliği’nin “IH&RA 2004” başlıklı araştırmasında oteller sınıflandırılırken en çok yıldız sisteminin kullanıldığı belirtilmiştir. Bunlar ise beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı otellerdir (Olalı ve Korzay, 1993: 6). Yıldızlı otellerin hangilerinin büyük otel işletmesi hangisinin küçük otel işletmesi olduğuna bakacak olduğumuzda ise; en az 10 oda kapasiteli oteller tek yıldızlı, en az 20 oda kapasiteli oteller iki yıldızlı, en az 50 odalı oteller üç yıldızlı, en az 100 odalı olanlar dört yıldızlı ve en az 200 odalı oteller ise beş yıldızlı grubundadır. Şener (1990: 23) ve Maviş’in (1985: 23) aktarımına göre ise 25 veya daha az odalı olanlar çok küçük oteller, 25-100 odalı olanlar küçük oteller, 101-299 odalı olanlar orta büyüklükteki oteller ve 300 odadan fazlasına sahip olanlar ise büyük otellerdir. Bunun yanında; bu kapasitelere göre 4 ve 5 yıldızlı oteller büyük otel işletmesi, 2 ve 3 yıldızlı oteller ise küçük otel işletmesi grubuna girmiştir (Kozak vd., 1994: 102).

1.1.7 Statülerine Göre Oteller

Statüleri bakımından otel işletmeleri bağımsız otel işletmeleri ve zincir otel işletmeleri olarak iki grupta incelenebilmektedir. Bağımsız oteller, tüzel bir kişinin hakimiyetinde tüm kararların işletme içinde alındığı otellerdir. Zincir oteller ise, birden fazla otel şubesinin olduğu kısa vadeli kararların kendi içlerinde, ancak uzun vadeli yatırım ve kararlarda merkezi yönetimin yetkisinde olan otel işletmeleridir (Akıncı, 2016: 94-95).

1.1.8 Fiyat Düzeylerine Göre Oteller

Bu gruptaki işletmelerin tek hedefi doluluk oranlarını yükselterek kar elde etmektir. Bunlara örnek vermek gerekirse; restoran, lobi, toplantı salonu gibi ek hizmetler sunmayan “Ekonomik Oteller”, ekonomik otellerin sunmadığı bu hizmetleri bünyesinde bulundurarak ekonomik otellere göre daha kaliteli hizmet sunan “Orta Düzey Fiyatlı Oteller” ve yüksek fiyat karşılığı müşterilerine en üst düzeyde tatmin olanağı sunan, yüksek düzeyde standart ve servise sahip “Lüks (Pahalı) Oteller” bu grupta yer almaktadır (Oral, 2001: 19-20).

1.2 Otel İşletmelerinin Organizasyon Bölümleri

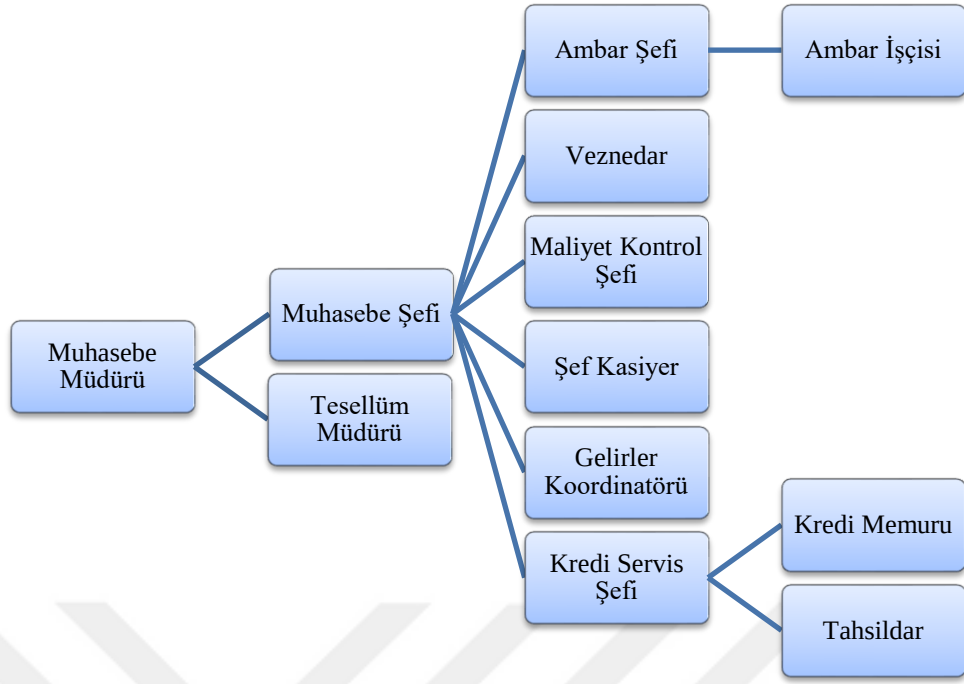
1.2.1 Yönetim Bölümü

Otel işletmelerinde yönetim sürecine girmeden önce yönetimin tanımını yapacak olduğumuzda; yönetimi, belirli bir amaç etrafında örgütlenen insanların bu amaç doğrultusunda çalıştırılması olarak tanımlayabiliriz (Tosun, 1982: 5). Bu bölümün kapsamında olan yönetici ise; elindeki mevcut kaynaklarla örgütsel amaçlara en hızlı ve en düşük maliyetle ulaşan kişidir (Denizer, 2005: 484).

Otel işletmelerinin karmaşık ve çok yönlü yapısı düşünüldüğünde yöneticilere ne kadar görev düştüğü daha iyi anlaşılmaktadır. Çünkü yöneticilerin sorumluluğu sadece personelle sınırlı değildir. Yöneticiler işletmenin mülküyle, işletmenin finansmanı ve en önemlisi müşterilerden de sorumludur. Personel memnuniyetinin yanı sıra müşteri memnuniyetini sağlamakla da yükümlüdür.

1.2.2 Muhasebe Bölümü

Otellerdeki muhasebe bölümleri, hesapların kaydını, ve kayıtlı hesapların raporlanmasını yapmaktadır. Bu işlemlerin eksiksiz yerine getirilebilmesi için muhasebe departmanı gelir ve giderlerin doğru tespit edilmesini sağlamaktadır. Buradaki işlevlerin yerine getirilmesi için, muhasebe bölümünün, organizasyonun nasıl olacağını, kimlerin görev alacağını ve görev tanımlarını iyi belirlemelidir (Kozak, 2002b: 171). Aşağıda bu amaçla hazırlanan muhasebe personelleri yer almaktadır.



Şekil 1.1 Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Departmanı

Kaynak: Kozak vd., 2008

Bu personel belirlemeleri sonrasında ise muhasebenin hazırladığı günlük, haftalık ve aylık raporlar otel yöneticileri tarafından okunarak takip edilmelidir. Bu takipler otelin mali açıdan ne durumda olduğunu ve gelecekte yatırım yapıp yapılmayacağına dair bilgiler sunar (Şener, 2010: 221).

1.2.3 Satış ve Pazarlama Bölümü

Otellerin ticari amaç güden bir işletme oldukları düşünüldüğünde satış ve pazarlama bölümüne düşen yük artmaktadır. Bu bölümün görevleri sadece odaların satılması ya da odaları doldurmak değildir. Satış departmanının görevleri arasında, otelin safe gelirinden su sporları gelirine, ekstra yiyecek içecek gelirlerinden wellness gelirlerine, çamaşırhane gelirlerinden özel günler için otel dışından gelen misafirlere kadar elde edilecek gelirlere kadar akla gelebilecek hemen tüm bölümleri kapsamaktadır. Bu sayılanlardan satış bölümü sadece gelir yönetimine bakar demek te yanlıştır. Çünkü otelin yurt içi ve yurt dışı tanıtımından da bu bölüm sorumludur. Bu kadar önemli görevleri üstlenecek satış ve pazarlama bölümü personelinin de iyi bir turizm ve pazarlama eğitimi alması gerekmektedir. Bunu sağlayan satış müdürleri bulmak zor olduğu içinde otellerde bu görevi genellikle otel hakkında daha fazla bilgi birikimine sahip ve yöneticilik vasıflarında gelişmiş olan genel müdürler üstlenmektedir (kariyer.turizmgazetesi.com).

1.2.4 Güvenlik Bölümü

Güvenlik; herhangi bir işletmenin çalışanlarını, demirbaş eşyalarını ve misafirlerini, dışardan ve içerden gelebilecek sabotajlara, yangınlara, hırsızlığa, soyguna, yağmalamaya, tehditlere ve tehlikelere karşı korumak amacıyla aldığı fiziki ve elektronik tedbirlerdir (mehmet-ugur-zeydan.blogspot.com.tr). Otel güvenliği ise; otelde konaklayan misafirlerin tatilerini sorunsuz geçirebilmeleri için her türlü can ve mal güvenliğini sağlamakla yükümlüdürler. Güvenlik personelinin genel görevlerine bakıldığında, otelde işlenen suçlarda olay mahalline zarar vermeden kolluk kuvvetlerine haber vermek, otel içinde işlenen suçlarda faili kişiyi tutarak güvenlik güçlerine teslim etmek, otel içindeki konuk ve çalışanlardan alkol ve uyuşturucu bağımlılarını diğer konuklara zarar vermemesi için gerekli mercilere teslim edene dek güvenli bir yerde tutmaktır. Bunların yanında şüpheli kişilerin takibi ve boğulmalara karşı bir can kurtaranın bulundurulması da güvenlik bölümünün sorumlulukları arasındadır (ilhanbilici.blogspot.com.tr).

1.2.5 Teknik Servis Bölümü

Teknik hizmetler bölümü, otelin işleyişleyişinin devam edebilmesi yönüyle önem arz etmektedir. Büyük otel işletmelerinde bu bölümün başında bir şef mühendis ve ona bağlı olarak mühendis ve teknisyen çalışmaktadır. Suların akması, klimaların bozulması, kapıların açılmaması, kapı kildinin değiştirilmesi, teknik teçhizatlardaki arızalar hep teknik hizmetlerin sorumluluğundadır. Ayrıca, enerji tasarrufunu sağlayacak önlemlerin alınması ve gerekli teknik malzemelerin siparişi de yine teknik bölümün sorumluluğundadır.

Teknik hizmetler kapsamındaki personeller ise, teknik müdür, teknik müdür yardımcısı, boyacı, periyodik bakım süper vizörü, soğutma uzmanı, havuzcu, marangoz, tesisatçı, elektronikçi, elektrikçi, ambarcı ve sekreterdir (www.thegreenparktaksim.com).

1.2.6 İnsan Kaynakları Bölümü

Otel işletmelerinin bölümlerinden insan kaynakları departmanı, sadece personel sayısını azaltarak tasarruf sağlamaz, bunun yanında işin niteliğine uygun olarak personel seçimini ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunulmasında rol oynamaktadır. Bu otel işletmelerindeki verimli işgücü ve kar durumu açısından oldukça önemlidir (Kaynak, 1990: 7). Bunun yanında insan kaynakları departmanı, personelin işletmeye ne kadar verim sağladığını araştırır, personel sorunlarına çözüm üretir, otelin personel ihtiyacının karşılanmasını sağlar, hangi işe hangi personelin verileceğine karar verir, personel için gerekli eğitim ve öğretim programlarının hazırlanmasına öncülük eder (Jiang ve Alex, 1997: 7).

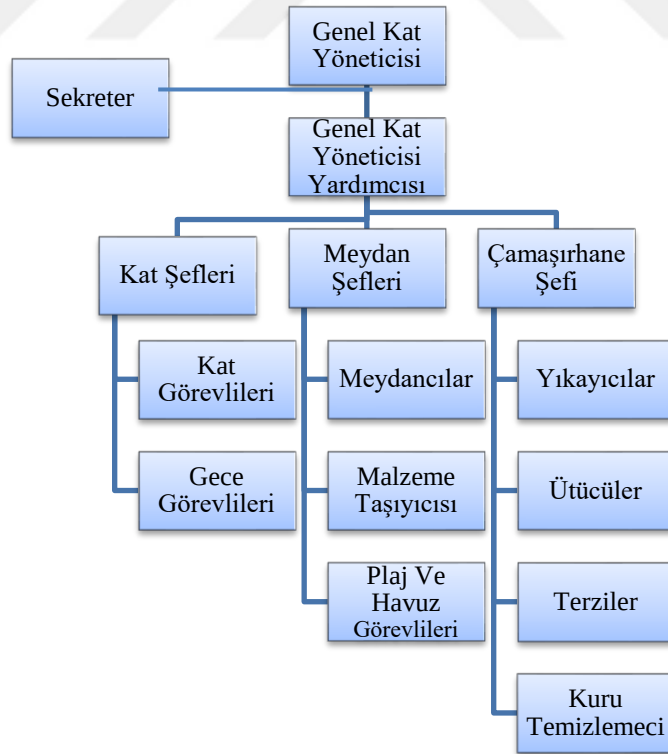
Personel planlamasının müşteri memnuniyeti ve kar durumunda etkilediği düşünüldüğünde insan kaynaklarına önemli görevler düşmektedir. Örneğin, otel restoranında

yetersiz personel olması durumunda yemek saati gecikebilir ya da masalar kirli tabaklarla dolu olabilir. Bu durum görüntü kirliliği yaratarak müşterileri rahatsız edebilecektir. Bunun tam aksi durumu olan personelin gereğinden fazla olmasıda otel işletmesi için ekstra bir gider kalemi oluşturmaktadır.

1.2.7 Kat Hizmetleri Bölümü

Konaklama işletmelerindeki, konuk odalarını, koridorlarını, salonlarını ve tesisin genel temizliğini, tertip düzen ve bakımını üstlenen departmanlardır. Turizm sektöründe bu bölüme “housekeeping” de denilmektedir. Otele gelen turist ve konukların otelin imkanlarından yararlanması kadar odalarında geçirdikleri sürelerde göz önünde bulundurulduğunda, kat hizmetlerinin de ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Bu önemin temelinde ise; oda düzeni ve temizliğinden memnun kalan misafirlerin memnuniyeti ve devamlılığının artması, kat hizmetleri görevlerinin eksiksiz yerine getirilmesi sonucu işletmenin olumlu yöndeki tanıtımında daha kolay olması yatmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2007: 3).

Kat hizmetleri hakkında bilgi verdikten sonra bu çalışmada büyük ölçekli oteller kullanılacağından dolayı; aşağıda büyük bir otelin kat hizmetleri şeması yer almaktadır.



Şekil 1.2 Kat Hizmetleri Organizasyon Şeması

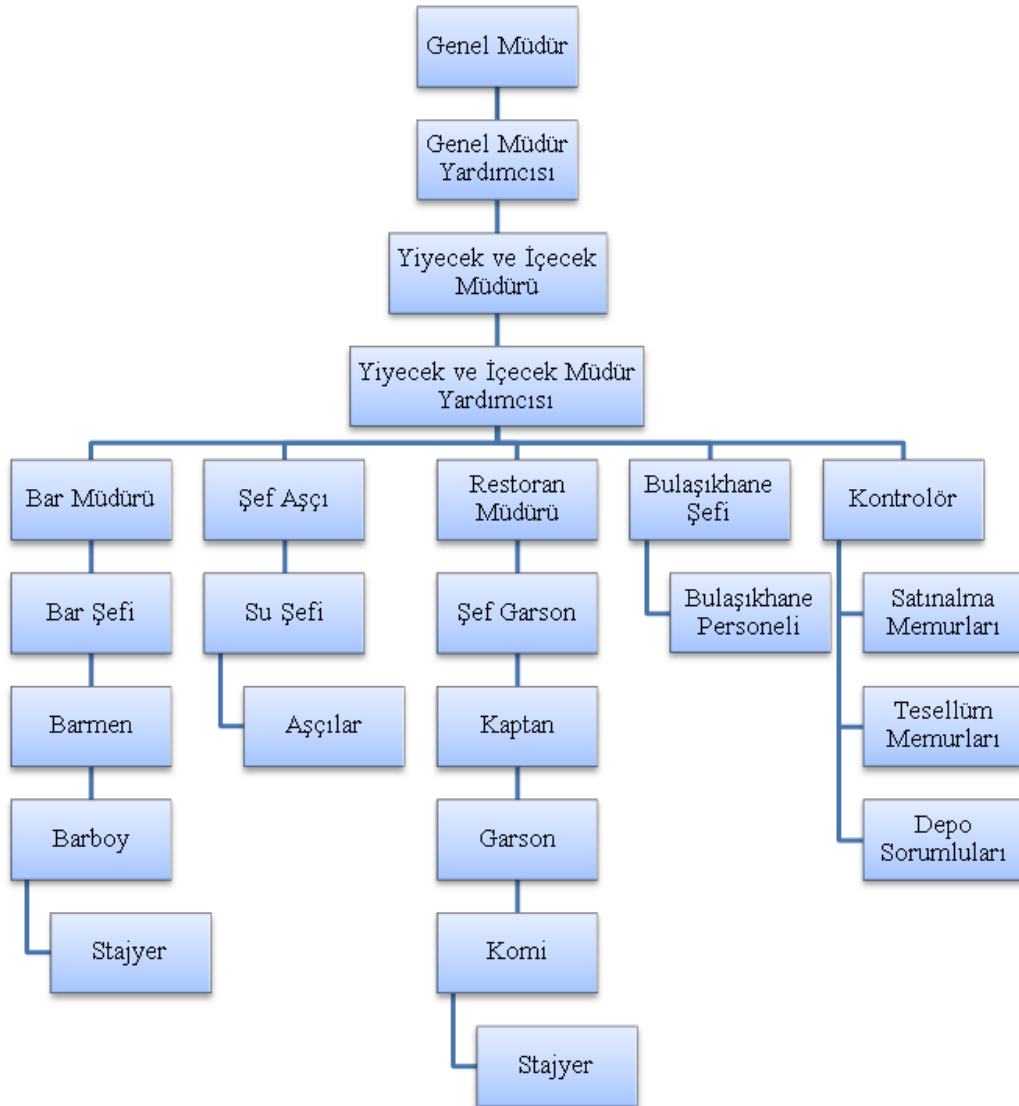
Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı, 2007

Şekil 1.2’de de görüldüğü üzere kat hizmetlerinin en yukarısında Genel KatYöneticisi ve Genel Kat Yöneticisi Yardımcısı yer alırken, en altta ise Gece Görevlileri, Plaj ve Havuz Görevlileri ve Kuru Temizlemeci yer almaktadır.

1.2.8 Yiyecek İçecek Bölümü

Otel işletmelerindeki yiyecek içecek departmanları, restoranlarda, banket salonlarında ve barlarda konuklara sunulan yiyecek içecek hizmetleridir. Bu bölüm konukların memnuniyeti, rahat hissetmeleri ve işletme gelirlerinin artırılabilmesi bakımından önemlidir. Sunulan hizmetin zamanında ve istenilen kalitede olması için servis görevlilerinin takım ruhu ve iyi ilişkiler içinde çalışmaları gerekmektedir (www.gastronomi-mutfaksanatları.com).

İşletmeler büyüdükçe, işbölümü ve uzmanlaşma gereksiniminin artması nedeniyle; diğer bölümlerde olduğu gibi yiyecek içecek bölümünde de aşağıdaki gibi bir örgütsel yapı kurulmaktadır.



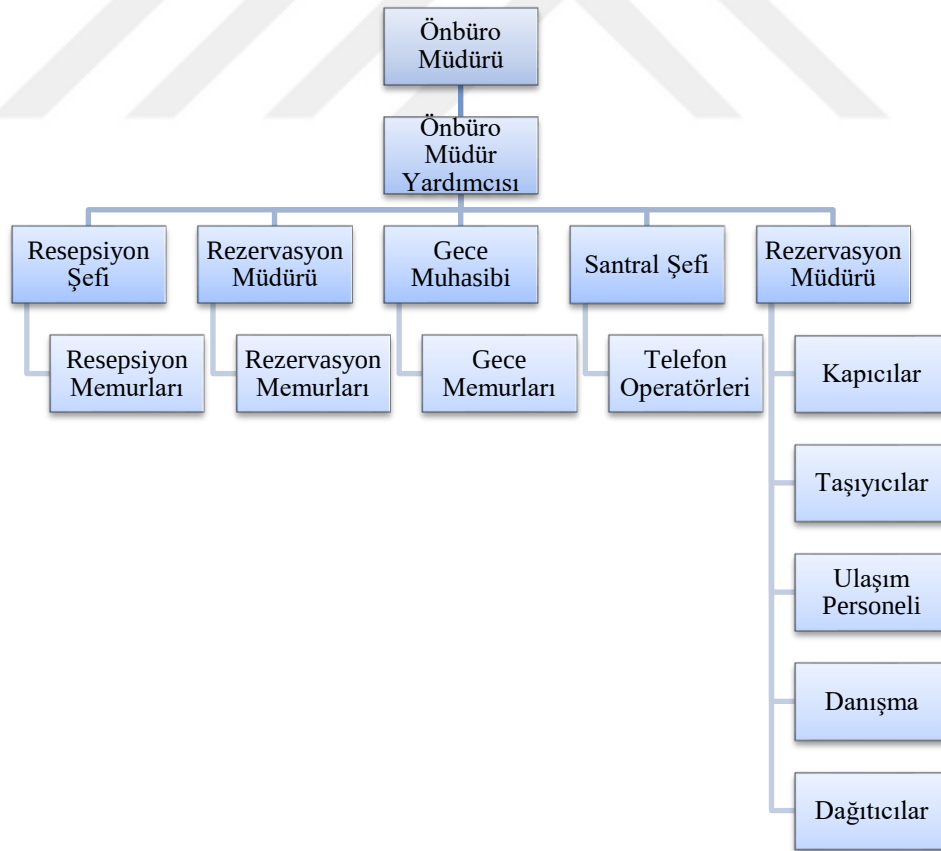
Şekil 1.3 Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Şeması

Kaynak: Kozak vd., 2008: 30

Şekil 1.3 incelendiğinde yiyecek içecek departmanının en üst kademesinde Genel müdür en alt kademede ise stajyerlerin yer aldığı görülmektedir.

1.2.9 Önbüro Bölümü

Otele giren konukların ilk olarak karşılandığı, kayıtlarının yapıldığı, rezervasyonlarının alındığı, konukların sorunlarını iletebildiği hizmet alanıdır. Konukların ilk izlenimi burada oluşur. Misafirlere burada gösterilecek olan itina, özen ve anlayış müşterilerin otel hakkındaki görüşlerini etkileyecektir. İlk izlenim olmasından dolayı yerleri de genellikle kolaylıkla görülebilecek anabinanın girişinde, asansör ve merdivenlere yakın olmaktadır. Önbüro kapsamındaki bölümler ise resepsiyon, rezervasyon, ön kasa, danışma ve santraldir. Konukları karşılamak, bagajları odalara ulaştırmak, konukların rezervasyon kayıt ve çıkışlarını yapmak , misafirlere gelen mesaj ve postaları iletmek, döviz işlemlerini yapmak, yöre ve otel hakkında bilgi sunmak, emanetlerin korunması ve kişilere uygun odaları temin etmek önbüronun görevleri arasındadır. Bu görevleri yaparken önbüroya yardım eden personeller ise bagaj şefi, kapıcı, bagaj taşıyıcısı, dağıtıcı, asansörcü, vestiyer, şofördür.



Şekil 1.4 Önbüro Departmanı Organizasyon Şeması

Kaynak: Kozak, 2002b: 22

Şekil 1.4 kapsamında ise Önbüronun tepe kademesinde Önbüro Müdürü, en alt noktasında ise dağıtıcıların olduğu görülmektedir.

1.2.10 Diğer Yan Hizmet Bölümleri

Otelin asıl işlevlerinin kolaylaştırılması ve yerine getirilmesini sağlayan bölümdür. Otel işletmelerindeki destek hizmetlerinin kapsamındaki bölümler muhasebe, maliyet kontrolü, bütçeleme, personel eğitimi, pazarlama, satın alma ve depolama, müşteri ilişkileri, halkla ilişkiler, güvenlik, animasyon, eğlence, çamaşırhane ve teknik servistir. Fakat, bu bölümler destek hizmetleri adı altında olabileceği gibi, bazen de otel yönetimine bağlı olarak ayrı ayrı departmanlarda da olabilmektedir (Kozak, 2002a: 5-6).



İKİNCİ BÖLÜM

STRESİN TANIMI, KAPSAMI VE SONUÇLARI

2.1 Stresin Tanımı ve Kapsamı

Stresin kavram olarak pek çok tanımı olmasına karşın, stres denildiğinde ilk akla gelen isim Hans Hugo Bruno Selye'dir. Çünkü Selye literatürde “stresin babası” olarak anılmaktadır. Böyle anılmasının nedeni ise 1907 doğumlu olan Selye'nin 1926 yılında daha bir tıp öğrencisi iken stres araştırmalarına başlamış olmasıdır (Fink, 2010: 3). Bu araştırmalardan sonra stresin ilk tanımlarını 1930'larda atarak stresi, “kişinin fiziksel ya da psikolojik olarak çeşitli uyarıcılara maruz kalması durumunda gösterdiği tepki olarak” tanımlamıştır (Balcı, 2000b: 2; Çoşkuner, 1997: 15). Stresin insan üzerindeki etkilerine ilişkin ilk bilimsel çalışmalarını ise 1956 yılında yapmıştır.

Stresin diğer bir tanımını ise stresin psikolojik ve bilişsel yönüne dikkat çeken Richard Lazarus yapmıştır. Buradaki stres modeline göre Lazarus, stresin birey ve çevre etkileşimi sonrası ortaya çıktığını düşünmekte ve stresi etkileyen durumun bireyin olaya bakış açısı ve algılamasına göre değiştiğini düşünmektedir. Buna göre her olay farklı kişilerde farklı tepki ve strese neden olmaktadır. Biri için en stresli durum çocuğunun ölümü iken, diğeri için ise başarısızlık en kötü stres durumu sayılabilmektedir. Bu konuda algılama ve bilişsel değerlendirme farklılıkları temel etkindir (Quine ve Pahl, 1991: 59).

Stres konusun da diğer önemli isim ise Cannon'dur. Onun geliştirdiği modelde, vücudumuz olası bir tehdit unsurunu algıladığında sinir ve endokrin sistemi (troid ve böbrek üstü bezleri gibi iç salgı bezleri) aracılığıyla seri bir şekilde uyarılır ve güdülenir. Bu tepki ise organizmayı saldırmaya ya da bu uyarandan kaçmaya güdülemekte ve bu nedenle de “savaş ya da kaç” tepkisi olarak nitelendirilmektedir. Bu tepkinin bir yönüyle vücudun tehditler karşısında verdiği reaksiyonu mümkün kılmasından ötürü olumlu olduğu, diğer taraftan ise stresin duygusal ve fiziksel fonksiyonları bozmasından ötürü ortaya çıkan sağlık problemlerine bağlı olarak zararlı olduğu öne sürülmüştür (Taylor, 2003: 607).

2.1.1 Stresin Kendisine Yakın Kavramlarla Olan İlişkisi

Bilim dünyasında stres kelimesi ilk olarak 17.yy'da “elastiki varlık ve bu varlığa uygulanan dıştan gelen güç ile arasındaki bağlantı” yı açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır (Graham, 1999: 24). Ancak bunun haricinde stresin zamanla geliştirilerek pekçok tanımı ortaya çıkmıştır. Bunun en büyük nedeni de geniş bir kullanım alanına sahip olmasıdır. Ayrıca toplayıcı özelliği ile de pek çok benzer kavramı himayesine

alır. Her biri stres kavramının alt basamakları sayılabilen bu kavramların hiçbirisi tek başına stres kavramı ile eş değildir. Stresi bu kavramların bir araya gelmesi olarak düşünebiliriz. Bu yüzden de bu kavramlardan bazılarını açıklamakta yarar vardır (devecimehmet.blogspot.com.tr).

2.1.1.1 Engellenme

Canlılarda tatmin edilmesi gereken bir ihtiyaç olması durumunda organizmada dürtü oluşur. Dürtünün amacı ise ortaya çıkan eksikliği gidermek ve doyuma ulaştırarak canlının haz almasını sağlamaktır. Ancak bunun aksine canlının, fiziksel ya da toplumsal bir ihtiyacının tatmin edilmesini engelleyen bir durum yada eylemle karşı karşıya kalması durumuna ise “engellenme” denir (www.webhatti.net). Daha anlaşılır şekilde istek, ihtiyaç ve davranışların hedeflenen sonuca ulaşmasının engellenmesi durumudur. İşte bu engellenme durumları birey üzerindeki sinir seviyesinin artmasına neden olduğundan, stresin alt unsurlarından biri olarak kabul edilir. Ancak doğrudan stres yaratan bir olaydan ziyade stresin meydana gelmesine sebep oluşturan etmenler arasında yerini alır (Himmetoğlu ve Kirel, 1994: 5). Engellenme durumu kişinin davranışlarını değişik şekillerde etkileyerek, ya tepkilerine ket vurmasına ve tepkilerinin güçlenmesine ya da engelleyicilerden kaçınmasını ve üstesinden gelmesini öğrenmesini sağlar (www.webhatti.net)

Engellenme çeşitleri bedensel, ruhsal çevresel ve toplumsal olabilir. Havanın çok soğuk olması nedeniyle sokağa çıkamamak ve hastalık olması gibi durumlar fiziksel engelle, çocuğun boyunun yetmemesi nedeniyle masaya ulaşp istediğini alamaması bedensel bir engelle, zihne takılan bir sorun nedeniyle kararsızlık içinde olması, çocukluk çağından kalmış aşılamamış sorunlar, kişinin benliğine sinmiş yasaklar ve korkular (www.webhatti.net) hali ruhsal engelle, çok kızdığı halde ebeveynlerine (annesine ya da babasına) karşılık verememesi, toplumun koyduğu yasaklar, cinsiyet ayrımı ve başka insanlardan kaynaklanan engellemeler (Atkın, 1995: 571) ise toplumsal engelle örnek verilebilir.

İçten ya da dıştan kaynaklanan tüm engellemeler birey üzerinde hayal kırıklığı oluşmasına neden olur. Hayal kırıklığı engellenme durumunda ortaya çıkan gerilim durumudur. Engellenmenin seviyesine göre hayal kırıklığının seviyesi de paralel olarak hareketlilik gösterir (www.saglikbilimi.com).

2.1.1.2 Kaygı

Işık’a (1996: 32) göre kaygı iç ve dış dünyadan gelebilecek tehlike olasılığı ya da birey tarafından tehlike unsuru olarak yorumlanan herhangi bir duruma karşı yaşanan duygu sürecidir. Kaygının uyarıcı, koruyucu ve motive edici fonksiyonları bulunmaktadır. Bireyin acı,

ayrılık, hayal kırıklığı gibi vakalara karşı vücudunu hazırlaması *uyarıcı*, tedbir olarak olumsuz koşulları daha rahat atlatabilmesi *koruyucu*, başarısız olma düşüncesi ile daha azimle çaba göstermesi ise *motive edici* özellikleridir. (Akgün, Gönen ve Aydın, 2007: 284).Genelde kaygı; stres ve depresyon konuları ile beraber neden-sonuç kapsamında araştırılmaktadır. Kaygı, depresyonda sıkça görülen bir olaydır. Bir başka kaynakta ise kaygının nedeni bireyin yeteneği ile kendisinden beklenenler arasındaki çatışmadır (Gençtan, 1993: 237).

Bazı düşünürler ve bilim adamları içinde bulunduğumuz zaman dilimini “kaygı çağı” olarak isimlendirmekte ve bu zamanın hastalığı olarak da “stres”i görmektedir. İnsanoğlu ilk olarak doğaya hakim olabilmek için teknolojiyi geliştirmiş ancak daha sonra kendi geliştirdiği teknolojinin esiri haline gelmiştir. Bu esaret, onun kimliğini kaybetmesine neden olmuştur. Kişiler birbirine yabancı hale gelerek, daha da yalnızlaşmış ve yakın ilişkilerden uzaklaşmışlardır. İşte bu baş döndürücü hızda yaşanan ilerleme ve gelişmeler insanlarda var olan kaygıyı da arttırmıştır (Çakmak ve Hedevanlı, 2005: 116).

2.1.1.3 Çatışma

Beynimizin aynı anda iki ya da daha fazla duygu, düşünce veya istek arasında kalarak bunlardan birini seçememe halidir (Morgan, 1998: 228). Örneğin, pikniğe mi gitsem evde maç mı izlesem ya da eve yürüyerek mi yoksa taksiyle mi gitsem gibi. Bir örgütte ise genel olarak, çatışma şekilleri bireyin bireyle, bireyin grupla ya da bireyin örgütte olan çatışması şeklinde görülür (Şimşek vd., 2003: 280). Bireyin bireyle olan çatışmasına baktığımızda ihtiyaç ve çıkarlardan, kişi veya çatışmaya ilişkin geçmiş meselelerden, kişisel değerlerden, iletişimsel süreçlerden, karşılıklı engellemelerden, uyumsuzluk ve gerginliklerden, endişe duygularından, kincilikten veya negatif ifadelerden ortaya çıkabilen pek çok nedeni içinde barındırabilir (Barki ve Hartwick, 2001: 199). Tüm bu çatışma nedenleri ise çözüme kavuşturulamadığında bireyde stress nedeni olarak pek çok hastalığın baş göstermesine neden olmaktadır (Özbek, 2008: 41). Ancak kişiler arası çatışmalar günlük koşullarda iletişim sorunu olarak görülürken (Bolger ve Shilling, 1991: 360) aslında pek çok yenilik ve yaratıcılığın da kaynağıdır (Lulofs ve Cahn, 2000: 35). Bu anlayış kişilerarası çatışmalara, ilişkilerin gelişmesine, yaratıcılıkların gün yüzüne çıkmasına, yeni düşünce ve fikirlerin can bulmasına, karşılıklı anlayışa, performansın yükselmesine ve bireylerin daha olumlu olmasına katkıda bulunur (Rahim, 2002: 210).

2.2 Stres Çeşitleri

Stres çeşitleri devam etme süresine, hangi olaylardan sonra ortaya çıktığına, sürekli ya da kontrol edilebilir olup olmadığına, teşvik edici veya performans düşürücü olma özelliğine göre gruplara ayrılabilir. (Gölge, 2005: 22).

2.2.1 Akut Stres

Akut stres bozukluğu (ASB); bireylerin gerçek bir ölüm olayına tanıklık etmesi, ölüm tehdidi alması, ciddi bir yaralanma yaşaması veya kendisinin, bir yakınının ya da hiç tanımadığı birinin fiziki bütünlüğüne gelen bir zarara tanıklık etmesi sonucunda oluşur. Bu travmatik olaylar karşısında kişi dehşete düşer, aşırı korkar ve çaresizlik duyguları içinde kalır. Akut stres bozukluklarında, dissosiyatif belirtiler (kimlik, bellek, algı ve çevre ile ilgili olan duyuların normalde bir bütün halinde çalışırken bütünlüklerinin bozulması durumu) www.aktuelpsikoloji.com , belirgin anksiyete ya da artmış uyarılmışlık belirtileri, travmanın hatırlanmasına neden olan uyarıcılardan kaçınma, travmanın neden olduğu olayı sürekli olarak hatırlama, rüyalarda bu kötü hatıraları görme ya da aynı olayı tekrar yaşıyormuş gibi hissetme duyguları gibi tekrarlama belirtileri görülebilmektedir. Bu bozukluklar en az iki günden 4 haftaya kadar uzayabilen ve travmaya neden olan olaydan sonraki 4 hafta içinde ortaya çıkan bir durumu tarif eder (Gölge, 2005: 22).

Akut stres bozukluklarına neden olan olaylar arasında özellikle motorlu araç kazaları yer almaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde motorlu araç kazası geçiren kişilerin %14-18' ine Akut stres bozukluğu tanısı konmuştur. Bu kazalardan 5-6 yıl sonra bile hem sürücü hem de yolcu olarak seyahat sırasında oluşan stres sıklıkla devam etmektedir (Mayou vd., 1993: 227-228).

2.2.2 Alışılmış Olmayan (Episodik) Stres

Episodik Stres belirli olaylar sonrasında ortaya çıkmaktadır. Bazıları yaşam tarzları ya da görevleri gereği bu stresi oldukça sık yaşarlar. Çok fazla sorumluluk yüklenen, kaldıramayacağı işlerin altına giren ya da hayatta pek çok şeyi ters giden kişilerde oldukça sık görülmektedir. Omuzlarındaki sorumluluk yükü onlarda endişe, gerginlik ve öfke patlamalarına neden olmaktadır. Bazen bu öfkeler saldırgan tavırlara da sebebiyet verdiği için karşılarına aksi biri çıktığında karşılıklı ilişkileri içinden çıkılmaz bir hal almaktadır.

Araştırmacılar episodik stres sahibi kişiler ve “A” tipi kişilik grubundaki (rekabetçi, saldırgan, telaşlı ve sabırsız) bireylerin davranışları arasındaki paralellikten ötürü “A” tipi kişilik sahiplerinin sıklıkla episodik stres durumunu yaşadığını belirlemiştir (dbe.com.tr).

Ayrıca bu kişiler aşırı bir endişe halindedir. Sürekli karamsar düşünerek her olayın felakitle sonuçlanacağına inanırlar. Bu nedenle de sıklıkla baş ağrısı, migren, yüksek tansiyon ve kalp rahatsızlıkları yaşarlar (dbe.com.tr).

2.2.3 Kronik Stres

Akut stres kişi üzerinde heyecanlandırıcı ve uyarıcı bir etki yaratabilirken, kronik stres ise kişiye bu tür duygular hissettirmez. Kronik stres kişiyi günden güne yıldan yıla yıpratır. Bu yıpratma esnasında da vücuda zihne ve hayata zarar verir. Kronik streste bu yıpranmaların nedenleri eşle yaşanan sorunlar, yoksulluk, iş yerinde ve kariyerinde aşağılanma, kopuk aileler ve şiddet olabilmektedir. Bazı kronik stresler ise çocukluktan bile gelebilmektedir. Çocukken zihne aşılmanmaya çalışılan dünyanın tehlikeli olduğu, herkesin ona kötülük yapabileceğinin inandırılması çocukta büyüdüğünde kişilik ve görüşlerinde katılaşmaya ve bitmeyen stres olgusuna sebep olabilmektedir. Kronik stresin en kötü yanı eski ve birikmiş olaylardan kaynaklanmasından ötürü insanların buna alışmasıdır. Ancak bu alışma durumu onlarda aslında kabullenme değil bir birikmişlik halidir. Çünkü bu kroniklik bireylerde stres, intihar, şiddet, kalp krizi, felç ve hatta kanser şekline bürünerek ölümlere neden olabilmektedir. Bunun nedeni ise vücudun fiziki ve zihinsel kaynaklarını uzun süreli yıpranmaya bağlı olarak tüketmesidir (www.apa.org)

2.2.4 Olumlu Stres (Eustress)

Selye tarafından olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılan stres, olumlu olduğu durumlarda kişiyi motive eder, harekete geçirir (Selye, 1977: 26), başarıya götürür, yaşam kalitesini yükseltir ve değişimlere ayak uydurmasını (Akat ve Budak, 1994: 38) kolaylaştırır. Drafke ve Kossen'e (1998: 113) göre ise olumlu stres iş tatmini, iş ve hayata karşı olumlu tutum, başkalarını gönüllü dinleme, başkalarının duygularını anlama, güler yüzlü olma, olayların gülünç yönlerini görme, bilginin uygulanması, yaratıcı olma ve yüksek verimlilik sağlamaktadır. Ancak olumlu da olsa stresin seviyesi her zaman önemlidir. Bu seviye herkes için değişiklik gösterse de, bireyin içindeki enerjiyi ortaya çıkarabilecek seviyede olmalıdır. Ancak denetlenebilen ve yönetilebilir seviyedeki stres potansiyelin gösterilmesinde uyarıcı etki yapabilir (Cüceloğlu, 1992: 273). Şekil 2.1'de görüldüğü gibi stresin seviyesi kişi için olumlu yada olumsuz bir sonuç oluşmasını etkilemektedir.

Çok fazla stres

Olumlu Stres

Çok az stres

Şekil 2.1”Olumlu Stres” Seviyesini Bulmak

Kaynak: Şahin, 1994: 21

Optimum seviyede yer alan stres kişiyi olumlu yönde etkileyerek başarıyı yakalamasında önemli bir uyarıcı olmaktadır. Nasıl ki, bir davulu çalmak için vurmak, bir gramafon çalmak için üflemek ve bir nesneyi hareket ettirebilmek için itmek gerekiyorsa kişideki mücadele ve çalışma duygularının harekete geçirilebilmesi içinde bir miktar gerilime, kaygıya yani olumlu strese ihtiyaç vardır. Çünkü belli bir seviyeye kadar bireyin güdülenmesine kolaylık sağlamaktadır (Özbek, 2008: 45).

2.2.5 Olumsuz Stres (Disstress)

Baskı sonucu stres altındaki kişilerin hissettikleri olumsuz ya da kötü strestir (Tutar, 2004: 192). Aşırı stres kişinin hayatı kadar iş performansını da etkilemektedir. Yüksek stres vücut enerjisini tüketerek dikkat dağınıklığı yaratır ve performansı düşürür. Drafke ve Kossen’e (1998: 115) göre ise zararlı stres beraberinde uyku sorunlarını, astım ve solunum problemlerini, deri lekelerini, mide bulantısı, ülser, bağırsak spazmları, baş, boyun ve sırt ağrıları ile ağız kuruluğuna sebebiyet vermektedir. Bu stres ilerledikçe de çalışanlar kendilerini yorgun hissederek az verimle çalışır. Eğer sorun çözülemezse ruhsal çöküntüden fiziksel hastalıklara kadar uzanabilmektedir (Durna, 2006: 326).

2.2.6 Nötr Stres (Neustress)

Neustress bazı durumlardaki tepkisizliğimizi anlatmaktadır. Nitekim Morse, Martin, Dubin ve Furst (1979: 33) nötr stresi, beyin içinden ve dışardan gelen uyarıcılara karşı bir tepki oluşturulmaması, stres duygusunun tepkisiz kaldığı, yani olumlu ya da olumsuz herhangi bir duygu ifadesi yaratmadığı durum olarak tanımlamıştır. Herhangi bir duygu oluşturmadığından dolayı da nötr olarak tanımlanmıştır. Dünyanın farklı bir yerindeki sel haberi olayı buna örnek olarak verilebilmektedir.

2.3 Stresin Belirtileri

Strese maruz kalan bireyler uzun süreli olarak bu koşullar altında yaşamaya devam ederse çeşitli hastalıklarla karşı karşıya kalırlar (Braham, 1998: 51). Ancak bu rahatsızlıklar insandan insana farklılık göstererek bireylerin doğal düzeninin bozulmasına neden olur. Organizmanın düzenini alt üst eden ve stresin belirtileri olarak tanımlanan bu bozulmalar duygusal ve davranışsal, zihinsel, sosyal ve fiziksel olarak dört gruba toplanabilir (Kahn ve Cooper, 1993: 105).

2.3.1 Stresin Duygusal ve Davranışsal Belirtileri

Organizmanın stres olgusuna karşı gösterdiği duygusal tepkiler stresin duygusal belirtileri olarak tanımlanırken, stresin doğal bir sonucu olarak verimde düşüklük ve devamsızlık gibi davranış değişiklikleri ise stresin davranışsal belirtileri olarak tanımlanmaktadır (Tekin, 2010: 13-14; Tutar, 2004: 251). Duygusal belirtiler kişinin iç dünyasında meydana gelen duygu değişiklikleri olduğundan daha soyut durumda iken, davranışsal belirtiler dışardan gözlenebilen somut davranışlar şeklindedir. İki kavram farklı gibi görünse de aslında iç içe geçmiş durumdadır. Çünkü duygusal belirtiler davranışsal belirtilerin içinde can bulmaktadır. Bu sebepten ötürü de iki kavram aynı başlık altında toplanarak belirtileride aşağıdaki şekilde ortak olarak verilmiştir (Braham, 1998: 52-54; Kömog, 2009: 15-16; Ulukus, 2001: 42; Güçlü, 2001: 95; Markham, 1998: 14; Arsénault ve Dolan, 1983: 228; Köknel, 1998: 350-367; Pehlivan, 2000: 210; Baltaş ve Baltaş, 2000: 128).

- Tedirginlik ve korku,
- Depresyon nedeniyle sebepsiz ağlama, ruh halindeki seri değişimler,
- Sinirlerine hakim olamamak,
- Kendine olan inancını kaybetmek,
- Yaşadığından dolayı mutlu olamamak,
- Duyguların anlık değişimi,
- Geceleri kötü rüyalar görüp uykusunda huzursuz olma,
- Aşırı derecede alınganlık,
- Olaylara karşı heyecanını yitirme,
- Hastalık kapacağı yada öleceği fikri,
- Kendini ifadede yetersiz kalma,
- Başarısız olacağını hissetme,
- Kendini yemeğe vermek ya da yemeği reddetmek,
- Alkol, sigara ve uyuşturucu gibi bağımlılık yaratan maddelere yönelmek,

- Çevresine karşı saldırgan davranışlar göstermek ve kin beslemek,
- Hayattaki ideal ve pusulasını kaybetmek,
- Komik olaylar karşısında bile donuk kalarak tepki verememe,
- Yaptığı işe uzun süre odaklanmakta zorlanmak,
- İçinde hissettiği boşluğun kapanmaması,
- Suç işleme eğiliminde olma,
- Uykuya meyletmek ya da uykuyu reddetmek olarak sıralanabilir.

2.3.2 Stresin Zihinsel Belirtileri

Kişinin anlama, anlatma gibi beyin aktivitelerinde gerçekleşen ve olumsuz sonuçlara neden olan değişimlerdir. Sıklıkla rastlanan belirtileri arasında hafızanın kaybolması, pek çok düşüncenin aynı anda zihni çevrelemesi, dikkat toplama ve karar vermede zorluk çekilmesi, negatif düşünce ve bencillik seviyesinin artması, düşüncelerde bulanıklık, her zaman kötü şeylerin olacağına inanma, fobiler, intihara meyletme (Rowshan, 2008: 21), insanlara olan güven duygusunu kaybetme, karşısındakini suçlu görme, mizah kaybı (Aydın ve Yıldız, 2000: 60; Yılmaz, 2006: 36) yer almaktadır.

2.3.3 Stresin Sosyal Belirtileri

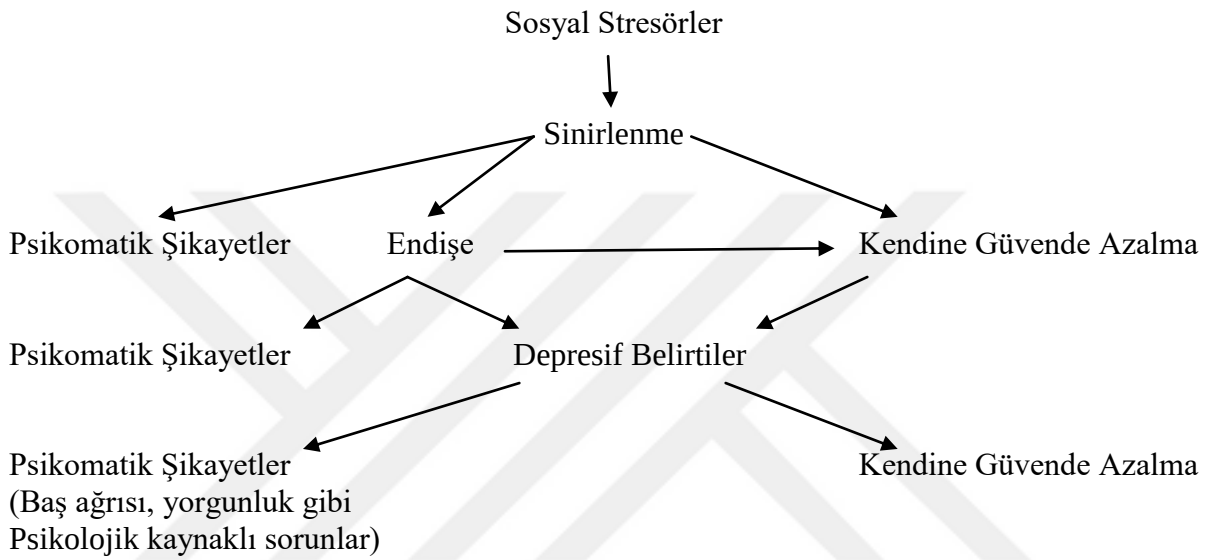
Bireyin günlük hayatındaki davranışları üzerinde olumsuz etkiler bırakan sosyal belirtileri insanlardan uzak kalmaya çalışma, fazla alıngan davranma, yalnızlık, geri planda olma isteği, çevresiyle iletişim kuramamak (Rowshan, 2008: 23), pek çok kişiyle küs durumda olmak (Braham, 1998: 52-54) olarak sıralamak mümkündür.

2.3.4 Stresin Fizyolojik Belirtileri

Stresin davranışsal ve duygusal, zihinsel ve sosyal belirtilerinin yanı sıra vücudumuzdaki organların üzerinde de çeşitli etkileri olmaktadır. Bu etkiler tansiyon yükselmesi, sindirim sisteminde aksama, nefes almada güçlük, baş bölgesinde ağrılar, yorgunluk, mide krampları gibi rahatsızlıklarla kendini göstermektedir (Pehlivan, 2000: 129). Bu belirtiler daha da genişletildiğinde, kalp çarpıntısı, kabızlık, el ve ayaklarda titreme, sırt, boyun ve göğüste ağrı, el ve ayaklarda üşüme, egzama, sedef gibi deri rahatsızlıkları, birden kilo almak ya da kilo kaybı, uykuya eğilim ya da uyuyamama, uyurken diş gıcırdatma, otururken ayak sallamak, mide rahatsızlıkları, terleme, sinirsel tikler, sistit, vertigo ve aşırı regl olma olarak sıralanabilir (Aslan, 1995: 63).

Vücutun kendini koruma ve savunma mekanizması kapsamında strese karşı göstereceği tepkiler yukarıda sıralandığı gibi az çok bellidir. Aşırı yorgunluk ve uykusuzluk sonucu başın ağrması ya da yaşanan stres sonucu mide de kramp ve ağrıların yaşanması gibi. Lakin her bireyin stres karşı göstereceği ruhsal ve psikolojik belirtileri kestirmek oldukça güçtür (Öztaş, 1987: 62-64).

Bu belirti ve şikayetlerin nasıl ortaya çıktığı ve şikayetlerin gelişimi aşağıdaki gibi şematize edilebilir.



Şekil 2.2 Psikolojik Şikayetlerin Gelişimi

Kaynak: Dormann ve Zapf, 2002: 33-58.

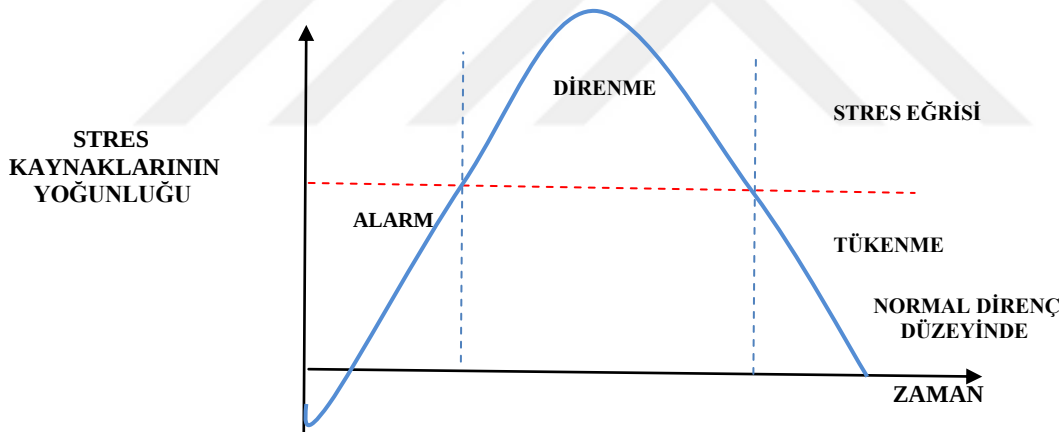
Şekil 2.2’de de görüldüğü üzere çeşitli stresörler (geçim sıkıntısı, kötü iş koşulları, aile sorunları vb.) kişilerde sinirlenmeye, sinirlenme ise psikolojik şikayetlere, endişeye ve kendine güvende azalmaya neden olabilmektedir. Yine bunlar kendi içinde ayrılarak endişe, psikolojik şikayetler, depresif belirtiler ve kendine güvende azalmalara neden olabilmektedir.

Ancak bu model varsayımlara dayalıdır. Bazı stres değişkenleri diğer uzun süreli stresörlerin etkisine aracılık eder. Stres değişkenleri arasındaki aracı mekanizmaları içeren modeller tükenmişlik literatüründe bulunabilir. Bu model kapsamında stres tepkilerini tetikleyebilen özel stresörlerle ilgili kesin önermeler olmamasına rağmen, stres tepkilerinin sıralaması açık bir şekilde tanımlanmıştır. Leiter ve Maslach (1988: 300) stresörlerin ilk olarak duygusal tükenmişliğe yol açtığını, sonra kişilik kaybına ve bunu takiben kişisel başarıda azalmaya sebebiyet verdiğini öne sürmektedir. Ancak bunun tam tersine, Golembiewski, Munzenrider ve Stevenson (1986: 117), kişilik kaybıyla başlayan sıranın,

kişisel başarıyı azalttığını ve sonuç olarak duygusal tükenmişliğe sebep olduğunu belirtir (Dormann ve Zapf, 2002: 34).

2.4 Stresin Aşamaları

“Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome-GAS)” olarak da bilinen stresin aşamaları kavramı ilk olarak 1950 yılında bu konuda pek çok çalışması olan Hans Selye tarafından ortaya konmuştur (Selye, 1950: 7-12). Bir başka tanıma göre uyum reaksiyonları ya da uyum vücudun değişen durumlara karşı kendini ayarlama sürecidir. Bu süreçte bazı sendromlar kendini hastalıkla birlikte gösterir ve vücudun çoğu organını da ele geçirir. Bu yüzden bu süreçteki değişimlerin kişi üzerinde oldukça belirgin olarak görülebilmesine “Genel Uyum Sendromu” denilir (medical-dictionary.thefreedictionary.com). Bu süreçte vücuda kaldırabileceğinden çok fazla yükleme yapılır. Bunun sonucunda da etki tepki kapsamında aşırı yüklenen organizma tamamen dolu bir kamyonun yükünün ağır gelmesiyle yalpalaması gibi tepkisini çeşitli rahatsızlıklarla dile getirir (Morgan, 1996: 13). Bu rahatsızlıkların ortaya çıkması ise üç aşamada gerçekleşir.



Şekil 2.3 Genel Uyum Sendromu Aşamaları

Kaynak: John vd., 1996

Şekil 2.3’de stres sonucu ortaya çıkabilecek rahatsızlıklara ait aşamaların alarm, direnme ve tükenme olarak üç seviyede olduğu görülmektedir. Bu aşamaların vücudumuza etkileri ise aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

2.4.1 Alarm Aşaması

Organizmanın stresle karşı karşıya geldiği bu aşamada, sinir sistemi tepkisini “savaş ya da kaç” olarak gösterir. Bu tepki esnasında organizma kişiyi stresten uzaklaştırıp

kaçırmaya ya da onunla savaşıp direnecek hale gelebilmesini sağlar (Baltaş ve Baltaş, 1999: 26). Örneğin, gecenin karanlığında denize düştüğünüzde vücudunuz bağırarak, yüzerek ve yönünü bulmaya çalışarak savaşıma tepkisini ortaya koyar. Bu esnada da vücutta kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi ve solunumun hızlanması gibi değişimler görülür. Alarm aşamasının kısa vadeli belirtilerinde ise baş ağrısı, kas gerginliği, göğüs ağrıları, hazımsızlık, çarpıntı, uyku bozukluğu ve solunum yolu enfeksiyonları görülmektedir. Uzun vadede yol açtığı rahatsızlıklar ise kalp sorunları, yüksek tansiyon, ülser, bağırsak sendromu, yüksek kolesterol, kanser, diyabet ve astımdır (Blaug, Kenyon, Lekhi, 2007: 22).

2.4.2 Direnç Aşaması

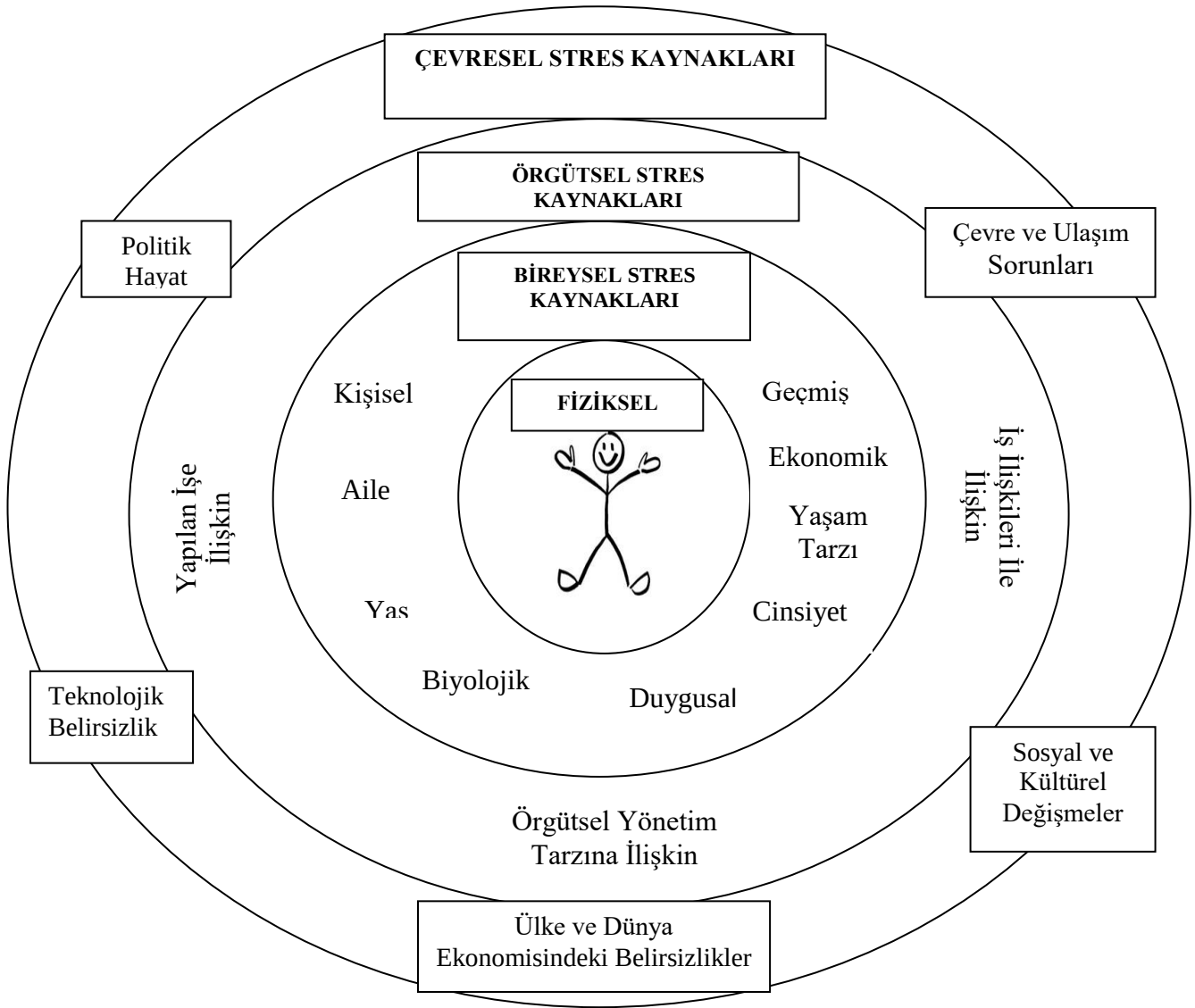
Alarm aşamasının savaşmakta ya da kaçmaktaki başarısızlığını takiben gelen direnme dönemidir. Bu dönemin alarm aşamasındaki belirtilere ek olarak rastlanan yakınmaları arasında ağızda kuruluk, bitkinlik, iştahsızlık ya da oburluk, baş ağrısı, vertigo, eklem ağrıları, vücudun sendelemesi, terleme, uykusuzluk ya da aşırı uyku, uykuda sayıklama, kabuslar görme, sindirim zorluğu, bulantı ve konuşmada bozukluk yer alır (Morgan, 1996: 103). Ancak tüm bu olumsuz durumlara rağmen vücut strese direndiği sürece onu yenebilir. Bu nedenle de eğer vücut direnç aşamasından zaferle çıkabilirse tüm normal işlevlerine geri gelir, Aksi bir durumda ise vücut zayıflar, kuvvetten düşer ve organizma bir sonraki aşama olan tükenme dönemine girer (Arık, 1996: 242).

2.4.3 Tükenme Aşaması

Stresin son safhası olan tükenme aşamasına gelindiğinde hala devam etmekte olan stress hali kişinin enerjisini zayıflatarak organizmanın bitkin bir hal almasına neden olur (Thompson, 1998: 145). Beden artık stresin ona yaptığı baskıya dayanamayarak denge ve direncini kaybeder (Sökmen, 2010: 227). Beden tamamen tükendiği için bütün hastalıklara açık durumdadır. Hatta strese neden olan olayların devamı kişiyi ölüme kadar götürebilir (Yılmaz, 2006: 35).

2.5 Stres Kaynakları

Günümüz koşullarında iş görenden iş verene ve yöneticilere kadar hemen herkes rekabet ve kaosların hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadır. Özellikle stres yakın ve genel çevre sorunlarından kaynaklandığında uyum sağlamak daha zor hale gelmektedir. Dış koşullar sonucu gerçekleştirilemeyen planlar, yetiştirilemeyen işler, genetik hastalıklar, kişisel özellikler ve cinsiyet faktörlerinin hepsi gerilime sebep olmaktadır.



Şekil 2.4 Kişide Stres Yaratan Faktörler

Kaynak: Eren, 2012: 293'den uyarlanmıştır.

Şekil 2.4'e göre bireylerde strese sebep olan faktörler fiziksel, bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Bu gruplarda kendi içinde gruplara ayrılmış ve ayrıntılı şekilde aşağıda anlatılmıştır.

2.5.1 Fiziksel Stres Kaynakları

Fiziksel stres, dış çevre ile etkileşim sonucunda bireyin bedeninde ruhsal ve fiziksel olarak çeşitli rahatsızlıklara neden olan faktörlerdir. Sıcak ve soğuk hava, kalabalık, hava kirliliği, zehirli gazlar, radyasyon ve kızılötesi ışınlar, kuruluk ve nemlilik, dumanlar, keskin güneş ışıkları ve toz sıralanabilecek fiziksel stres kaynaklarıdır (Aslan, 1995: 32). Bunların

stres durumunu ve iş performansını etkilemeleri ise çeşitli şekillerde olmaktadır. Mesela, 100 mumun verdiği ışık ile gün ışığının verdiği ışık eş değer sayılmaktadır. Ancak çeşitli işlere göre değişiklik gösterebilir (iyi bir kağıt üzerindeki 10 puntoluk yazıları okumak için 10-15 mum ışığı, gazete yazılarını okuma 15-20 mum ışığı gücü) iş ortamında ortalama 20 mumluk bir ışık yeterli olmaktadır. Bu ışıklandırmanın gereğinden fazla olması göz sulanması, geçici körlük gibi görüş yorgunluklarına neden olarak kişide stres oluşturmaktadır. Ancak ideal ışıklandırma ise çalışan performansını etkileyerek işletmeye %8-27 arasında bir üretim artışı sağlamaktadır. Diğer bir örnek ise çalışma ortamının sıcaklığıdır. Amerika'da bu konuda yapılan çalışmaya göre iş ortamının sıcaklığının kış aylarında 19⁰ C, yaz aylarında ise 24⁰ C-24⁰ C arasında olması gereklidir. Aksi durumda işte yapılan hatalar artmaktadır (Eren, 2012: 279-283).

2.5.2 Bireysel Stres Kaynakları

Bireylerdeki stresörler, kişiliklerini oluşturan huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir. Yani stres direkt olarak kişinin fitratından kaynaklı sebeplerden oluşabilir. Çünkü bireyler aslında yaşadıklarından değil, yaşadıklarına karşı gösterdikleri tepkilerden zarar görür ve etkilenirler. Kişi karşılaştığı bir olayı gözünün gördüğü şeklinin aksine kendi inanmak istediği şekli ve ön yargıları ile yorumlar. Aslında çok iyimser niyetli olan bir durum bile kişinin kendince ördüğü duvarlardan dolayı olumsuz bir şekle dönüşebilir. Bu nedenle, kişisel özellikler potansiyel bir stres kaynağıdır (Tutar, 2000: 222)

İşte bu kişisel özelliklerden kaynaklanan stresörleri biyolojik, ekonomik, kişisel-duygusal, yaşam tarzı-yaş-cinsiyet ve aile yapısı olarak beş kısımda incelemek mümkündür.

2.5.2.1 Biyolojik Faktörler

Biyolojik bedensel faktörler arasında sayılabilecek rahatsızlıklar, dolaşım ve sindirim sistemindeki bozukluklar, iç salgı bezleri veya hormon dengesindeki dalgalanmalar ve kalıtsal hastalıklar sayılabilir. Bu tip bireyler bu rahatsızlıkları kalıtsal olarak da taşıdıkları için stres faktörü ile de birleştirdiklerinde kalp, tansiyon ve kolesterol rahatsızlıklarının tetiklenmesine sebep olur. Buna ek olarak da taşıdıkları genlerin de etkisiyle stres ortamlarından daha fazla etkilenirler (Eren, 2004: 294; Tokay, 2001: 31)

2.5.2.2 Ekonomik Faktörler

Günümüzde eğitimden sağlığa, yiyecekten alışverişe, zorunlu ihtiyaçlardan keyfi tüketimlere kadar paranın kullanılmadığı ve ihtiyaç olmadığı alan yoktur. Her alanda kullanılması insanların da paraya bağımlı hale gelmesine ve eksikliğinde strese girmelerine

neden olmuştur. Hatta Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde gelir seviyesi düşüklüğünün, kişilerin sahip olduğu yetenekleri dahi gün yüzüne çıkaracak zamanlarının olmadığından bahseder (Aktan, 2000: 385). Gelir seviyesini daha da artırmak isteyenler ya uzun çalışma saatlerine maruz kalmakta ya da ek işlere yönelerek yorgunluğa bağlı stres durumlarını artırmaktadır. Bunların yanında lüks ve rahat yaşama, daha çok kazanma ve eşlerine destek olmak isteyen bayanların da iş hayatına girmesi sonucu sorumluluklarının artması evlilik düzeninde de sarsılmalara neden olmaktadır.

2.5.2.3 Kişisel Faktörler

Kişiler fiziksel görünümünün yanı sıra kişisel özellikler kapsamındaki tutum ve davranış yönündende farklılık arz ederler (Özdevecioğlu, 2002: 115). Aynı araçta giden üç kişinin önlerinden giden bir arabanın yaptığı kazaya şahit olduğunu farz edelim. Sürücü hakimeyetin kendinde olduğu, onun da kaza yapacağı korkusuyla şoka girebilir, şoförün yanındaki yaralı kişilere hemen yardım etmeleri gerektiğini söylerken arkadaki oturan bir şekilde yardım geleceğini ve yollarına devam etmeleri gerektiğini söyleyebilir. Bu da aynı olayı yaşamalarına rağmen bireyler arasındaki kişilik farklarını ortaya koyar.

İşte kişilik özellikleri ve sınıflandırılması ile geniş çaplı araştırması olan Friedman ve Rosenman'ın (1974: 164) çalışmaları sonucu davranış özellikleri A ve B tipi olarak iki gruba ayrılmıştır (Arık, 1996: 255). Bu grupların arasındaki farklar ise aşağıda listelenmiştir.

Tablo 2.1 A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması

A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
-Çok çalışkan, sabırsız, başarıyı isteyen, rekabetçi ve saldırgan (Strickland ve Ntuen, 1997: 194) -Az konuşan, bir çok işi aynı anda yapmaya çalışan (Taylor vd., 1984: 402) -Devamlı hareket halinde, yüksek kaygılı, işi her zaman acil olan (Wright, 1988: 3) -Hırslı, çevik, hızlı ve etkili konuşan, sinirli, düşman tavrı öfkeli (Lee vd., 1993: 143) -Egoist, kendine önem veren (Atkinson, 1984: 48)	-Katı kurallardan arınmış -Esnek -Zamanı sorun etmeyen, -Rahat ve sabırlı -Aşırı hırsı, tedirginliği ve siniri olmayan -Yaptığı işten zevk alan, -Sakin ve düzenli çalışan -Rekabetten uzak -Konuşmaları sakın -Kendisi ve çevresinden emin (Telman, 1986: 5)

Kaynak: Güney, 2011: 327-329'den uyarlanmıştır.

Tablo 2.1'de de görüldüğü üzere A ve B tipi kişiliklerin özellikleri birbirlerinin tam tersi olması gibi stresi yaşama durumları da farklılık göstermektedir. Aktaş'ın (2001: 30) üst düzey yöneticilerin stresi ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine yaptığı çalışmada, 83 kişilik bir örneklem grubunun %54'ünün orta düzey, %45'inin ise yüksek

düzey stres altında oldukları saptanmıştır. Bu stres altındaki örneklem grubunun 68 (%81.92)'inin ise A tipi kişilik sahibi olduğu belirlenmiştir.

2.5.2.4 Duygusal Faktörler

Bireylerin endişe, elem, panik, sinirlilik, şaşkınlık (Newton ve Fineman, 1997: 141) gibi hislerle tanımladığı duygusal stres, kişinin korkunç bir şey olmasını beklemesidir. Bireyler şizofren ya da panik atak hastaları gibi kafasında sürekli olarak senaryolar kurarlar. Başladığı bir işi bitiremeyeceğini, hayatta başarısız olacağını ve yolda kaza geçirerek yaralanacağını düşünür. Bunların olması elbetteki muhtemel sebeplerdir. Ancak bu kişiler bunları kafalarında sürekli kurarak duygusal olarak stres yaşarlar.

Duygusal strese sebep olan durumlar (Ersarı, 2010: 63) ise zaman baskısı (trafikte beklemek), sezgiler (babası kardeşine kızdığında bir şey yokken kendisinde bağıracığını düşünen çocuk), istenmeyen olayların yaklaşması (kredi çeken birinin ödeme gününde bankanın arayacağını düşünerek endişelenmesi), durumsal belirsizlikler (savaş çıkacağı korkusu), gelecek kaygısı (üniversite öğrencilerinin mezuniyet sonrası KPSS ile atanabilecek miyim endişesi) ve etkileşimdir (sıkıntını paylaşmak ya da yalnız kalmak istemek).

2.5.2.5 Yaşam Tarzı, Yaş ve Cinsiyet

Bireylerin hayatta her şeyi yapma ve yaşamadığım kalmasın mantığı ile hayatı hızlı yaşamaya çalışması, her geceyi ve hemen her gününü farklı mekanlarda farklı insanlarla geçirmek istemesi, kumar, ganyan ve loto gibi heyecan oluşturan ve stres yaratarak kalbi yoran bağımlılıklara yönelmesi ve içki, sigara gibi vucuda zarar verecek maddeleri kullanması hem sinir sisteminin direncinin kırılmasına hemde vücut mekanizmasında çeşitli deformasyonlara neden olmaktadır. Bunların aksine aşırı monoton bir yaşamda bireylerde hayal kırıklığı ve bıkkınlık yaratarak strese sebep olmaktadır (Eren, 2004: 295)

Yaşam tarzının yanında yaş faktöründe bir stres unsurudur. Gençliğini istediği gibi gününe gün olarak yaşayan kişiler yaşlandığında da aynı durumu devam ettirmeyi arzular. Fakat ne yaş ne de sağlık durumu buna imkan vermediğinde bireylerde sinir seviyesi yükselir. Yaşın getirdiği menopoz ve andropoz gibi durumlarda bireylerin bu durumunu daha da tetikler (Bingöl, 2013: 14).

Cinsiyet faktörü ise çağımızın çözilemeyen sorunlarından. Kadın yapısı ve toplumdaki rolü gereği ev ortamında temizlik, yemek, çocuk bakımı gibi pek çok görevi üstlenir. Bunlara ek olarak bir de çalışma hayatına giren bayanlarda bu rol karmaşası, verdiği emeğe paralel olarak aynı değeri görememe ve toplum kaynaklı çevresel baskı sinir sistemini zayıflatarak stres düzeyini artırır.

2.5.2.6 Aile Yapısı

Aile içinde strese neden olan en önemli etken ebeveynlerin biribiri ile olan ilişkileridir. Aynı anne babadan doğmuş olmasına rağmen kardeşler arasında dahi fiziksel ve karakter açısından farklılıklar olabileceği gibi eşler ve ebeveynler arasında da anlama, algılama, etik değerler, kültür, görüş, vizyon, hayata bakış açısı gibi konularda farklılıklar olabilmektedir. Önemli olan bu farklılıkları hoşgörü çerçevesi içinde çözüme kavuşturarak ortak bir yol bulmak ve aile içi ilişkileri saygı çerçevesinde devam ettirmektir. Aksi halde bireyin ailesinden kaynaklı bu sorunlar, bireyde hem strese yol açar hem de sosyal ve çalışma hayatını olumsuz olarak etkiler (Ekinci ve Ekici, 2003: 102).

2.5.2.7 Geçmiş Yaşantılar

Geçmiş yaşantılar, anılar ya da mazi olarak ifade edilen eski deneyimler aslında çocukluk döneminde hepimizin deneyimlediği ancak etkilerinin ancak yıllar sonra anlaşılabildiği yaşanmışlıklardır. Çocukluk dönemine özgü olan bu yaşanmışlıklar iç stres (internal stresses) ve dış stres (external stresses) olarak iki kategoride incelenmektedir. Gelişimsel stres olarak da adlandırılan iç stres çocukluk döneminde yaşanan uyumada isteksizlik, beslenme düzensizlikleri ve geçmişten kalan korkulardır. Dış stres ise kendi bakımını üstlenemeyecek olan bebek ve çocukların muhtaç olduğu bakım ve ilgiyi gerekli seviyede alamamaları durumunda gözlemlenmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2011: 49-53).

2.5.3 Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları

Örgütler iş göreni, iş vereni ve yöneticileri ile kalabalık bir ortamdır. Bu yoğun ortamda elbetteki belli sorunların, çatışmaların, uyuşmazlıkların olması da kaçınılmazdır. Örgütsel yapı bağlamında incelenek alt başlıklar yapılan işe ilişkin stres kaynakları, iş ilişkilerine ilişkin stres kaynakları ve örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları olarak üç başlık altında toplanmıştır.

2.5.3.1 İş Yeri Uzaklığı

Çalışan bireylerin en önemli sorunlarından biri de işyerlerinin oturduğu muhitlere uzaklığıdır. Çoğu zaman maddi olanaklardan dolayı işyerinden uzağa oturmak zorunda kalan çalışanlar her gün işe yetişme ve işten eve dönüşte strese maruz kalmaktadır. Özellikle büyük şehirlerde işe yetişmek için çok erken saatlerde yola çıkmak, eve dönüşlerin trafik yoğunluğundan dolayı uzaması başarıyı düşürerek stresi arttırmaktadır (Eren, 2004: 296).

2.5.3.2 Yönetim Şekli

Her insanın kendine göre bir tarzı olduğu gibi her yöneticinin de personeli organize etme ve yönetme konusunda kendine özgü davranışları bulunmaktadır. Bazıları işgöreni sadece makine gibi üretim odaklı gördüğünden sonuç odaklı düşünür. Yani çalışanın ihtiyaçları onun için önemsizdir. Tek gerçek ne kadar üretim yaptığıdır. Bu yönetim şekline sahip olanlar aynı zamanda işgörenleri sadece kölesi kendilerini de efendisi gibi görür. Çalışan efendisi ne derse yapmakla yükümlüdür. Bu gibi yöneticilerin aşırı takipçiliği ve sonuç odaklı olması hem kendisi hem de çalışanlar için büyük stres kaynağıdır (Hunt, 1994: 154).

2.5.3.3 Kişinin Çalıştığı İşin veya Yaptığı Görevin Çok Fazla Örgüt İçi ve Dışı İlişkiler Gerektirmesi

Sosyal hayat kadar iş hayatıda oldukça sosyal olmayı gerektirmektedir. Çünkü sosyal çalışanlar ikili ilişkiler geliştirerek örgüt açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Karakter yapısı olarak geri palanda kalan, yalnız kalmayı tek çalışmayı tercih eden, ikili ilişkileri zayıf olanlar karşılıklı temaslardan kaçındığından bunların aksi olması gerekebilecek durumlarda endişelenerek strese girebilir (Tokay, 2001: 23).

2.5.3.4 İletişim Sorunları

Örgütsel iletişimin amaçları arasında; işlerin düzene konulması, sorunların çözülmesi, veri paylaşımı ve ast-üst arasındaki çekişmelerin sona erdirilmesi yer alır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi ise güçlü bir iletişime bağlıdır. Bunun aksi durumu sorunları da arttıracığından stresi de yükseltir. Buna ek olarak çalışan bireylerin kendilerini yaptığı iş konusunda iyi hissetmesi için her zaman iyi ve olumlu olmasa da geri bildirimler alması gerekir. Geri bildirim olmasa da yapıcı eleştirilerde fayda sağlayabilir. Bu nedenle de sürekli iş ile ilgili kriz durumlarının konuşulduğu toplantılar yerine iletişim odaklı ve performans artırıcı toplanmalar kişiye kendi hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayarak kendini geliştirmesine yardımcı olacaktır (Çetinkaya, 2011: 37-38).

2.5.3.5 Örgütün Yapısı ve Büyüklüğü

Doğduğumuz andan itibaren yaşadığımız çevre ve çalıştığımız kurum dahil hemen her yerde bir örgütün üyesiyizdir. Bu nedenle de yaşadığımız örgütlerdeki ilişkilerimizi de sağlam temellere oturtmalıyız. Bu ilişkiler küçük ölçekli örgütlerde biraz daha kolayken örgüt yapısı büyüdükçe karmaşıklık ve insan ilişkileride daha zor bir hal almaktadır (Keçecioğlu, 2008: 180-182). Yapılan çalışmalarda, örgüt büyüklüğü ve içinde yaşanan çatışmalar arasında

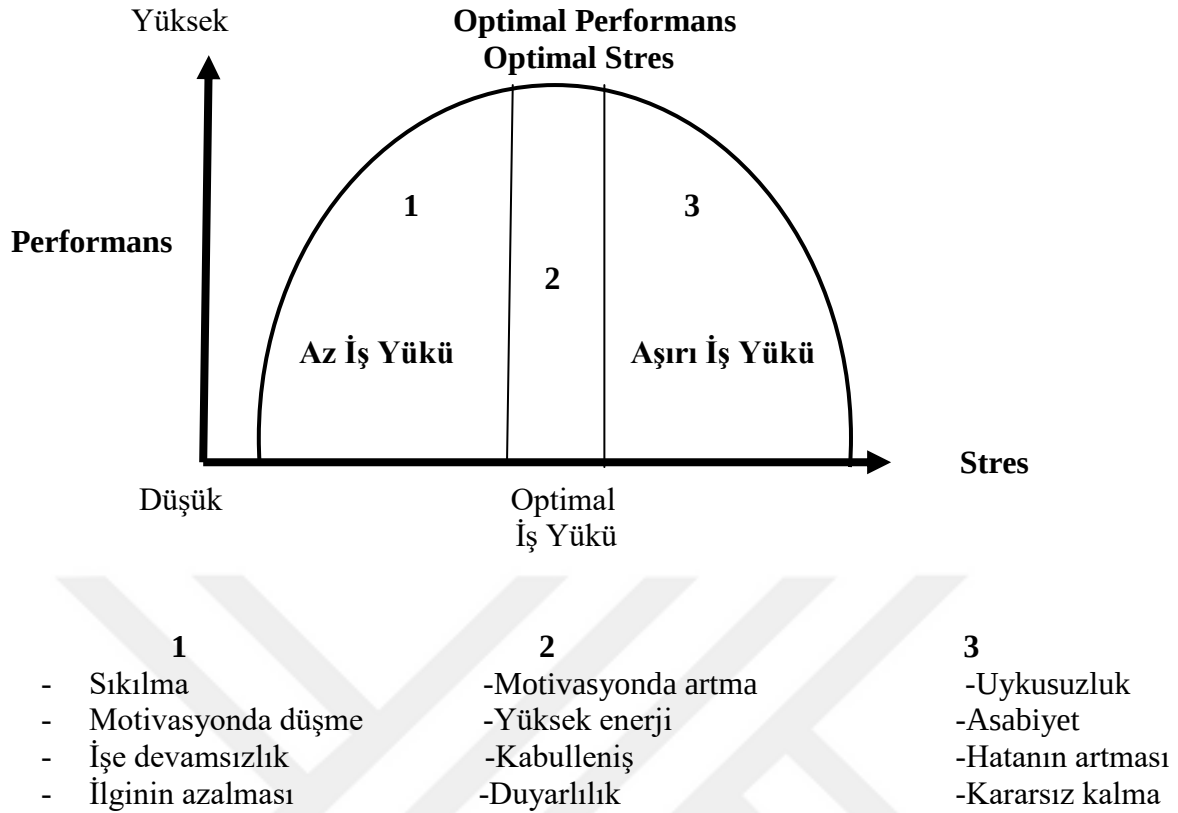
paralel bir ilişkinin olduğunu kabul etmiştir. Yani büyük örgütlerin karmaşıklığı kadar çatışmaları da küçük örgütlere göre daha fazladır (Akçakaya, 2003: 15).

2.5.4 Yapılan İşe İlişkin Stres Kaynakları

Örgütsel ve kişisel stres kaynaklarının yanısıra bazı durumlarda işin türü ve niteliğine göre de stresli durumlar oluşabilmektedir. Bunlar arasında işin yoğunluğu, yapılan işe karşılık ücretin yeterli gelmemesi, terfilerde yaşanan usulsüzlükler, çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, az zamanda çok fazla iş beklenilmesi, gürültü, aydınlatma, ısı ve nemden kaynaklı uygunsuz çalışma şartlarının dikkat dağıtıp verimi etkilemesi, yapılan iş ve kişisel rol arasında çatışmalar yaşanması ve iş güvenliği konusunda eksikliklerin bulunması yer almaktadır.

2.5.4.1 İşin Yoğunluğu ve Monotonluğu

Sürekli dile getirilen iş yoğunluğunun iş göreni strese sokmasına ek olarak bunun tam aksi durumun, yani yapılan işin az olması durumunun da çalışanlar üzerinde strese yol açtığı belirtilmektedir (Travers ve Cooper, 1996: 50).



Şekil 2.5 İş Yüğü ve Stres İlişkisi

Kaynak: Steers, 1991: 552; Sutherland ve Cooper, 1991: 210' dan uyarlanmıştır.

Şekil 2.5’de görüldüğü üzere az iş yüküne sahip olan iş görenlerde boş durmaya bağlı sıkıntı, işine karşı ilgisizlik, işe gelmek istememe durumları oluşurken fazla iş yüküne sahip olanlarda ise işi yetiştirmek için gergin olma, hızlanması gerektiğini düşünerek hatalı iş yapma ve yorgunluğa bağlı uykusuzluk durumları görülmektedir. Ancak işi teşvik edecek kadar olan optimum stres durumunda ise maksimum performans alınmaktadır.

Aşırı iş yükü ne anlama gelmektedir? Bu kavram anlam olarak kantitatif (niceliksel) ve kalitatif (niteliksel) iş yükü olarak iki grupta incelenmektedir. Kantitatif iş verenin işgörenden az zamanda çok fazla iş bekleme siyken, (Eroğlu, 2007: 454), kalitatif ise yapılacak işin niteliği ve personelin donanımı arasındaki çakışma durumudur (Aydın, 2012: 19). İşte bu çakışma ve iş verenin iş görenden az zamanda çok iş beklentisi de çalışan üzerinde bir stres unsurudur. Nitekim 2013 verilerine göre Türkiye’de istihdam edilen personelin %7.1’i çalıştığı işle ilgili olarak “zaman baskısı ve aşırı iş yükü” şeklinde ruhsal sağlığını etkileyen kötü koşullara maruz kaldığı belirlenmiştir (www.tuik.gov.tr).

2.5.4.2 Ücret Yetersizliği

Kazanç sağlamak ve yaptığı işin karşılığını almak için çaba sarf eden çalışanlar hak ettiği ücreti de almak isterler. Bunun aksi durumu aile içi çatışmalara ve kişide strese yol açar. Özellikle temel fizyolojik ihtiyaçlardan olan giyinme ve barınma gibi temel gereksinimlere yetecek kadar kazanç sağlayamamak büyük bir gerilim unsurudur. Lakin, hak ettiği kazancı elde eden personel doyuma ulaşarak daha yaratıcı ve verimli olur (Aytekin, 2009: 64; Gürün, 2009: 86).

2.5.4.3 Yükselme ve Terfi

İş görenin çoğu işinde yükselmek, buna bağlı olarak da daha fazla kazanmak ve mevkisinin yükselmesini ister. Ancak yükselme olanağının olmaması ya da engellenmesi durumunda bireyde bıkkınlık ve isteksizlik yaşanabilir (Özalp ve Kirel, 2001: 97). Bunun tam aksi durumunda çalışanın mevkisinde bir yükselmede de artan sorumluluklarına bağlı olarak stresin artması durumu yaşanabilir. Özellikle sorumlulukların da verdiği endişe başarının önüne geçebilir (Yates, 1990: 101).

2.5.4.4 Vardiyalı Çalışma ve Çalışma Süresi

Günümüz tüketim toplumunda üretimi tüketime yetiştirmek için fabrikaların uzun saatler çalışmak zorunda olması vardiyalı çalışma düzenini ortaya çıkarmıştır (Özen, 2011: 15). Ancak bu düzene vücudun alışması düşünülenin aksine oldukça zordur. Çünkü vücut yapısı gece uyumaya alışkındır ve vücudun yeni vardiya düzenine alışması 4-14 gün arasında değişiklik gösterir (Çevik, 2010: 85). İşte bu sorunlarda maalesef iş kazalarının artmasına, zihinsel verimliliğin düşmesine, iş motivasyonunun azalmasına ve ülser, şeker gibi rahatsızlıkların baş göstermesine neden olur (Tarhan, 2002: 18).

2.5.4.5 Zaman Kısıtlaması

Bütün hayatımız zamanla yarış halindedir. Ancak ne kadar yarışsak yarışalım gün içine ve çalışma saatlerine sığdırabileceğimiz üretim miktarı ve verimlilik az çok bellidir. Çünkü yapılan araştırmalarda insanın metabolizmasının kaldırabileceği günlük çalışma süresinin azami 7,5 saat haftalık ise 45 saat olduğu belirlenmiştir (Baklacı, 2013: 23-24). Ancak bunun üst sınırına çıkmaya çalışanlar ya da üst kademe tarafından projelerinin bitirilmesi için baskı altında olan çalışanlarda hem zaman planlaması yapmak hem de proje yetiştirmeye çalışmak oldukça yüksek bir strese neden olmaktadır (Aytekin, 2009: 79). Bunun tam aksi durumu ise çalışma performansı düşük olmasından kaynaklı yapması gereken işleri

vakit yeterli olmasına rağmen hala bitiremeyen iş görenlerde de yine stres faktörü oluşmaktadır (Arslan, 2010: 18).

2.5.4.6 Uygunsuz Çalışma Koşulları (Gürültü, Aydınlatma, Isı)

İş arkadaşları ve amirler kadar fiziksel çalışma koşullarında çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Ross ve Altmair'in (1994: 50) yaptığı bir çalışmada stres nedeni olan fiziksel koşullar sesli ortam, fazla ya da az ışık, sıcaklık ve pis hava olarak belirlenmiştir. Bunlardan birinin dahi var olması çalışanlarda strese neden olmak için yeterlidir. Bunlara ek olarak radyasyon, zehirli maddeler ve aydınlatma durumlarında eklenebilir (Sökmen, 2005: 5; Camkurt, 2007: 93-102). Bu durumların düzenlenerek çalışma ortamının rahat, ferah ve gürültüden uzak olması çalışanların verimliliğini de arttıracaktır.

2.5.4.7 Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Her bireyin ailede, yaşadığı çevrede ve çalıştığı kurumda üstlendiği çeşitli görevleri bulunmaktadır. Ancak bazen bireyin kurumdaki rolü ve karakteri arasındaki bazı çatışmalar gerçekleşir. İşte bu çatışmalara “rol çatışması” denmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49). Örneğin evde çocuğuna karşı şevkatli ve anlayışlı olmak zorunda olan bir bayan iş yerinde aynı naifliği çalışanlarına gösterdiğinde sözünü dinletmekte zorluk yaşayabilir.

Diğer bir kavram olan “rol belirsizliği” ise kendinden bekleneni anlamamak, anlasa dahi nasıl yapacağını bilememek ve sorumluluklarını nasıl yerine getireceği konusunda tereddüte düşmek anlamında kullanılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011: 291). Rol belirsizliğindeki bireyler açıklamalardan da anlaşılabileceği üzere sürekli bir karmaşa ve çelişki halindedir. Bu anlam karmaşası da onu stres girdabının içine yöneltmektedir.

2.5.4.8 İş Güvenliği Eksikliği

Her iş kolunda aynı tehlikeler olmasa da çalışanlar çalıştıkları kurumda başlarına bir şey gelmesi ihtimaline karşı güvende olmak isterler. Düşme, yaralanma ve zehirlenme gibi ufak vakalar dahi iş görenlerde bir gerilim durumu oluşturur. Ancak bunlardan çok daha ağır yaralanmaların gerçekleşeceği sektörler de vardır. Madencilik, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi sektörlerde çalışanların iş güvenliği mutlak surette sağlanmak zorundadır. Aksi durumda bu koşulda çalışanlarda ruh ve beden sağlığı bozularak öfke, sinirlilik, tükenmişlik, işitme kaybı ve depresyon gibi durumlar oluşarak performans düşmeleri yaşanır (Cam, 2004: 4).

2.5.4.9 İş İlişkilerine İlişkin Stres Kaynakları

Çalışma ortamındaki ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır. Çünkü örgüt ilişkileri çalışanları olumlu ve olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Örgütteki kötü ilişkiler iş ortamındaki havayı etkileyerek kötü bir atmosfer oluşturur. Bu kötü ortamdaki stres ise verimsizliğe neden olur.

2.5.4.10 Ast, Üst ve Meslektaşlarla İlişkiler

Arkadaş ve aile ortamındaki ilişkiler kadar iş ortamındaki ilişkiler de çalışanların performansında etkilidir. İş görenler ast ve üstleriyle ne kadar uyum içerisinde olursa bir o kadar da verimli olurlar. Bu uyum ise karşılıklı anlayışa bağlıdır. İş görenler üstlerinden takdir astlarında ise anlayış ve itaat beklemektedir. Yaptığı işler sonucunda takdir alamayan ve yaptıklarından dolayı sürekli eleştirilen iş görenlerde zamanla stres seviyeside yükselir. Buna paralel olarak astların da işlerini önemsememesi, verilen emirleri yerine getirmemesi yine iş ortamında çatışma oluşturarak kişi üzerinde stres oluşturur. Bunun engellenmesi için de astların üstlerine saygı üstlerinde astlarına hoşgörü göstermesi gerekir (Şenyüz, 1999: 17).

2.5.4.11 İş Ortamında Huzursuzluk ve Görüş Farklılığı

Aileler, kardeşler ve akrabalar arasında görüş farklılıkları olabileceği gibi kurum içindeki iş arkadaşları arasında da tamamen görüş birliğinin olması beklenemez. Farklı görüşler çoğu zaman farklı fikirler ve yeni alanlar anlamına gelse de bu farklılıkların çatışmaya dönüşmesi ise iş ortamında rekabet ve huzursuzluğa neden olur (Aydın, 2008: 140). Ancak huzurlu bir iş ortamı hem iş verimliliğini hem de çalışma performansını artırmaktadır.

2.5.5 Yetki Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Örgüt ortamında çalışanlar görevin gerekliliklerinden ziyade üstleri ne isterse onu yapmakla mükelleftir. Bu farklılık ise çalışanlarda farklı davranışlara sebep olmaktadır. Sürekli böyle davranmakta iş görende stresi ortaya çıkarmaktadır. Yönetici ve çalışan arasındaki farklılıkların neden kaynaklandığı ise aşağıda listelenmiştir.

2.5.5.1 Yetki eksikliği ya da Gereğinden Fazla Sorumluluk

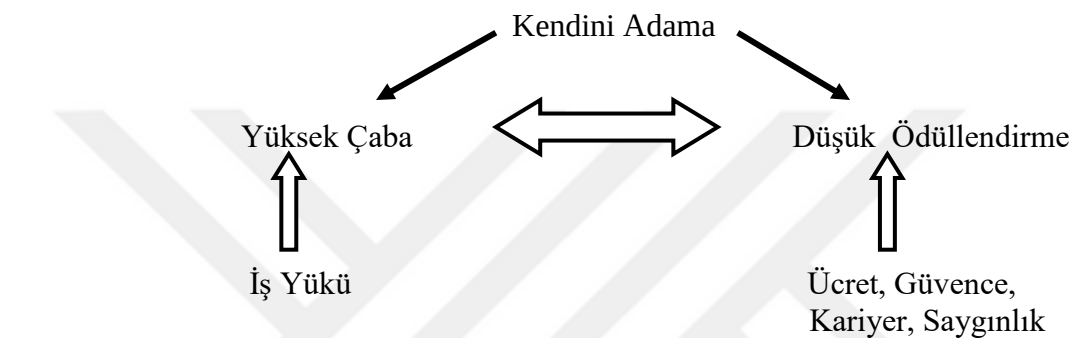
Çalışanların geniş sorumluluklarının zıttına yetkilerinin yetersiz olması tam bir çatışma hali yaratır. Bu yetki eksikliği çalışanlar üzerinde sıkıntı yaratarak çalışma isteklerini köreltir. Bunun nedeni ise bu eksikliklerin çalışma isteğini düşürerek ruh halini etkilemesidir.

Bazen de yetki eksikliğinin aksine fazla sorumluluk sahibi olmak ta bireyin üzerine binen yükten ötürü bir stres unsuru olarak görülmektedir. Ancak bu sorumluluklarla beraber

verilen tam yetki stresin bir nebze olsun azaltılmasında oldukça etkili olmaktadır (Güney, 2011: 321-322)

2.5.5.2 Değerlendirmede ve Ödüllendirmede Adaletsizlikler

Meslekteki gelişmeler kişilerinde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Birinde meydana gelebilecek bir değişme diğerini de aynı oranda etkileyecektir. Çaba sarfeden iş gören statüsünün de buna uygun oran da ilerlemesini isteyecektir. Ancak bunu alamadığı durumlarda iş stresi oluşur. Bununla ilgili olarak Demiral (2004: 25) bir model geliştirmiştir.



Şekil 2.6 Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli

Kaynak: Demiral, 2004: 25.

Şekil 2.6 bağlamında kişisel özellikler dışsal etkenlerle (iş yükü, gelir) bir arada değerlendirilir. Kişisel nitelik ve dışsal etkenler çaba ve karşılığın dengelenmesini sağlayacak alt yapıyı oluşturur. Kendini adama bir takım tutum, davranış ve duygu durumunun tanımlanmasında kullanılır. Bu kişiler karşı taraftan oldukça yüksek bir saygı bekler. Bu durum ise yüksek iş yüküne zıt olarak düşük karşılık ile iş stresini oluşturur (Levi vd., 2000: 75).

2.5.5.3 Karar Alma ya da Alınan Kararlara Katılma Süreci

Akıl sahibi kişilerin seçme, algılama, sorun çözme ve karar verme yetenekleri mevcuttur. İşlerin organize edilmesi, başarı ve performansın değerlendirilmesi, sorunların çözümü, görev dağılımının yapılması yönetici ve çalışanlarda strese neden olan önemli konulardır (Güney, 2011: 321).

Karar alınması kadar kararlara katılmada iş görenler için önem arz etmektedir. Kararlara katılan çalışanlar hem kendilerini örgütün bir parçası gibi hissederler hem de yönetime karşı daha az itirazda bulunurlar. Çünkü katılımcı iş gören sorunların temelinde

yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bildiğinden aklında soru işaretleri kalmaz (Sabuncuoğlu, 1987: 100)

2.5.6 Çevresel Stres Kaynakları

Hayattaki kişisel, fiziksel ve örgütsel stres kaynaklarına bir de artan hayat pahalılığı, ekonomik dalgalanmalar, artan terör olayları, yani eskisine alışmadan yenilenen teknolojiler, bitmek bilmeyen trafikler gibi çevresel etkenler de eklenmiştir. Bu kapsamda çevresel faktörler ülke ve dünya ekonomisinin gidişatındaki belirsizlikler, politik hayatın belirsizlikleri, çevre ve ulaşım sorunları, teknolojik değişimler ve sosyal-kültürel değişimler başlıkları altında incelenecektir.

2.5.6.1 Ülke ve Dünya Ekonomisinin Gidişatı ve Belirsizlikler

Türkiye üst-orta gelir grubunda yer alan ülkelerden birisidir. Ancak, yakın tarihe dönüp baktığımızda örneğin 30 yıl önce de Türkiye'nin aynı kategoride yer aldığını görmekteyiz. Elbette 30 yıl öncesine göre Türkiye daha fazla mal ve hizmet üretelebilmektedir. Ancak diğer taraftan bu süreçte Türkiye'nin nüfusu da artmıştır (www.kalkinma.gov.tr). Nüfus artışının yanı sıra Türkiye'nin uğraştığı terör sorunları, komşu ülkelerde meydana gelen savaşlar, savaştan kaçanlar için yaptığı yardımlar vb. hepsi ekonomisini büyük ölçüde etkilemektedir. Buna ek olarak Türkiye'nin Avrupa ülkeleri ile yaptığı ithalat ve ihracatların dolar ve euro bazında olmasından ötürü kurladaki dalgalanmalarda ekonomide sallantılara neden olabilmektedir. Bu sallantılar en büyükten en küçüğe kadar mal alım satımı yapan tüm işletmeleri etkilediğinden pek çok sektöre olan etkisi, geleceğe yönelik kaygılar streside arttırmaktadır.

2.5.6.2 Politik Hayatın Belirsizlikleri

Savaşlar, göçmen krizleri ve terörün yanı sıra siyasi gündemdeki belirsizlikler ve çalkalanmaların da çeşitli sonuçları olabilmektedir. Bunların en belirgin sonucu turist sayısındaki azalmalardır. Türsab İzmir Bölgesel Yürütme Kurulu Başkanı Rıza Gencay siyasi belirsizlik ve terör olayları nedeniyle Türkiye'ye tatil amacıyla gelecek çoğu turist rezervasyonlarını iptal ettiğini belirtmiştir. Özellikle 2015 yılı Haziran seçimlerinin iptali, hükümetin uzun süre kurulamaması, seçimlerin tekrarlanması gibi olaylar en başta Avrupa ülkelerinde Türkiye'de güven ortamının olmadığı algısını oluşturmuştur. Doğubeyazıt'ta İranlı bir şoförün açılan ateş sonucu öldürülmesi gibi talihsiz olayları takibinde İran vatandaşlarına "Karayolu üzerinden Türkiye'ye seyahat etmeyin" ikazını yapmıştır. Bu da

siyasi istikrarsızlığın turistler üzerinde yarattığı güvensizliğin, endişenin ve stresin sonucunun göstergesidir (www.radikal.com.tr).

2.5.6.3 Çevre ve Ulaşım Sorunları

Ülkemizde demiryolu, denizyolu, boru hattı gibi diğer ulaştırma alt sistemlerinin yetersiz olması nedeniyle, kent içi ve kentler arası yolcu ve yük ulaşımı % 90'ların üstüne çıkan oranlarda karayolu ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Bu durum, karayolu ağındaki eksiklikler, taşımacılık denetiminin yapılmaması ve trafik denetimi yetersizliği nedeniyle, her yıl binlerce can ve mal kaybıyla sonuçlanan trafik kazalarına ve aşırı çevre kirliliğine yol açmaktadır (Erel, 2002: 1). Denetimsizlikten kaynaklı kirlilik çevre kadar, hava, su ve toprağı da etkilemektedir. Bu durum ise bireyin içinde bulunduğu ortamı biyolojik ve sosyolojik olarak etkileyerek çeşitli solunum ve viral hastalıklar yaşamasına ve verimliliğini düşürerek stres yaşamasına neden olmaktadır.

2.5.6.4 Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler

Stres kaynaklarından biri de örgütlerde yaşanan hızlı teknolojik değişim ve belirsizliklerdir. İlerleyen ve gelişen dünya teknolojisi, işletmelerde iş görenlerin işgücünü gittikçe az hale getirmektedir (Defrank ve Ivancevich, 1998: 124). Yeniliklerin iş görenlerin beceri ve deneyimlerini gereksiz kılması çalışanlarda işsiz kalma düşüncesine neden olarak stres yaratmaktadır. Bilgisayarlar, robotlar ve daha kısa sürede çok fazla ürün üretebilen büyük makinelerin bu konuda rolünün olduğu söylenebilir (Akat ve Budak, 1999: 124). Bireyin bilgi sahibi olmadığı ya da az bilgisinin olduğu bu makinelerin işletmede uygulamaya konulması durumunda ortaya çıkan değişim karşısında birey kendini çaresiz hissetmektedir. Bu teknolojik değişim karşısındaki çaresizlik sonucu stres kaçınılmaz olmaktadır (Türel, 2001: 21).

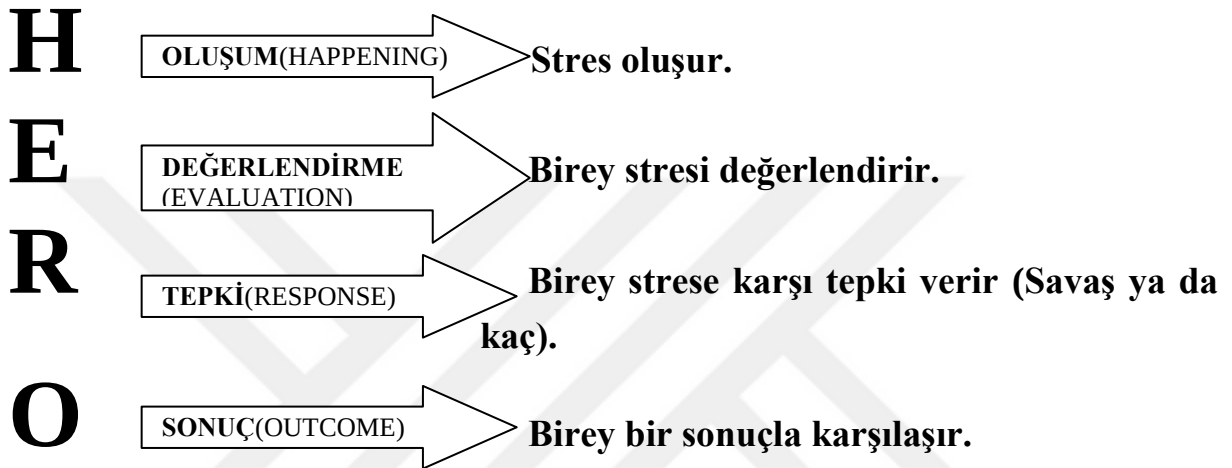
2.5.6.5 Sosyal ve Kültürel Değişmeler

Sosyal değişme, değişik zaman periyotlarında sosyal yapı unsurlarında meydana gelen nitel ve nicel değişimlerdir (Erkal, 2004: 227). Kültür değişmesi, bir toplumun maddi ve manevi yapısında meydana gelen bir farklılaşmadır. İkisinin birleşimi olan sosyo-kültürel değişme ise, bir toplumun siyasi, idari ve hukuki yapısında, bilgi ve eğitim sisteminde az veya çok meydana gelen değişimleri içerir (Turhan, 1994: 58). Her toplum iç ve dış etkenlerin etkisiyle medeniyetlerinde, hükümet şekillerinde, ticari usullerinde, hatta kültürlerinde yavaş ya da hızlı bir değişmeye tabidir (Zimmerman, 1964: 34-36). Ancak bu değişim yaşı ilerlemiş

ve yeniliğe kapalı kişiler üzerinde endişe duygularına neden olarak onlarda strese neden olabilir.

2.6 Stresin Sonuçları

Rowshan (2003: 21), bireyin stres karşısındaki tepkisini HERO ilkesiyle ortaya koymaktadır. Bu bağlamda HERO'nun her bir harfi bir aşamayı ifade etmektedir. Bu aşamalar ise aşağıda listelenmektedir.



Şekil 2.7 Bireyin Stres Karşısındaki Tepkisi

Kaynak: Rowshan, 2003: 21

Örneğin, birisine gururunu inciten bir kelimeyle seslenildiğinde, bireyde stres oluşur. Birey düşünür (böyle demesini hak ediyor muydum?), sonrasında tepki verir (sözle), ve sonuç ortaya çıkar (o kişiden soğuma) (Özmutaf, 2006: 75). Bu sonuçlar ise bireysel (psikolojik, fizyolojik, davranışsal) ve örgütsel (işe devamsızlık, verimliliğin azalması, tükenme sendromu vb.) olarak iki grupta incelenebilmektedir.

2.6.1 Stresin Bireysel Sonuçları

Her bireyin kişilik özellikleri, karakter yapıları ve fiziksel özellikleri birbirinden farklı olabildiği gibi, stresden etkilenme düzeyleri ve strese gösterdikleri tepkilerinde farklılık arz etmesi kaçınılmazdır. Mesela; aşırı strese maruz kalan bazı bireylerde baş ağrısı, göğüs ağrısı, mide ağrısı, kaşınma gibi bazı metabolik rahatsızlıklar görülürken, bazılarında sinirlilik, endişe, telaş, uykusuzluk gibi belirtiler, kiminde ise alkol, sigara, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıklara başlama eğilimleri görülebilmektedir. Fakat her bireyde stres sonucu oluşabilecek değişiklikleri belirlemek güç olacağı için açıklanan sonuçlar stres sonucu oluşan

genel tepkilerdir. Konu ile ayrıntılı bilgilere ise stres-performans arasındaki ilişkiler bölümünde değinilmiştir.

2.6.2 Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin bireysel olduğu kadar örgütsel sonuçlarıda bulunmaktadır. Çünkü psikolojik, fiziksel ve davranışsal olarak stresden etkilenen bireyin, bu etkilenişini iş ortamına yansıtması da kaçınılmaz olmaktadır. Stresli durumların iş ortamına yansması sonucuda işe devamsızlık, iş kazaları, işe yabancılaşma, işten ayrılma, mesleki hastalıklar ve verimin azalması gibi durumlar gün yüzüne çıkmaktadır. Bu sonuçların hem bireye, hem örgüte hemde milli servete olan sonuçları stres-performans ilişkisi bölümünde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

2.7 Stres Ölçmede Kullanılan Yöntemler

2.7.1 Yaşam Olayları Tablosu ile Stres Ölçümü

Hayat olayları, kişilerin hayatlarında çeşitli değişikliklere neden olan olaylar bütünüdür (Morgan, 1996: 81). Bu olayların bir envanter haline getirildiği Sosyal Yönden Adaptasyon Derecelendirme Tablosu (SRSS) ilk olarak 1967 yılında Holmes ve Rahe tarafından ortaya konmuştur. Holmes ve Rahe birçok hastalığın klinik başlangıcından önceki sebep olabilecek hayat olaylarını belirlemiş ve bunlara puanlar vererek sıralamıştır. Ancak bu olaylar belirlenirken günlük olaylardan ziyade kişinin hayatını etkileyen büyük olaylar (boşanma, ailedeki ölümler, iş değişimi, bebek sahibi olma vb.) ele alınmış (Diniz, Schor ve Blay, 2006: 2484) ve kişilerin son 6-24 aylık dönemlerini baz alarak konuları değerlendirmeleri istenmiştir. Bu sıralama kapsamında da belirlenen 43 olay aşağıda listelenmiştir (Holmes ve Rahe, 1967: 215):

Tablo 2.2 Hayat Olayları Tablosu

Hayat Olayı	Puanı	Hayat Olayı	Puanı
Eşlerden birinin ölümü	100	İşteki sorumluluklarda değişim	29
Eşle ayrı olma	65	Çocukların evden ayrılması	29
Boşanma	73	Yasalarla ilgili sorun	29
Hapislik	63	Kişisel başarıda öne çıkma	28
Aile üyelerinden birinin sağlığındaki bozulma	44	Eşlerden birinin işe başlaması yada işten ayrılması	26
Fiziksel yaralanma ve hastalık	53	Okula başlamak ya da bitirmek	26
Evlilik	50	Hayat koşullarındaki değişim	25
İşten çıkarılma	47	Kişisel alışkanlıkların düzeltilmesi	24
Eşle barışma	45	Patronla sorun yaşama	23
Emeklilik	45	İş saat ya da koşullarındaki değişim	20
Yakın aile üyelerinden birinin ölümü	63	Taşınmak	20
Hamilelik	40	Okul değiştirmek	20
Cinsel sorunlar	39	Eğlenme alışkanlığında değişim	19
Aileye yeni birinin katılması	39	Dini uygulamalarda değişim	19
İşteki değişimler	39	Sosyal aktivitede değişim	18
Ekonomik durumdaki değişim	38	Küçük ipotek yada borçlanma	17
Yakın arkadaşın ölümü	37	Uyku alışkanlıklarında değişim	16
İşyerinde departman değiştirme	36	Aile toplantılarının sayısında değişim	15
Çevredeki tartışmalarda artış	35	Yeme alışkanlıklarında değişim	15
Büyük ipotek altında olma	31	Tatil	13
İpotekli mal ya da borcun haciz edilmesi	30	Yılbaşı	12
		Küçük kanun suçları	11

Kaynak: Blasco-Fontecilla vd., 2012: 21-22.

Tablo 2.2’de de görüldüğü gibi yaşanan hayat olaylarının kişileri etkileme derecesine göre belli puanlar belirlenmiştir. Bu kapsamda en stres verici olay 100 puanla eşin ölümü iken en az stres veren durum 11 puanla küçük kanun suçları olarak derecelendirilmiştir. Sonuçların değerlendirilmesinde ise aşağıdaki dereceler göz önüne alınmıştır.

0-118: Düşük Seviyede Stres

119-199: Makul ve Ölçülü Stres

200-299: Orta Derecedeki Stres

300 ve üstü: Yüksek Düzeyde Stres (Diniz, Schor ve Blay, 2006: 2484)

Holmes ve Rahe bu derecelendirme tablosunu ilk olarak 1967 geliştirdikten sonra Washington Üniversitesi Tıp Fakültesinde uygulamıştır. Sonuç olarak en stres veren olaylarda ilk beşte eşin ölümü, boşanma, ayrı yaşama, hapis olma ve aile üyelerinden birinin ölümü yer almıştır. Yine aynı envanter ile 1977 de yapılan çalışmada ilk beşte eşin ölümü, aile üyelerinden birinin ölümü, işten kovulma, boşanma ve hamilelik yer alırken 1995 deki aynı çalışmada ise eşin ölümü, boşanma, aile üyelerinden birinin ölümü, ayrı yaşama ve işten atılma yer almıştır. 1995’te Miller ve Rahe’nin (1997: 285) çalışmasında SRSS (Sosyal Yönden Adaptasyon Derecelendirme) uygulanmış ve sonra genişletilerek eklemelerle yaşam değişim tablosu (LCU) oluşturulmuş ve 43 ifadeye 44 ifade daha eklenmiştir. Eklenen

ifadeler, çocuğun ölümü, kardeşin ölümü, anne-babanın ölümü, işten atılma, eşten ayrılma, çocuk düşürme/kürtaj, evlat edinme, bebek sahibi olma, azalan gelir, anne-babanın boşanması, akrabaların yanına taşınma, kredi problemleri, gelecekle ilgili büyük kararlar, kaza, işten dolayı eşle ayrı kalma, anne yada babanın yeniden evlenmesi, farklı bir yere taşınma, iş değiştirmek, akraba ilişkilerinin bozulması, torun sahibi olma, çocuğun evden ayrılması, iflas etmek, nişanlanmak, hafif yaralanma ya da hastalanma, evlilik sebebiyle çocuğun evden ayrılması, okumak için çocuğun evden ayrılması, işte rütbenin indirilmesi, gelirin artması, büyük eşya satın almak, arkadaş ilişkilerinde sorunlar, yeni arkadaşlıklar, işte terfi alma, dini inançlarda değişim, işte daha fazla sorumluluk alma, patronla sorunlar, işte sorunlar, aynı şehirde taşınma, politik görüşlerde değişim, küçük yaralanma ve hastalık, küçük eşyalar alma, işte daha az sorumluluk alma, uzaktan eğitimidir. Eklenen ifadelerle yapılan yeni analiz sonucunda ise erkekler için en stres veren ilk üç olay eşin ölümü, çocuğun ölümü ve anne-babanın ölümü iken, bayanlar için bu çocuğunu ölümü, eşin ölümü ve kardeşin ölümü olarak bulunmuştur (Miller ve Rahe, 1997: 284-285).

Ancak yaşam olayları tablosunun (SRSS) bazı eksiklikleri bulunmaktadır. Bunlar; hayata uyumdaki değişimlerin streste kilit faktör olduğunun düşünülmesi, tabloda yer alan değişkenlerin sayısı ve türü, değişkenlerin insanlar için ne kadar önemli olduğunun belirlenebilmesi bu envanterin zayıflıklarıdır (Ephesin, 2000: 23). Ayrıca çalışmanın Amerika’da yapılması ve puanların bu kültüre göre belirlenmesi onu yapıldığı bölgede anlamlı kılabilir. Başka kültür ya da toplumlarda bu çalışma anlamını yitirebilmektedir (Cüceloğlu, 2004: 323).

2.7.2 Performans Testleri ile Stres Ölçümü

Yetersiz ücret, ödüllendirme sistemi, kararlara katılma gibi performansı etkileyen pek çok faktör olmasına karşın stres bunlardan sadece biridir. Stresin aşırı olduğu durumlarda performans da gözle görülür düşüşler yaşanmaktadır. Bu sebeple de performans ölçme teknikleri performansı baskılayan stresi ölçme konusunda etkili olmaktadır. Bu testlerin amacı stres sonrasında oluşan etkileri ölçmektir (Koç, 2009: 13). Çünkü stres ölçümü yapılmadan, stresin performansı etkileyecek seviyede olup olmadığını anlamadan performansa etkisinden bahsetmek sağlıklı olmayacaktır. Bu sebeple ilk Mayerson Stres Kaynağı Ölçeği, VOS-D Stres Ölçeği gibi çeşitli stres ölçeklerinden yararlanılarak ilk önce stres seviyesi belirlenmelidir. Daha sonra bunu takibinde performansa bakılarak aralarındaki ilişki araştırılmalıdır.

2.7.3 Fizyolojik ve Biyolojik Değişimler Yolu ile Stres Ölçümü

Soru ölçeklerinin, hayat olayları sıralamasının yanı sıra stresi birde fizyolojik ve biyolojik değişimler yoluyla ölçmek mümkündür. Ancak bunların bir kısmı gözle görülebilen belirtiler iken bazılarını ölçmek için çeşitli araçlar kullanmak ya da farklı tahliller yapmak gereklidir.

Stresin fizyolojik ölçümü için kullanılan gözlenebilen etkiler kan basıncındaki artış, kalp atışlarının hızlanması, refleksler, nefes alma hızının değişmesi ve göz bebeklerinin büyümesi gibi değişikliklerdir. Stres altındaki kişilerin büyüyen göz bebekleri ve telaşlı tavırları onları ele verebilmektedir.

Biyolojik ölçülerle stres analizinde bazı salgıların ve hormonların artması kullanılır. Stres sırasında artan bazı hormonların ölçümüyle kişinin stresli hali anlaşılabilmektedir. Stresle artan kormonlardan biri "kortizol"dür. Bu stres hormonu olarak da bilinmektedir. Çünkü duygusal ve fiziksel stresi takiben artış gösterir. Ancak bu hormonun sadece stresi belirtmesinden ziyade artmasıyla birlikte organizmada çeşitli etkileri bulunmaktadır. Kortizol görevi gereği vücuttaki kan basıncını ayarlamaktadır. Onun artmasıyla karaciğer amino asitleri glükoza çevirir ve kan şekeri yükselir (www.kıbrısgazetesi.com). Bu olay halk arasında "stresden şekeri yükseldi" durumunun bilimsel bir açıklmasıdır.

Stresi ölçmek için kullanılan mekanik ve elektrikli aletler ise doğrudan değerlendirme yapabilmektedir. Bunlardan biri de beyinden yayılan elektrik sinyallerinin kafatasına bağlanan alıcılarla ölçülmesi anlamına gelen EEG dir. Beyin dalgaları kişinin bilinç durumu ve ruh haline göre değişiklik gösterdiğinden, bu cihaz beynin farklı ruh hallerindeki dalgalarının kağıda çizgiler halinde dökülmesini sağlayarak stres durumunun anlaşılmasını sağlamaktadır (www.epsikoloji.com). Stresin ölçülmesinde kullanılan diğer bir araç ise Galvanik Deri Tepkisi (GSR) dir. Bu derinin elektrik geçirgenliğine göre verdiği tepki anlamına gelmektedir. Kişi heyecan yaptığı bir durumda derinin elektrik geçirgenliği durumu değişiklik arz eder. Bu sayede GSR sensörleri ile, stres ve heyecan durumları ölçülebilmektedir. Yalan makinelerinin çalışma prensibi ile paralellik göstermektedir. GSR uykunun kalitesini gösteren monitörler gibi bir elin iki parmağına bağlanarak, güçlü duyguların sinir sistemine ilettiği ve ter bezlerinin daha fazla ter depolamasına sebep olduğu durumları tespit ederek, gerilim durumlarının anlaşılmasına yardımcı olur (www.robotistan.com).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSIN KAPSAMI VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1 Temel Kavramlar

3.1.1 Performans Kavramı

Performans kavramı köken olarak Fransızca olan “performance” kelimesinden gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Anlam olarak ise başarı ve verim seviyesi anlamına gelmektedir. Sözlükteki diğer anlamlarında ise üstesinden gelme, muvaffak olma ve hedefe ulaşma olarak bilinir (Bingöl, 1990: 66). İşlevsel olarak sözlükteki anlamı ise işin gereği olarak önceden saptanan kriterleri karşılayacak şekilde görevin ifa edilmesi ve amaca ulaşma olarak kullanılmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Diğer bir tanımda ise performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun veya bir işletmenin, o işle birlikte amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği; bir başka ifade ile başarabildiklerinin türü, miktarı ve kalite olarak ifadesidir (Tınaz, 2013: 81). Bir başka deyişle performans, öncesinden belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ve ortaya konan sonuçlar şeklinde de tanımlanabilir (Şimşek, 2006: 183).

İşletmeler açısından performans ise “bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içinde yerine getirmek suretiyle elde ettikleridir” (Özgen vd., 2002: 209). İşletme performansı sahip olunan kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılarak önceden belirlenen amaçlara ulaşma becerisi şeklinde tanımlanabilir. Kısacası performans; işletmenin belirli bir zaman dilimi sonucundaki, hedeflerine paralel olarak nereye vardığının, neler kazandığının nicel ve nitel olarak ifadesidir (Akgemci, 2008: 478)

Yukarıda çeşitli tanımları yapılan performans kavramı ve değerlendirmesi ilk olarak ne zaman karşımıza çıkmaktadır? Performans kavramının ilk olarak ne zaman kullanıldığı tam olarak bilinemesede Çin’de bulunan Wei Hanedanlığı (MÖ 3.yy) hükümdarlarının, makam sahiplerinin performans durumlarını değerlendirmekle görevli birinin bulunduğunu göstermektedir. Daha sonra ise 1. Dünya Savaşı öncesinde sanayi işçilerine yönelik yetenek değerlendirmelerini başlatan kişi Amerikalı W. D. Scott’dur. 70’li yıllara gelindiğinde ise performans değerlendirmeye yeni yaklaşım getirilmesi gerektiğine karar verilerek, hem çalışan hemde işletme açısından yapılmasına karar verilmiştir (Armstrong ve Baron, 1998: 29-40). Lakin değerlendirmenin yönetimin bir süreci olarak kabul edilmemesi, değerlendirmedeki hedeflerin işletme ile paralel olmaması ve ölçümlere bireysel özelliklerin katılmaması yine onu kullanılamaz bir hale getirmiştir (Karakuş, 2004: 7-11). Günümüzde ise; tek yönlü değerlendirme sistemleri yerine, yerel koşullar ve çalışan gereksinimlerine

uygun olarak farklı biçimler de olsa birbirleri ile bağlantılı olan değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

3.1.2 Bireysel Performans Kavramı

Bireysel performans, çalışanların yetenek ve motivasyonlarını ortaya koyarak, amaçlara ulaşma yolunda gösterdikleri davranışlar ve sonuçlarını ifade etmektedir (Uysal, 2015: 33). Kısacası çalışanların birebir performanslarını değerlendirme sürecidir. Tabiki bu değerlendirme sürecinde çalışanları etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında fiziki şartlar, örgütsel amaçlar, bireysel faktörler ve yöneticinin astlara karşı davranışları yer almaktadır (Erdoğan, 1991: 160). Tüm bu sorunları ortadan kaldıracak ve bireysel performansı arttıracak çeşitli stratejiler de bulunmaktadır. Eğitim, işin zenginleştirilmesi, geri bildirim ve rol ve beklentilerin belirlenmesi bu yöntemler arasında sayılabilmektedir (Churin, 2006: 17).

Bireysel performansı oluşturan unsurlar ise Paşa'nın (2007: 84) aktarımına göre üç tanedir. Bunlar: Odaklanma, Yetkinlik ve Adanmadır. Odaklanma çalışanın ne yapacağını bilmesi durumu, yetkinlik çalışanın yapması gerekenleri öğrendikten sonra bunları gerçekleştirecek yeteneğe sahip olması, adanma ise iş görenin işletmeye katkıda bulunmaya gönüllü olmasıdır. Bireysel performansı oluşturan bu unsurlar OYA olarak da bilinmektedir. İşine odaklanan iş gören ne yapacağını bilir, mevcut yetkinliği ile kendinden bekleneni yapar ve kendini işine adanarak bu şekilde motive olur.

Odaklanma, yetkinlik ve adanma kavramları birbirinden ayrı ya da bir bütün olarak düşünülebilir. Bireysel performansın artması bu üç unsurun bir arada olmasına bağlı olduğundan yönetim bu konuda hangisinin, ne zaman ve ne kadarını uygulayacağı üzerine odaklanmalıdır (Fitz-Enz ve Philips, 2001: 104).

3.1.3 Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans ise, bireysel performansdan daha geniş kapsamlı olarak karı, geliri, satışı, pazar payını, tüketici memnuniyeti ve verimlilik gibi yönetim sonuçlarını kapsamaktadır (Uysal, 2015: 33). Bu kapsam dahilindeki belirleyiciler ise, işletmenin çalışma koşulları, fiziki etkenler, örgütsel amaçlar ve bunlara bağımlı olarak ortaya çıkan ya da çıkma ihtimali olan tüm sorunlardır (Turunç, 2006: 30).

3.1.4 Performans Ölçümü Kavramı

Performans ölçümü ürünlerin, hizmetlerin ya da yapılacak işlemlerin yerine getirilmesinde, vazifelerin nasıl yerine getirildiğinin bir liste halinde subjektiflikten uzak

olarak ölçülmesidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2001: 545-546). Ölçüm işlemi, somut bir varlık ya da olayların ölçülecek olan niteliğinin, bu niteliğe uygun olacak bir ölçek ile tasvir edilmesidir. Ölçüm ve değerlendirme işlemlerinin birbiri ile karıştırılmaması gerekmektedir. Çünkü değerlendirme kararlar verilir ve ölçme sonuçları kullanılır. Bu sonuçlar ölçütle karşılaştırılarak birbirine uyumuna bakılır (Özçelik, 1992: 2). İş görenlerin performans ölçümü ise, işe ve işletmeye katkılarının yanı sıra iş ilişkileri, emre itaat, iş ortamına uyum gibi pek çok başarı kriterinin ölçülmesidir. Yapılan ölçüm sonucu değere ne kadar yaklaşıldığı ise başarının göstergesidir (Işığışık, 2008: 2-3).

3.1.5 Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimi, çalışan personelin bireysel potansiyelinin farkına varmasına yardımcı olacak telkinlerle motivasyonunu yükselterek, işletme ve işgörenlerden daha yüksek başarılı sonuçlar alınması için yapılan bir yönetim aracıdır (Çimen, 2009: 37). Herhangi bir işletmenin daha verimli hale gelebilmesi için alınan sorumluluklar anlamına da gelebilmektedir. Aslında, temelinde örgüt içindeki tüm çalışanların performans durumlarının sürekli gelişmesini sağlayacak öneriler sunması yatmaktadır (Kubalı, 1999: 36).

İyi bir performans yönetimi; üst ve astlar arasındaki muhabbetin artmasına, çalışanların geliştirmesi ve koruması gereken özelliklerini anlamasına, iş görenlerin daha yakından tanınmasını sağlayarak yetki ve sorumluluk devrini kolaylaştırmaktadır (www.danışmend.com).

3.2 Bireylerin Performansını Etkileyen Faktörler

İşletmelerde ve iş ortamında yöneticiler ve iş sahipleri çalışanlarından her zaman yüksek performans ve verim beklerler. İşgörenler de aslında terfi ve ücret koşullarını, işsiz kalabilme durumlarını düşürerek en verimli şekilde çalışmaya uğraşır. Fakat iş ortamındaki bazı faktörler etkili ve verimli çalışma şartlarının önüne geçebilir. İşte bu durumlar ise üç gruba ayrılarak incelenebilmektedir.

3.2.1 İş ve İş Ortamı ile İlgili Faktörler

İş ortamında performansı etkileyen unsurlar arasında fiziksel şartlar pek çok işletmenin genel bir sorunudur. Çalışan tam motive olmuş bile olsa ısı, ses, aydınlatma ve gürültü gibi çeşitli değişkenler işgörenin dikkatini dağıtarak verimli çalışmasını engellemekte ve iş kazaları yaşamasına sebebiyet verebilmektedir. Mesela, demir fabrikalarında çok yüksek dereceli kazanların yanında çalışan işçiler aşırı ısıya maruz kaldıklarından zarar görmelerini engellemek amacıyla korucuyucu elbise ve eldiven giymeleri gerekmektedir. Başka bir örnek

verecek olduğumuzda ise inşaat alanında iş makinelerinin arasında çalışan işçiler için gürültü önemli bir unsur olmazken, bu inşaatın yakınında çalışan ofis elemanlarının sesten ötürü dikkat dağınıklığı ve odaklanamama sorunu yaşayabilmektedir. Bu nedenle de işletme sahibi ya da yöneticisinin bu dış seslerin girişini engelleyecek yalıtım önlemlerini alması gerekmektedir.

İş ortamındaki performansı etkileyebilecek diğer bir unsur ise çalışma ortamının içeriğindeki unsurlardır. Bunlar kimi zaman örgütün yapısı ve alınan sorumluluklar olabilirken, kimi zamanda yeteneğe göre işin verilmemesi ve az zamanda çok iş beklenmesi olabilmektedir (Erdoğan, 1991: 162). Çalışma ortamının huzurlu olması, çalışanların iş ortamındaki güvenliği, çalışan ve üstler arasındaki fikir alışverişi, işgörenlerin veriminin artmasına yardımcı olmaktadır. İş güvencesinin yüksek olması da yine performansı yükseltmektedir (Yamak, 2001: 335).

3.2.2 Kişisel Faktörler

Bireyin performansına etki eden boyutlardan biride yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kültürel yapı gibi kişisel faktörlerdir (Özmutaf, 2007: 49). Örneğin yaş unsuru bazı kültürlerde avantaj iken bazılarında ise dezavantaj olabilmektedir. Amerika'da genç çalışanlara terfi verilme durumlarında öncelik tanınırken, Japonya'da ise gençlerin deneyim kazanması gerektiği düşünülerek belli bir yaşa kadar üst yönetim kademelerine ulaşılmasına izin verilmemektedir (Akdemir, 2004: 16). Türkiye'de ise trafik sigortası yaptırılmak istendiğinde yaşı genç kişilerin dış uyarıcılara duyarlılıkları bakımından daha düşük performansla araç sürdükleri ve kazaya eğilimli oldukları düşünülerek yüksek sigorta primleri ödetilmekte, yaşı daha ileri olanların ise daha dikkatli kullandıklarına inanılarak düşük kaza riski taşımalarından dolayı da daha düşük primler ödetilmektedir.

Cinsiyet unsuru da bir performans belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınlar günlük hayattaki rolleri gereği çok fazla sorumluluk almaktadır. Çocuklarına annelik, eşine yardımcı olmak, işinde ise verilen görevleri yapmakla yükümlüdür. Üstüne bir de kadınların evde tüm işleri yapması gerektiğine olan inanç onların sorumluluklarını arttırmaktadır. Bu kadar görev yüküde kadında iş performansında düşmelere ya da azalmalara neden olabilmektedir.

3.2.3 Yönetimsel Faktörler

Bireylerin performansını etkileyen yönetimsel faktörler; iş planlamasının yapılması, yönetim şekli, işletme içindeki grup çalışmalarının uyumu, örgütsel faktörler ve liderle grup üyelerinin uyumlu olabilmesidir (Erdoğan, 1991: 165). Bu faktörlerin etkileri incelendiğinde

ise, yöneticilerin iş gören ve iş arasındaki uyumu iyi gözeterek kimin ne iş yapacağına iyi karar vermesi, işgörenlere gereğinden fazla sorumluluk vererek işe uyumlarının zorlaştırmaması gerekmektedir.

Yönetimsel faktörlerdeki diğer bir unsur ise örgütün kendi içinde misyonunu (görev) net şekilde belirleyerek çalışanlara da bu netlikte aktarabilmesidir. İşletme bu konuda nerede olduğunu ve nereye gelmek istediğini, bunun için neler yapabileceklerini iyi belirlemelidir. Ancak bu belirlemeler esnasında çalışanlarında fikrinin alınması onların kendini örgütün bir parçası gibi hissettirerek daha motive şekilde çalışmalarına yardımcı olacaktır (Koçel, 2003: 128-134).

3.3 Performans Değerleme

3.3.1 Performans Değerleme Kavramı

Performans değerlendirme, işletme çalışanlarının, bilgi, yetenek ve potansiyellerini kapsayan çalışma davranışlarının, verimlilik hedefleri ile, daha öncesinde uzman kişiler tarafından saptanmış kriterler esas alınarak değerlendirildiği, iş performanslarının ölçülmesi sürecidir. Bu değerlendirme ile birlikte, kişi ya da çalışma grubunun iş başarısı ve başarısızlıkları saptanabilir. Çünkü çalışanların başarısı, işin gerekliliklerine göre değerlendirilir (Tınaz, 2013: 81).

Performans değerlemesi bireyi merkez olarak belirler. Bu sebeple de örgütlerde değerlendirme kişiyle başlar ve ona yönelik düzenlemelerin yapılması ile sonlandırılır. Birey ve örgüt arasındaki anlaşma ve çekişmeler verimi düşüreceğinden, bu sorunların saptanması ve çözüme kavuşturulmasını sağlayan performans değerlemesi işletmeler açısından oldukça önemlidir (Akgemci, 2008: 479). Değerleme sisteminin ana işlevi ise, işgören performansı ile ilgili olarak geribesleme vererek, gelişmesi gerekli olan performans kriterlerini belirlemek, ücret ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara bağlı olarak karar vermek ve insan kaynaklarına personel temin ve yerleştirmesinde veri sunmaktır (Nelson ve Champ, 1994: 183).

Etkili bir performans değerlendirme sisteminde ise, ilk olarak iş ile ilgili olan standartlar ve ölçütler tespit edildikten sonra, iş görenlerin performans seviyesine bakılır ve performans sonuçlarıyla standartlar karşılaştırılır. Sonrasında ise sonuçlar geribildirim ile personele iletilir. Değerleme sisteminin etkili olabilmesi belirlenecek standart ve ölçümlerin işle uyumuna bağlıdır. Bunun aksi bir durumun da sonuçlar hatalı olacak ve işgören yönetici ilişkileri bozulacaktır (Özgen vd., 2002: 215)

Peki performans değerlendirmenin güvenliğini arttıracak, hataları azaltacak olan kriterler nasıl belirlenmektedir? Bu kriterlerin belirlenmesinde SMART tekniği kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle performans özellikleri aşağıda belirtilen SMART özelliklere sahip olmalıdır (www.emreguldas.com).

S-Belirlenmiş: Hedef net olarak tanımlanmalıdır. Bunun için “Ne”, “Neden”, “Kim”, “Nerede” ve “Hangi” soruları sorulabilir.

M-Ölçülebilir: Hedef mutlak suretle ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Bunun içinde “Ne Kadar” ve “Kaç” soruları sorulabilir.

A-Ulaşılabilir: Hedefler teoride kalmayacak, başarılabilecek zorlukta ve ulaşılabilir olmalıdır.

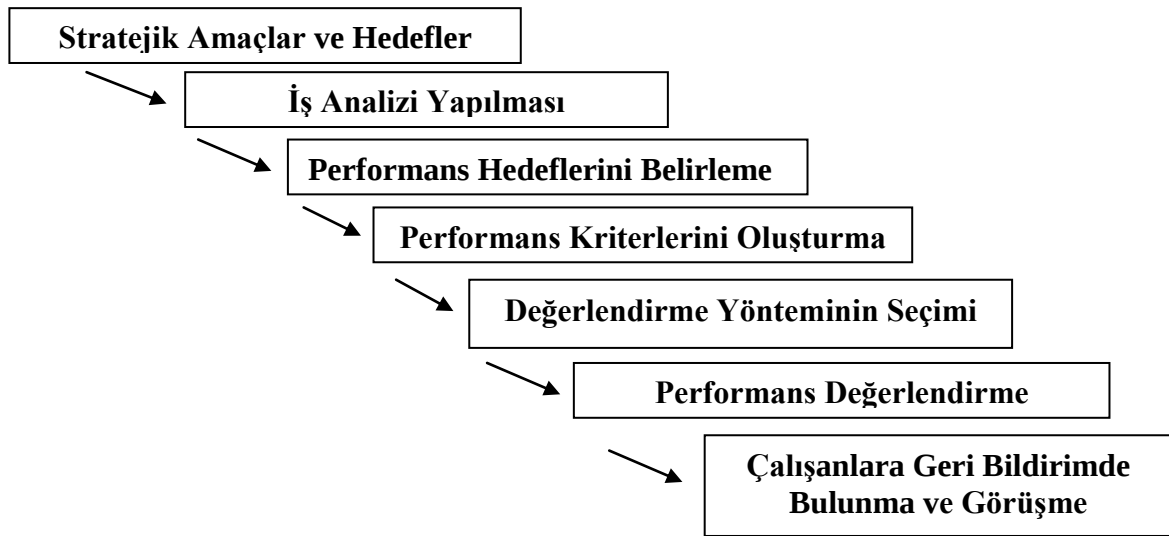
R-Gerçekleştirilebilir: Hedefler konuyla ilgili ve makul olmalıdır.

T-Zamanı Belirli: Hedefler belli bir zaman dilimine sığdırılmalıdır.

Yukarıda da anlatıldığı üzere bu teknik dahilinde performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanlarla ortak saptanacak hedeflerin belirli, ölçülebilir, gerçekleştirilebilir, sonuçları elde edilebilir ve zamanı belirli olmalıdır. Bir örnekle açıklayacak olduğumuzda ise, bir ilaç mümessilinin, satış müdürü ile ortaklaşa olarak belirlediği bireysel performans hedefleri; 2016 yılı içinde ilacın toplam satış miktarını bir önceki yıla göre %10 oranında artırmak, sektör içindeki yerini %20 den %40 a çıkarmak, aylık olarak ulaşması gereken ilaç depolarını %50 ye çıkarmak, toplam satış içindeki iade edilme oranını ise en az olarak %5 geri çekmek şeklinde olabilmektedir.

3.3.2 Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sisteminin kurulması, işletilmesi ve yönetilmesi oldukça zor bir süreci kapsamaktadır. Bu sürece girilmeden önce çeşitli araştırmaların yapılması ve yetkin kişilerin bulunması gereklidir. Üstler mi değerlendirilecek astlar mı, değerlendirmeyi kim ya da kimlerin yapacağı net şekilde belirlenmesi gerekir. Bu konuda oluşturulan şema aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3.1 Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Bingöl, 2010: 392.

Şekil 3.1 görüldüğü üzere değerlendirme süreci amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile başlayarak en son çalışanlara kendileri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacak geribildirim süreci ile son bulmaktadır.

Ullah Khan'a (2013: 70) göre ise, sistematik bir performans değerlendirme sürecini yürütmek için beş aşamalı bir yol izlenmektedir. Bunlar:

Performans Kriterlerini Tanımlamak: Sürecin en zorlu taraflarında olan, performans değerlendirmede nelerin, hangi konuların, hangi ölçütlerin ele alınacağına ilişkin bölümdür.

Değerlendirme Ölçütlerini Oluşturmak: İlk olarak her görev ve pozisyon için açık ve net olarak performans standartları belirlenir. Sonrasında ise çalışanların performansına nasıl ulaşılabileceğine karar verilir. Performans değerlendirirken de, işe gelmediği günler, işteki kavga ve çekişmeleri, iş kazaları ve işini zamanında yapıp yapmadığı ele alınır.

Farklı Kaynaklardan Performans Bilgisi Toplama: Bu aşamada farklı kaynaklardan elde edilen performans bilgilerine yer verilir. Bu kaynaklar ise yöneticiler, işgörenin kendisi, iş arkadaşları, müşteriler ve çalışanın astlarıdır.

Değerlendirme Görüşmelerini Yürütmek: Bu aşamada etkili performansa yardımcı olacaklar, ileride gelişmesi gereken alanlar belirlenir ve başarıları değerlendirmek için geçmiş performansa bakılır.

Değerlendirme Sürecini Belgelendirmek: Değerlendirme sonrasında değerlendirici kişiler değerlendirilenlere sürecin nasıl işlediğini sorarlar. Bilgilerin ve istenenlerin doğru aktarılıp aktarılmadığı kontrol edilir.

3.3.2.1 Bireysel Performans Değerleme Süreci

Örgüt içindeki düşük performanslı çalışanların tespit edilerek onların geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması, üst ve astlar arasındaki çatışmaların belirlenebilmesi, işletmesi için çaba sarfeden personelin ödüllendirilmesi için bireysel performans düzeyinin belirlenebilmesi gerekmektedir.

Makine gibi somut teçhizatların verimi ne kadar sürede bir bozulduğu, bir günde ne kadar ürün verebildiği gibi gözle görülür bilgilere göre değerlendirilebilirken çalışanların bu şekilde performansının ölçümü zor olmaktadır. Çünkü bu ölçümler bazen net sonuç verememekte, bazen ön yargı geçmiş yaşantıların engeline uğrayarak objektiflikten uzaklaşabilmektedir.

Bu sebeplerden de, çalışanların işletme içindeki gösterdikleri performansın ölçümü yerine, değerlendirilmesi daha uygun bir alternatif olarak görülmüştür (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 106).

3.3.3 Performans Değerlendiricilerinin Belirlenmesi

Performans değerlemesi kadar değerlemeyi yapacak kişilerin belirlenmesi de önemli bir husustur. Ancak değerlendirme yapacak kişilerin personel bilgisi ve işletme hakimiyetinin yanı sıra, ön yargılarını yıkmış ve objektiflik çerçevesinde değerlendirme yapıp yapmayacağına dikkat edilmelidir. Bu çerçeveler kapsamında değerlendirme yapacak kişiler personelin amiri, iş arkadaşları ya da astlar, çalışanın kendisi, bir komite ve müşteriler olabilmektedir.

İşgörenin Üstü ya da Amiri: Performans değerlemenin gerektiği durumlarda en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Çoğu durumda çalışan ve iş gören aynı ortamda ya da birbirlerine yakın yerlerdedir. Amir sürekli çalışanını gözleyerek onun hakkında fikir sahibi olarak performansı hakkında da değerlendirme yapma imkanına sahip olur. Ancak burada yöneticilerin bazı kişisel hislerine ve önyargılarına kapılmamaları ve en doğru değerlendirmeyi yapmaları için bazı eğitimler alması gerekebilmektedir.

İşgörenin Arkadaşları ve Astları: Çalışanı iş arkadaşlarının değerlendirmesi çoğu zaman sağlıklı sonuçlar vermeyebilmektedir (Özgen vd., 2002: 220). Çünkü çalışanlar arasındaki rekabet duygusu, karşısındakinin terfi edeceği durumlar gibi çekişmeler sağlıklı değerlendirmelerin önüne geçmektedir. Astlar tarafından değerlendirme ise alışılanın aksine astın üstünü değerlendirmesi durumudur. Bu amirler tarafından pek istenilen bir durum olmasa da farklı görüşlerin ele alınması açısından yararlı olabilecektir. Bu sayede astlar da

kendilerinin fikirlerinin alınmasından ötürü kendilerini daha değerli hissedecek ve motivasyonları etkilenecektir.

İşgörenin Kendisi: İş görenlerin kendi kendilerini değerlendirmesi durumudur. Burada net değerlendirmeler alınamada üstün değerlendirmeleri ve kişisel değerlendirmeler karşılaştırılarak sağlıklı sonuçlar alınmaya çalışılabilir. Ayrıca çalışanların kendi içinde bir öz değerlendirme yapmasına da yardımcı olur.

Çalışanların kendilerini değerlendirmesinde güvenilirliği artırmak için yapılacak stratejiler şunlardır:

- Performans kriterlerinin tanımlanmasında belirgin ve gözlenebilen davranışları kullanmak
- Çalışanların değerlendirmeleri daha sonra farklı kaynaklardan alınan değerlendirmelerle karşılaştırılmak
- Çalışanlara performansları hakkında düzenli olarak geri bildirim alacaklarının teminatını vermek (Ullah Khan, 2013: 71-72)

Bir Komite veya Grup: Yüksek maliyetli olmasından ötürü, kritik ve ehemmiyetli işleri yapan personelin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Özellikle ön yargının kırılması açısından önemlidir.

Müşteriler: Bir firmanın başarısı müşterinin tutum ve davranışı ile doğru orantılı olmaktadır. Bu nedenle de bazı örgütler başarılarını ölçmek için performans değerlendirme konusunda müşterilerin fikirlerini almaktadır. Bu aynı zamanda müşteri bağlılığı açısından işletmelere fikir vermektedir. Müşteri memnuniyetinin önemli olduğu düşünüldüğünde, müşterilerin birebir temasta bulundukları, çalışanların tutum ve davranışlarının değerlendirilmeside önemli olmaktadır (Mondy, Noe ve Premaux, 2002: 287).

3.3.4 Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları

İşletme içinde uygulanan performans yönetimi sistemi belli amaçlar doğrultusunda kullanıldığında yönetici, çalışan ve işletmeler için değişik yararları bulunmaktadır. Bunlar arasında ücret yönetimi (ücret artışı, ikramiye ödül), eğitim ihtiyaçlarının tespiti, terfi ve transfer, görev değişiklikleri, tranferler ve işten çıkarmalar (Gürüz ve Yaylacı, 2005: 211) yer alır. Ancak bu yararların sağlanması ise çalışan ve işverenin çabasına ve sistemin etkin şekilde işlemesine bağlıdır.

Performans değerlendirme örgüt içinde denetim sağlamanın yanı sıra işletmenin gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Bu değerlendirme sayesinde çalışan kendinin, güçlü yanlarını ve hatalarını tanırken, işveren de çalışanlarıyla kurduğu birebir ilişkiler sayesinde

onları daha yakın tanıyarak güçlü-zayıf yönleri ve eksikliklerini anlar. Hataların saptanmasıyla da yönetici ve çalışanlar için daha iyiye ulaşmanın yolları ortak çalışmalarla sağlanmaya çalışılır ve eksik alanlara yönelik olarak eğitim programları oluşturulur (Barutçugil, 2002: 180). Yani performans değerlendirme sanılanın aksine sadece işletme ve çalışanların performanslarını ölçmekle kalmaz, iş görenin işlerin gidişatı hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayarak, kendileri için koymuş oldukları hedeflere ne kadar ulaştıklarını belirlemesine yardımcı olur (Gürüz ve Yaylacı, 2005: 211-212).

Belli başlıklar halinde topladığımızda performans yönetim sistemi hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de organizasyon için yararlıdır.

Performans yönetim sisteminin yöneticiler için yararları şunlardır:

- Astlar ile daha yakın ve samimi ilişkiler kurmak (Savaş, 2005: 16),
- Ödül ve teşvik alacak yüksek performanslı personeli belirlemek (Bilgin, 2007: 53-87),
- Performans geliştirme eğitimi alacak personeli belirlemek (Bilgin, 2007: 53-87),
- Kişisel verimi ve morali arttırmak (Tarcın, 2001: 37),
- Yöneticilerin kendilerini değerlendirmesini sağlamak (Bilgin, 2007: 53-87),
- Grup çalışmalarını arttırmak (Bilgin, 2007: 53-87),
- Yönetimsel becerilerini geliştirmek (Tınaz, 2013: 93),
- Astlarını daha yakından tanımak yetki devrini kolaylaştırır (Öztürk, 2008: 4),
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermesini sağlar (Ataay, 1990: 236),
- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir (Uyargil, 2008: 11).

Performans yönetim sisteminin çalışanlar için yararları şunlardır (Bilgin, 2007: 53-87):

- Üstlerin çalışanların performanslarının farkına varması sonucu çalışanın üstü tarafından tanınmasını sağlar,
- Örgüt içinde çalışanların üzerine düşen sorumlulukları alması için teşvik eder
- Performansları konusunda geri bildirim almalarına yardımcı olur
- Çalışan kendinden beklenenin farkındadır ve kendini bu yönde geliştirir

Performans yönetim sisteminin organizasyon için yararları şunlardır (Uyargil, 1994: 10, Kaynak, 1998: 208):

- İşletme daha fazla elde eder,
- Hizmet kalitesini yükseltir,
- Eğitim ihtiyacının hangi yönde olacağını belirlemesine yardımcı olur,
- İnsan kaynaklarına gerekli bilginin aktarılmasını sağlar,

- Çalışanın kendini ne kadar geliştirebildiği anlaşılır,

3.3.5 Performans Değerlemenin İşlevleri

Genel olarak bakıldığında performans değerlendirmenin işlevleri, yönetsel kararlarda kullanılacak olan iş performansı hakkında bilgi edinmek ve işgörenlerin beklenen standartlara ne kadar ulaşabildiğine ilişkin geri bildirim sunmaktır (Palmer ve Winters, 1993: 66). Baron ve Kreps'e (1999: 72) göre performans değerlendirmenin işlevleri, iş uyumunu iyileştirmek için değerlendirme, örgütsel değerler ve amaçların iletişimi, kendini iyileştirme için bilgilendirme, eğitim ve kariyer geliştirme, performansa dayalı ödüllendirme, diğer İK uygulamalarının geçerliliği, örgütte kalması ve çıkarılması gerekenler hakkında karar verme ve yasal savunmadır. Konu dahilinde ele alınacak olan performans değerlendirme işlevleri; Woods (1997: 63) tarafından tanımlanan iş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesi, eğitim programlarının, politikalarının değerlendirilmesi ve işgörenleri seçme sürecinin geçerliliğinin belirlenmesidir. Bunlar aşağıda daha ayrıntılı olarak anlatılmıştır:

İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi: Performans değerlendirme işgörelere performanslarını geliştirmeye ihtiyacı olup olmadığını, işletmelere ise eğitim ve geliştirme konusunda yol gösterici olur (Kır, 2012: 17). Kısaca performans değerlendirme sunduğu bilgilerle hem işletme hem de işletme açısından bir rehberlik ve danışmanlık hizmeti sağlamaktadır.

Eğitim Programlarının, Politikalarının Değerlendirilmesi: Bu işlev sayesinde, örgütlerde uygulanacak eğitim programlarının ne kadar etkili olduğu veya olacağı ölçülür. Bunun içinde işgörenler eğitim öncesi ve sonrası değerlendirilirler (Helvacı, 2002: 159).

İşgörenleri Seçme Sürecinin Geçerliliği: Bu süreçte işe özelliklerine göre hangi personelin alınacağına karar verilir. Olaki, yanlış bir alım durumu olursa diye, personel değerlendirme ile işe alım sonrası işgören değerlendirilerek işe uygun olmadığı tespit edilirse işine son verilir.

3.3.6 Performans Değerlendirmeye Alınacak Nitelikler

Performans değerlendirmede hangi yöntemin kullanılacağı kadar neyin değerlendirmeye alınacağı da çözülmesi gereken bir husustur. Geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre kişilik ele alınması gerekirken, çağdaş değerlendirme yöntemleri ise işteki başarı derecesinin ele alınmasını savunur. Geleneksel yöntemin kişiliği savunmasının nedeni; kişisel özellikler ve alışkanlıkların işgörenlerin çalışma hayatını da etkilediğidir. Çağdaş yaklaşımın başarıya odaklanmasındaki neden ise; iş görenin “ne olduğu”ndan ziyade “ne yaptığı” ile ilgilenmesidir. Yöntem mantık olarak eğer iş gören başarılı ise onun kişisel özelliklerinin çokda önemli olmadığı üzerine kuruludur (Türker, 2001: 18). Günümüzde bu

yöntemlerden birini kullanmak yerine meslek gruplarına göre ikisinin de bir arada kullanıldığı görülebilmektedir. Ele alınacak niteliklerde aşağıda belirtildiği gibi ikisinin ortak kriterleridir.

3.3.6.1 Kişilik Özellikleri

Kişiliğin değerlendirilmesi, kişisel özelliklerin işe yansıtacağı varsayımından ötürü önem arz etmektedir. Nitekim meslek grubu ve yapılan işe göre, karakter uyumunun önemli olduğu ve şahsi başarı ile ele alındığı durumlarda işgörenler, tutum, yargı, dış görünüş, arkadaş ilişkileri, takım ruhu ve ağır başlılığı gibi kişilik özelliklerine göre değerlendirilirler (Türko, 1973: 35-42). Çünkü, yapılan araştırmalar, çalışanların kişisel özelliklerinin kişisel davranışları üzerinde belirleyici olduğu yönündedir (Robertson vd., 1999: 7).

3.3.6.2 Davranışlar

Her iş yapısı, görevi ve gereklilikleri bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Bazı işlerde iş çıktıları kolaylıkla belirlenebilirken zihinsel çabanın gerektiği işlerde somut çıktılar oldukça zordur. Böyle durumlarda ise iş çıktısı olarak işgörenlerin görevle ilgili davranış ve tutumları değerlendirme kapsamına alınır (Bingöl, 2010: 393). Örneğin bir yöneticinin liderlik tarzı, bir insan kaynakları personelinin iş arkadaşlarına tutumu, satış elemanının ikna yeteneği gibi davranışlar değerlendirmeye alınabilir. Bunların yanında ise ahlak, samimiyet, iş birliği, aktif düşünme gibi soyut unsurlarda değerlendirme kapsamına alınabilir.

3.3.6.3 Yetkinlikler

Performans değerlendirmede yetkinliklere dayalı kriterler, çalışanın bilgisi, becerisi ve davranışını içeren özelliklerdir (Benligiray, 2007: 161). Bu özellikler değişen şartlara göre, teknik beceri olabileceği gibi, işle ilgili de olabilir. Yetkinlikler ahlaki ve kültürel gibi her sektörde kullanılabilecek değerler olduğu gibi, işin türüne göre de kullanılacak yetkinlikler değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, analitik düşünme ve başarı yönelimi, profesyonelliğin gerektiği işlerde ölçüt olarak alınabilir (Wayne Mondy, 2010: 244). Esas olarak performans değerlendirmede yetkinlik kriterinin kullanılmasının nedeni, işgörenlerin onlardan beklenen tutum ve davranışları gösterip göstermediğini belirlerken, üstün performans ve orta düzeyli çalışanları birbirinden ayırmaktır (Uyargil, 2008: 79).

3.3.6.4 Görev Çıktıları

İşletme tarafından daha önceden belirlenen ve yerine getirilen görevler sonundaki elde edilen çıktılar değerlendirmeye alınır. Bu çıktılar ise, üretim işletmesindeki çalışanın günlük

üretim miktarı, alt kademenin müşterilerin beklentilerine ne kadar cevap verebildiği, üst kademenin ise işletmeye ne kadar kar getirdiği, Pazar payını ne kadar genişletebildiği gibi ölçütlerdir (Bingöl, 2010: 394).

3.3.6.5 İyileşme ve Gelişme Potansiyeli

Performans değerlendirmedeki kriterlerden iyileşme ve gelişme potansiyeli işgörenin sadece o anki ya da geçmişteki performansı değil gelecekte göstereceği performans başarısı, aynı performansını devam ettirip ettirmeyeceği, işletmeye neler katacağı, açığa çıkarmadığı yetenekleri ve yükselme potansiyelini de kapsamaktadır. Genel olarak kullanılan kriterler ise, başarı arzusu, ekip liderliği, bilgi edinme, etki, kavramsal düşünme, analitik düşünme, müşteri odaklı olma, işbirliği, empati yeteneği, değişikliklere ayak uydurma ve düzeni kurmadır (Tınaz, 1999: 394).

3.3.7 Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirmenin, insan gücü planlama, mesleki yükselme ve transferler, performans beklentilerini açığa çıkarma ve tanımlama (Özçelik, 2000: 41), eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme, kariyer danışmanlığı sağlama, iletişimi kolaylaştırma, parasal ödül verme, terfileri belirleme, çalışan motivasyonu, denetleme ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme amaçları kapsamında kullanıldığını göstermektedir (Bowles ve Coates, 1993: 2-3). Bu amaçlar ise Sphere danışmanlık hizmeti tarafından yapılan bir araştırmaya göre %26 eğitim planlama, %23 kariyer planlama, %23 ücretlendirme, %18 organizasyonel gelişim, %9 üretim stratejilerinin geliştirilmesi ve %6 diğer alanlarda kullanılmaktadır (Balcı, 2002: 78) .

Günümüzde ise performans değerlendirme sistemlerinin en yaygın olarak kullanıldığı alanlar şu şekilde sıralanabilir:

3.3.7.1 Stratejik Planlama

Stratejik planlama dendiğinde kurum bünyesinde görevli, örgütün her bir kademesinde çalışan ve örgüt yöneticilerinin tam desteğini içeren, sonuç almaya yönelik olan çabalar anlaşılmalıdır. Bu anlamda çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaç ve beklentileri, kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamaktadır. Stratejik plan dahilinde beş temel sorunun cevabı bulunmaktadır. Bunlar ise;

- Şu an neredeyiz?
- Nerede olmayı hedefliyoruz?
- Gelişmemiz nasıl ölçülebilir?

- Olmak istenilene yere nasıl gelinebilir?
- Gelişmeye yönelik yol haritası nasıl saptanabilir ve denetlenebilir?

Bunlar stratejik planlamanın belgeleridir (kurullar.home.uludag.edu.tr). Kurumların geliştirdikleri, performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan yukarıdaki planlama belgeleri kurum stratejilerinin bir uzantısıdır. Bunlar sayesinde performans değerlendirme uygulaması önemli ve geliştirilmesi gereken noktalar konusunda çalışanların bilgilendirilmesine yardımcı olur (Yılmaz, 2008: 169; Hayri ve Kadri, 2010: 35).

3.3.7.2 Ücret Yönetimi

Performans yönetiminin kullanım alanlarından olan ücret yönetimi sistemi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi, ve işletme performansının artırılmasına yönelik olarak örgüt ve çalışan performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Asıl amaç ise, performans ve başarıyı ödüllendirerek devamını sağlama ve başarıya odaklanmaktır (Fındıkçı, 2001: 338). Bu sistem sayesinde yüksek performans gösteren çalışanlar elde tutularak, çalışanların nitelik, beceri ve performanslarına göre ücretlendirilmesi sağlanmaktadır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 73).

İşletmelerde performansa dayalı ücret sisteminin oluşturulmasının asıl nedeni, ücret sisteminin verimliliğe dayandırılmasıdır (Perry, 1991: 150). Performansa dayalı ücretin başarısı ise, etkin bir performans yönetim sistemine bağlıdır. Çünkü sistem çalışanların ücretini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Doğrudan etkisinde performans puanının ücrete etkisi yer alırken, dolaylı etkisinde performansa bağlı terfi ve terfi sonrası maaş artışı yer almaktadır (Kaymaz, 2009: 107).

3.3.7.3 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlamasının yapılması aşamasında örgüt üyelerindeki özellikle yönetici kesiminin terfi etmesine yetecek ya da terfi olmasını gerektirecek potansiyellerini ortaya koyan verilerin elde edilmesi gereklidir. Yönetimin terfi planlaması (succession planning), hemen hemen tüm firmalar açısından gerekli bir bilgi kaynağıdır. Değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde planlanması, örgüt içindeki insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilinin ortaya çıkmasına yardımcı olur (Bingöl, 2010: 388).

3.3.7.4 İş Analizi

İş analizi, örgüt içindeki işlerin sorunsuz bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla, her bir işin teker teker niteliğinin, gereklerinin ve sorumluluklarının incelenmesidir. Daha

anlaşılır şekilde ise işlerin nasıl yapılacağından ziyade nasıl yapıldığının ve çevresel durumunun ortaya konmasıdır. İş analizi sayesinde, performans değerlendirme kararının alınmasında kullanılan yöntemler yasal olarak geçerli hale getirilmektedir (Bingöl, 2010: 82). Böylece de performans değerlemede kullanılacak olan standartlar belirlenir ve bu standartlar iş tanımlarında yer alır. Dolayısıyla çalışanlar hangi iş koluna dahilse performansları da buna göre değerlendirilir. Lakin, bu standartların sayısal olarak saptanmasının güç olduğu hallerde, değerlendirme kriterleri ya da yetkinlikler devreye girebilir (Uyargil vd., 2008: 64).

3.3.7.5 Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer, bireylerin iş ve sosyal hayatlarındaki ilerlemeleri anlamına gelmektedir. Ancak örgütsel anlamda kariyer ise, kişinin hayatı boyunca yaptığı işlere ilişkin olarak edindiği deneyimler ve bunlara yönelik olarak gerçekleştirdiği tutum ve davranışlarıdır (Akdemir, 2009: 495). Kariyer geliştirme kavramı da, kişinin eğitim, beceri edinme, kişisel gelişim, iş ağırları ve iş deneyimi yolu ile kariyerine ilişkin olarak hayal edip, tasarladığı bütün planlarına adım adım ulaşmasıdır. Kişinin iş deneyimlerini, ilgisini, tutumlarını ve davranışlarını kapsayan bu süreç kişinin tüm hayatının içindedir. Bu süreçte kişi psikolojisinden eğitimine, ekonomik durumundan fiziksel özelliklerine kadar hemen her konuda kendini geliştirir (www.izmir.edu.tr).

Kariyer yönetiminin kapsamında olan hedeflerin belirlenmesi, kendini değerlendirme, üstün astı değerlendirmesi, çalışanların eğitim programları ile geliştirilmesi gibi faaliyetler performans yönetimi sistemi ile paralellik içindedir. Performans değerlendirmenin kariyer yönetimiyle, kariyer yönetiminin de performans değerlendirme sistemi ile birlikte çalışması diğer insan kaynakları sistemlerini de olumlu etkileyecektir. İşletmelerdeki performans yönetim sistemi verilerinin terfi ve örgüt içi transferlerde kullanılırken, kariyer geliştirme sistemine de ihtiyaç duyulan verileri sağlamaktadır. Kariyer yönetimi sisteminin olmadığı işletmeler ise, terfi, tayin, transfer ve rotasyon gibi durumlarda performans yönetimi sisteminin sonuçlarını kullanabilmektedirler (Uyargil, 2008: 8-9).

3.3.7.6 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların hangi konuda eğitim almaları ve hangi yönde kendilerini geliştirmesi gerektiğini belirlemelidir. Bunun için de personelin doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak her personelin kendi işine göre bu işe ne kadar uygun olduğu belirlenmelidir. Örneğin, kişinin görevi yöneticilik ise yapılan değerlendirme yöneticilik vasıflarını ne kadar taşıdığı ve personele ne derece hakim olabildiği

konusunda olmalıdır. Burada tespit edilebilecek bir eksiklik durumunda da bu konuda eğitim almaya yönlendirilir (Bingöl, 2010: 388).

3.3.7.7 Terfi veya İşten Ayrılma Kararları

Performans değerlendirme sonucunda başarısız ve şirket için verimli olmadığı tespit edilen çalışanlar öncelikle belirli bir eğitime tabi tutulur ve işletmeye kazandırılmaya çalışılır. Ancak buna rağmen gerekli performansı gösteremediklerinde, örgüte yarar sağlamadığı ya da işe uygun olmadığına karar verilerek işten ayrılmasına karar verilebilmektedir (Uyargil, 2008: 10). Performans değerlendirme sistemi ile işten çıkarmalar adam kayırmadan ziyade daha etik hale gelebilmektedir. Çünkü sistemle birlikte başarısız kişiler ve başarısızlık konuları dönemsel olarak belirlenebilmektedir.

Bunun tam tersi bir durum olan, performans değerlendirmesi sonucu başarılı olduğu tespit edilen çalışanların gelecekte daha verimli olacakları düşünülerek terfi ettirilmektedir. Böylelikle de uygun işe uygun eleman, hangi nitelikteki personelin nerede çalıştırılacağı, hangi bölümde ne kadar elemanın olacağı gibi kararlara da öncülük ederek personel planlamasına rehberlik etmektedir.

3.3.8 Performans Değerleme Yöntemleri

Çalışanların performans değerlendirmesi çeşitli yöntemler kullanılarak yapılabilmektedir. Bu modellerin en etkili diye bir yöntemden bahsetmekten ziyade en doğru sonuçlara ulaştırabilecek yöntemden söz edebilmek mümkündür. Bu arada önemli olan kurumların kendi sektörlerine, iş özelliklerine, iş gören özelliklerine, hedef ve beklentilerine göre tek bir yöntemi kullanmak yerine birkaç yöntemi bir arada kullanmaktır.

Bu yöntemlere bakılacak olduğunda ise kimi kaynaklar performans değerlendirme yöntemlerini çağdaş ve geleneksel diye ayırırken kimi ise kişiler arası karşılaştırmaya dayalı, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı, bireysel performans standartlarına dayalı ve diğer olarak ayırmaktadır. Çağdaş ve geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine baktığımızda, dereceleme, gizli kayıtlar, kontrol listesi (işaretleme), zorunlu seçim, zorlanmış dağılım, kritik olaylar, davranışsal değerlendirme skalaları, alan incelemesi, grafik değerlendirme (www.whatishumanresource.com), performans testleri ve gözlem, kompozisyon yöntemi, maliyet hesaplama, karşılaştırmalı değerlendirme metodları (sıralama, ikili) geleneksel yöntem olarak gruplandırılırken, amaçlara göre yönetim, psikolojik değerlendirmeler, değerlendirme merkezleri ve 360 derece değerlendirme yöntemleri ise çağdaş yöntemler grubuna dahil edilmektedir (www.hrwale.com). Performans değerlendirme yöntemindeki diğer bir grup içeriğinde ise gizli kayıtlar, kompozisyon yöntemi, kritik olaylar,

kontrol listesi, grafik değerlendirme, davranışsal değerlendirme skalaları, zorunlu seçim ve amaçlara göre yönetim bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar; sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlar; performans testleri ve alan incelemesi yöntemi ise diğer metodlardır (openlearningworld.com).

3.3.8.1 Grafik Değerlendirme Ölçeği

Çalışanın üstü ya da amiri tarafından yapılan bu değerlendirme, en eski ve basit yöntemlerden biridir (Bingöl, 2010: 402). Yöntem kapsamında değerlendirici, yetkisi altındaki çalışanlarının kişilik özelliklerini, işe yönelik davranışlarını ve yaptığı iş sonucu ortaya koydukları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Bu değerlendirme esnasında da çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğiliminide dikkate almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 435). Değerlendirmeler ise, “yetersiz”, “yeterli” ve “mükemmel” şeklinde olduğu gibi (Helvacı, 2002: 163), “pekiyi”, “iyi”, “orta”, “zayıf”, şeklinde ya da A, B, C gibi harflerle de derecelendirilebilmektedir. Her bir derecenin sayısal karşılığı olduğu gibi, değerlendirme sonucundaki toplam işaretli bölümlerin sayısal değerlerinin toplanması ile elde edilmektedir (Canman, 1993: 22). Kolay düzenlenebilir olması ve sonuçları puanla göstermesi bakımından çok kullanılmaktadır.

Tablo 3.1 Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışma miktarına istenen ölçüde ulaşır.	3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	2
İş Bilgisi: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir.	3
İş Birliği: Görevlerini ve diğerleriyle iş birliği yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır.	2
İşe Karşı İsteği: Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması noktasında istekli davranır.	2
3=mükemmel, 2=yeterli, 1=yetersiz	

Kaynak: Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 74.

Tablo 3.2 Grafiksel Derecelendirme İçin Örnek Tablo

Adı-Soyadı: Tarih: Çalıştığı Bölüm:				
	<i>Yetersiz</i>	<i>Gelişmeye İhtiyacı Var</i>	<i>Yeterli</i>	<i>Çok İyi Performans</i>
Performans Kriterleri				
1.Yaptığı işin kalitesi				
2.Yenilikçilik-Yaratıcılık				
3.Çalışma azmi				
4.Eğitim ve bilgi düzeyi				
5.Ekip çalışmasındaki başarı				
6.Liderlik yeteneği				
7.Dürüstlük				
8.Problem çözme				
9.Uyum ve esneklik				
10.Potansiyel				
Diğer.....				

Kaynak: Paksoy, 2006.

Tablo 3.1 ve 3.2’de görüldüğü gibi her bir çalışan belli özelliklere göre puanlar ve dereceler bazında değerlendirilebildiği gibi, çalışanların adı alt alta yazılarak sadece çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi diye de değerlendirilebilmektedir. Bu tüm çalışanların performansını tek bir kağıtta görebilme konusunda kolaylık sağlarken, çalışanları bir bütün olarak değerlendirmesinden ötürü çok sağlıklı olarak kabul edilmemektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 202). Ayrıca, formlarda kullanılan sıfat ya da derecelendirme rakamlarının değerlendiren üste göre değişiklik göstermesi, amirlerin bazen kolayca kaçarak “orta not” vermesi bazen de tek bir özelliğe göre değerlendirme yapması güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 1998: 169). Üstelerin orta not vermeye eğilim durumlarından ötürü yönteme “standart puanlandırma cetveli” de denilmektedir (Palmer, 1993: 41).

3.3.8.2 Davranışsal Değerlendirme Skalaları

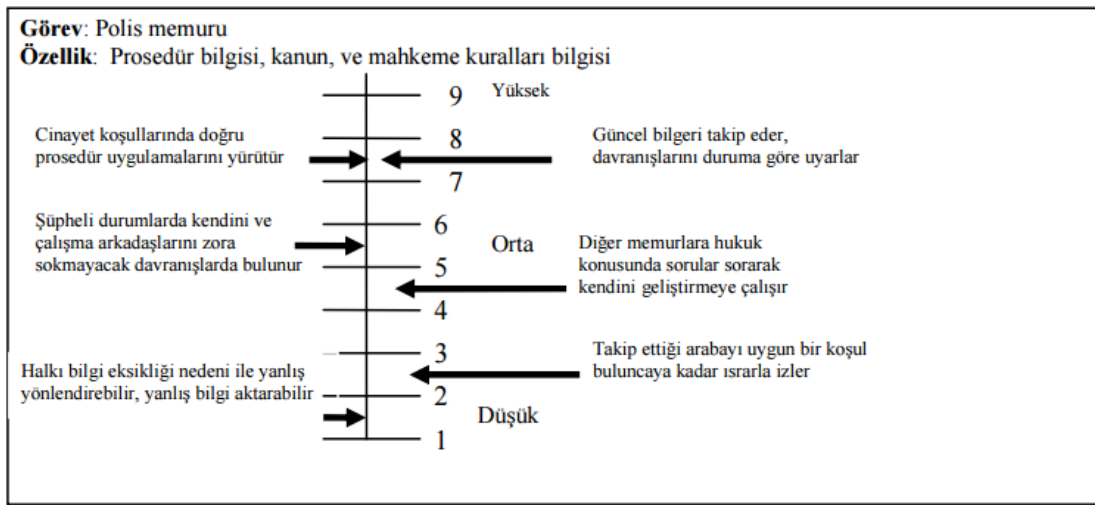
Burada diğer yöntemlerden farklılık olarak sıralama yapılırken kişiler değil iş görenlerin davranışları kullanılır. Yöntem dahilinde tespit edilen kriterler içinde iş görenin olumlu ve olumsuz davranışlardan hangilerini yaptığı belirlenir ve bu konuda çevreden de yardım alınabilir.

Davranışsal değerlendirme ölçeğinde; kişiler arası ilişkiler, örgüt kaynaklarının kullanımı, örgüt kurallarına uyum, mesleki gelişim ve çevreyle uyum önemli değerlendirme kriterleridir.

Davranışsal değerlendirme ölçeği kendi içinde davranışsal beklenti ve davranışsal gözlem ölçeği olarak iki gruba ayrılmaktadır (irfantanselizmez.blogspot.com.tr).

3.3.8.2.1 Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği (BARS)

Davranışsal beklenti ölçeği olarak da bilinen bu sıralama ölçeği, performansı davranışsal boyutta değerlendirmeyi kapsar. Yöntem dahilinde, çalışanların her iş ve iş kollarında belirlenen performans boyutlarında yapmakla mükellef olduğu davranışları, ne kadar başarabildiğini değerlendirir (Helvacı, 2002: 164). Bu boyutlar gösterilen performansa göre değil, beklenen performansa göre hazırlanmıştır. Davranışa dayalı sıralama ölçeği, iş tanımına göre uzman kişiler tarafından 7-9 noktalı olarak hazırlanır. Yöntem eğitim planlaması ve gelişiminde oldukça faydalı olabilmektedir. Aşağıda örnek bir davranışsal beklenti ölçeği (BARS çizelgesi) yer almaktadır (irfantanselizmez.blogspot.com.tr).



Şekil 3.2 Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği

Kaynak: Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 79.

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere davranışa dayalı sıralama (davranışsal beklenti) ölçeği kapsamında çalışanlar önceden belirlenen kriterler dahilinde amirleri tarafından değerlendirilirler.

3.3.8.2.2 Davranışsal Gözlem Ölçeği

Bu yöntem, davranışsal beklenti skalasındaki zayıf yönleri ortadan kaldırarak güçlü yönleri kullanmak amacı ile geliştirilmiştir. Bu yöntemde çalışanlar kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, onların somut bir şekilde gözlenebilen davranışlarına göre değerlendirilmektedir. (aydancag.com).

Tablo 3.3 Davranışsal Gözlem Ölçeği

Görev: Muhasebeci					
	Hiç	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
Öğretme ve öğrenme konusunda başarılıdır.	1	<u>2</u>	3	4	5
İş arkadaşları ile düzenli ilişkiler kurar	1	2	<u>3</u>	4	5
Görevlerini zamanında yerine getirir	1	2	3	<u>4</u>	5
Ekstra notlarla hata payını azaltır	1	2	<u>3</u>	4	5

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere, belirli tanımlanan davranışlar ölçüt olarak kullanılır ve bunlar likert tipi beşli dereceleme ölçeği ile değerlendirilir. Buradaki amaç davranış temellerinin sıklığını belirlemektir.

3.3.8.3 Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim sistemi, örgütlerde yönetici ve işgörenlerin birlikte belirledikleri amaçları kapsayan, dönem dönem bu amaçlara ulaşip ulaşmadıklarını birlikte değerlendirdikleri bir süreçtir (Koçel, 1998: 89). Bu amaçların ne olduğu ise Byars ve Rue (1991: 287) tarafından şöyle belirlenmiştir: Çalışan görevinin net tanımlanması, amaçlara ulaşmak için faaliyet planı oluşturulması, faaliyet planı hakkında iş görene bilgi verilmesi, gerekirse düzeltici faaliyetler yapmak ve gelecek için yeni amaçlar bulmaktır (Arslan, 2002: 13). Performans değerlendirme yapılırken de bu amaçlar kullanılır ve amaçlara ne derece ulaşıldığı ise karşılıklı olarak belirlenir. Sistemin avantajı ise işgörenleri tek tek değerlendirerek gelecek performanslarına odaklanması ve performanslarını geliştirmek için neler yapacağı konusunda karşılıklı bilgi alışverişi sağlamasıdır (Palmer, 1993: 50). Amaçlara göre performans değerlendirmesinde Byars ve Rue’nin (1991: 287) belirlediği hedeflerin yanı sıra iş hedefleri, kurum hedefleri, satış hedefleri ve kalite hedefleri gibi amaçlarda olabilir. Performans değerlendirilirken de bu hedeflere ne kadar ulaşıldığına bakılır. Örnek verecek olduğumuzda ise satış bölümünde faaliyet gösteren bir bölge satış yöneticisinin belirli bir kotanın üstüne çıkması gibi bir performans hedefi belirlenebilir. Bu şekilde satış yöneticisinin satış rakamları onun performans düzeyini gösterecektir (Gürüz ve Yaylacı, 2005: 225). Konunun daha görsel olarak anlaşılabilmesi için otel sektörü için uygulanan değerlendirme formu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.4 Otel İşletmesi İçin Amaçlara Göre Yönetim Değerleme Formu

AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM DEĞERLEME FORMU		
Otel :		Yöneticinin Adı-Soyadı :
Değerleme Dönemi :		İnceleyen :
Performans Hedefleri	Kriterler	Sonuçlar
1.Pazar payı	Geceleme sayısı	%3 artış
2.Müşteri hizmeti	Olumlu müşteri görüşleri	%90'dan %94'e artış
3.Odaların departman bazında karı	Odalardan departmana gelen gelir yüzdesi	%1 artış
4.Çalışanların morali	Şikayet oranı	%15 azalma
5.Gelişme	Eğitim sayısı	%10 artış
6.Fiziksel koşullar	Kaza sayısı	%10 azalma
7.Otelin dış ilişkileri	Liderlik pozisyon sayısı	Değişim yok

Kaynak: Rutherford, 1995: 420.

Yukarıdaki amaçlara göre yönetim formunda da görüldüğü üzere, yöneticilerden başlayarak organizasyonun alt kademesine doğru inen çalışanlar tarafından yapılan bir durum değerlendirmesinden sonra belirlenen performans hedefleri belli kriterlere göre karşılaştırılır ve sonuçta hangisinin arttığı ve hangisinin azaldığı belirlenir.

3.3.8.4 360° Performans Değerleme

Bu yöntem de çok sayıda değerleyici ve kriter kullanılmasından ötürü (Gavcar vd., 2006: 35) “çoklu değerlendirme”, “yukarıya doğru değerlendirme”, “iş arkadaşlarınca değerlendirme”, “çok kaynaklı değerlendirme” ve “tam kapsamlı değerlendirme” gibi farklı isimleride mevcuttur (Garavan vd., 1997: 134).

Çoklu değerlendirme, işgörenin göstermiş olduğu davranışlar ve bunların altında yatabilecek sebeplerden ötürü, çalışanın amiri, iş arkadaşları, müşteriler ve tedarikçilerin yanı sıra işletmede onunla etkileşimde bulunan hemen herkesden bilgi toplanmasıdır (Woods, 1997: 202-203). Tabi çalışanın kendiside değerlendirici olarak bu sürece dahildir. Çalışan bu yöntemde kendi kendini değerlendirebilir. Bunların yanı sıra yöntem, tüm çalışan ve yöneticilere hem kendilerini hemde birbirlerini değerlendirme imkanı sunarken, ek olarak da yöneticinin çalışan ve bir üst yönetici tarafından değerlendirilmesini sağlar (Bulut, 2004: 8).

Yöntemin amacı ise çalışanlar olsun yöneticiler olsun geliştirilmesi gereken ve korumaya devam edeceği yönlerini anlamasını sağlar. Bunun yanı sıra da çok yönlü ve detaylı bilgi sunar ve takım ruhunu geliştirir (Woods, 1997: 203).

3.3.8.5 Doğrudan (Direkt) İndeks (Endeks) Yöntemi

Diğer performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak burada değerlendirme için kişisel olmayan kriterler kullanılır. Örneğin, yöneticinin performansı işten ayrılan personel sayısı, personelin işe gelip gitme durumuyla, personelin nelerden şikayet ettiği ve

personelin memnun olduğu durumlara göre değerlendirilmektedir. Buna ek olarak yönetici ya da yönetici olmayan personelin performanslarının göstergesi olarak kaliteyi de kapsayan verimlilik ölçümleri kullanılır. Kalite ölçümlerinde ise değerlendirme kriteri olarak şikayet eden müşteriler, kusurlu ürünler, işletmenin devamlı müşteri sayısı ve satış miktarları kullanılabilir (Benligiray, 2004: 151).

3.3.8.6 Derecelendirme Yöntemi

Çalışanların yöneticisi tarafından yapılan eski ve yaygın bir yöntemdir. Yöntem dahilinde çalışanların, iş bilgisi, insan ilişkileri, liderlik yetenekleri, sorumluluk duyguları, uyum süreçleri ve girişimcilik yetenekleri değerlendirilmektedir. Diğer bazı yöntemlerdeki gibi salkım demeti misali genel değerlendirmeden ziyade üzümlerin tek tek ele alınması gibi iş gören belli kriterler dahilindeki her bir özelliğine göre değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 168). Değerlendirmeler ise aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere “çok yetersiz”, “yetersiz”, “normal”, “yeterli” ve “çok iyi” gibi derecelendirmeler şeklinde olmaktadır.

Tablo 3.5 Derecelendirme Tablosu

İşgörenin Adı-Soyadı:	Toplam Puan:				
Bölümü:	İlk Amiri:				
Değerlemeci:	Değerleme Tarihi:				
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
İŞ BİLGİSİ: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
KARAR VERME: Kararların zamanında ve etkin verilmesi.					
PALANLAMA-ORGANİZASYON: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
KAYANAK KULLANIMI: İşgücü ve araçların doğru kullanımı					
LİDERLİK: İnisiyatif kullanma, öncü olma					
SÖZEL İLETİŞİM: İkna edici olma, kendini dinletme					
YAZILI İLETİŞİM: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
MESLEKİ ÖZELLİKLER: Giyim, tutum, iş birliği anlayışı					
İNSAN İLİŞKİLERİ: Çevresi ile uyum ve saygılı davranış					

Kaynak: Erdoğan, 1991: 180.

Belirlenen kriterler dahilinde yöneticiler her bir çalışan için işaretlemelerini yaptıktan sonra, dereceler toplanarak performans hakkında somut bilgiler elde edilmeye çalışılır. Yukarıda görüldüğü gibi ayrıntılı özelliklerle değerlendirme yapması güvenilirlik durumunu da arttırmaktadır.

3.3.8.7 Puanlama Yöntemi

Özgen vd.'nin (2002: 230) aktarımına göre, puanlama yönteminde 100 puan gibi sabit bir toplam puan çalışanlara performanslarına göre dağıtılmaktadır. Aşağıdaki gibi puanlar çalışanlarla eşleştirilmiştir. Buna göre en başarılı çalışan 30 puanla D kişisi iken, en zayıf performanslı ise 9 puanla F kişisidir.

Tablo 3.6 Puan Tahsis Yöntemi

X İŞLETMESİ		
SIRA	PUANLAR	PERSONELİN ADI-SOYADI
1	15	A...
2	14	B...
3	19	C...
4	30	D....
5	13	E...
6	9	F....

Kaynak: Özgen vd., 2002: 231'den uyarlanmıştır.

Puanlama yöntemindeki diğer bir versiyon ise derecelendirme yönteminin geliştirilmiş halidir. Burada yine derecelendirme yönteminde olduğu gibi belli değerlendirme kriterleri belirlenir. Bu aşamadan sonra farklı olarak her bir kritere belli puanlar verilir ve değerlendirme de bu puanların toplanması ile yapılır.

Tablo 3.7 Derecelendirme ve Puanlama Tablosu

TARİH: ÇALIŞANIN ADI: GÖREVİ:			BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM: KATEGORİSİ:				
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLEYENLER	
	1	2	3	4	5	1.AMİR	2.AMİR
İş bilgisi	5	10	15	20	25		
Yaptığı işin kalitesi	4	8	12	16	20		
Araştırma ve yaratıcılık	3	6	9	12	15		
İşe ilgi ve devamlılık	2	4	6	8	10		
Müşterilerle ilişki	2	4	6	8	10		
Sorumluluk alma	2	4	6	8	10		
Üstlerle ve arkadaşlarıyla ilişkiler	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
DEĞERLEYEN (1.AMİR)	DEĞERLEYEN (2.AMİR)					ONAYLAYAN MÜDÜR	GENEL

Kaynak: Öztürk, 2008: 16.

Tablo 3.7'ye bakıldığında, belli kriterlere belli puanların verildiği ve bu puan ve kriterler üzerinden çalışanların amirleri tarafından değerlendirilmesi istenmektedir.

3.3.8.8 Kontrol Listesi (İşaretleme) Yöntemi

Kritik olay yönteminin biraz daha gelişmiş versiyonu olarak karşımıza çıkan kontrol listesi ya da işaretleme listesi olarak da bilinen yöntemde, insan kaynakları yöneticileri tarafından iş görenin performans ve verimliliğini değerlendirmek üzere hazırlanan ifadeler değerleyici amir tarafından doldurulur. Ancak burada kolaylık olarak cevaplar “evet” ve “hayır” olarak doldurulur ya da alternatif olarak “√” ve “X” işaretleri konulur. Değerleyen amir cevapları işaretlerken niteliklerin puan ağırlıklarını bilmez. Bazen belirlenen niteliklerin tekrarlama sıklıklarını anlamak için “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayrımlar da değerlendirmeye eklenir. Lakin puan değerlendirmeleri amirin işaretleme sonrasında insan kaynakları uzmanları tarafından yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 183; Bingöl, 1996: 231; Göksel, 2013: 59; Uyargil, 2013: 54-55).

Tablo 3.8 Kontrol Listesi Formu

Çalışanın Adı-Soyadı:	Departman:
Amirin Adı-Soyadı:	Tarih:
Aşağıdaki ifadeleri okuyarak çalışan için uygun gördüğünüz durumların karşısına "X" işaretini koyarak uygun olmayan durumları boş bırakınız.	
Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır.	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.	
Düzensiz şekilde çalışır.	
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister.	
Yapılacağını açıklanmasını ister.	
Kendisinin geliştirecek önerilere aldırmaz.	
Çabuk öğrenir.	
Başka birinin yardımını almaksızın yeni işe girişmek istemez.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.	
Yaptığı işi yarıda bırakır.	
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	
Anlatım güçlüğü çeker.	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 1997: 187.

Yöntem yapısı itibariyle, kolay ve kullanımı ucuz olması bakımından avantajlı iken, puan ağırlıklarının gerçeği ne kadar yansıttığı ve halo etkisine açıklığı yönünden dezavantajlara sahiptir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

Bunların yanı sıra performans değerlendirme yöntemlerinden kontrol listesi yöntemi “Ağırlıklı Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi” ve “Zorunlu Seçim Yöntemi” olarak kendi içinde iki gruba ayırmak mümkündür (Uyargil vd, 2008: 1). Zorunlu seçim yönteminde her biri dört cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları vardır. Bu gruplardaki her cümlelerin ikisi olumlu, ikisi ise olumsuzdur. Değerlendirici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan iş göreni en iyi anlatan ve iş görene hiç uymayan iki cümleyi işaretlemek durumundadır. Cevaplarının ağırlıklarının bilinmemesi ve değerlendiricilerin seçimler dışına çıkamaması (yüksek puanlara yönelme) nedeniyle yöntem kişisel ön yargılardan uzaklaşmaktadır (Canman, 1993: 23; Dicle, 1982: 50).

Tablo 3.9 Fırın Yöneticisinin Performans Değerlendirme İçin Kullandığı Ağırlıklı Kontrol Listesinden Madde Örnekleri

MADDELER	Ölçek Değeri
Vitrinini her zaman müşteriye çekici gelecek şekilde düzenler.	8.5
İşgörenini girişimci davranması için cesaretlendirir.	8.1
Söylediği bir şeyi nadiren unuttur.	7.6
Satış oranları oldukça yüksektir.	7.4
Bir veya birden fazla uygulanabilir yeni formüller ortaya çıkarabilir.	6.4
Bir ticari derneğe üyedir.	4.9
Haftalık ya da aylık raporlarında arasıra hata yapar.	4.2
Olası acil durumları önceden sezinleyemez.	2.4
İşgörenini gerektiği gibi disipline etmede ağır kalır.	1.9
Nadiren ürünlerinin değerini etiketlendirir.	1.0
Dükkanında kemirgenler ve böcekler bulunur.	0.8

Kaynak: Bernardin ve Beatty, 1984: 67

Ağırlıklı işaretleme listesi yöntemi ise aslında kontrol listesi yöntemi ile paraleldir. Değerleyicilerin Tablo 3.9’da olduğu gibi işaretleyeceği maddelere puanların verilmesi durumudur. Sonuç kısmında değerlendirme için ise insan kaynakları işaretlenenlerin puan değerleri ile ağırlıklarını çarparak ağırlıklı değerlerini belirler ve performans hesaplanır (Leap ve Crino, 1990: 344)

3.3.8.9 Standartlar Yöntemi

Yöntem genel olarak yönetici kadrosunda olmayan ve üretim aşamasında çalışan işgörenler için, hedeflere göre değerlendirme yöntemidir. Yöntem aynı zamanda direkt indeks yöntemine benzemesinin yanı sıra, farklı olarak fiili sonuçlar performans standartları ile karşılaştırılır. Yöntemin temelinde bir standart oluşturulması veya üretim düzeyinin belirlenmesi ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılması yer alır (Barutçugil, 2004: 434).

3.3.8.10 Kompozisyon Yöntemi

Yöntem yapısı itibarıyla değerleyecek olan kişilerden değerlendirme yapacağı işgören hakkında niteliklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin birkaç paragraf halinde yazmasını ister (Tortop, 1992: 109). Burada SWOT analizi misali yönetici her bir çalışanını tüm yönleriyle değerlendirerek işletme içi pozisyonuna, yaptığı göreve göre güçlü ve zayıf yönlerini belirler. Ancak burada objektif değerlendirme için ön yargılardan tamamen kurtulmak gereklidir. Ayrıca çalışanı gözleme dayalı olarak her bir yönüyle değerlendirmek ayrı bir zorluktur.

3.3.8.11 Kendi Kendini Değerleme Yöntemi (Öz Değerlendirme)

Buradaki amaç, çalışanın göstermiş olduğu performans hakkında düşüncelerini anlamak ve teşvik öğelerini ortaya koymaktır (Palmer, 1993: 54). Yapılan bazı araştırmalar işgörenlerin kendilerini yüksek olarak değerlendirdiğini gösterir (Schuler, 1998: 421). Ancak çalışanlar kendilerini değerlendirmek için verilen bu fırsatla bir öz değerlendirme yapma imkanı elde ederler. Bunun yanında yönetici ve personel ilişkilerinin de güçlenmesine yardımcı olur.

3.3.8.12 Psikoteknik test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Her birey kilosu ve boyuyla birbirinden farklı olduğu gibi, yetenek ve karakter bakımından da farklılıklar göstermektedirler. Psikoteknik testler ve psikolojik analizlerle kişisel özelliklerinin belirlendiği iş görenler yöneticiler tarafından kendilerine daha uyumlu işlere yönlendirilerek daha yüksek performans gösterebilirler (Gökaslan, 2000: 100).

3.3.8.13 Değerlendirme Merkezleri

Yöntem mevcut olan performans değerlendirme yöntemlerinin aksine, iş görenin gelecek performansını tahmin etmeyi amaçlar (Canman, 1993: 31). Bu amaçla hizmet birimindeki değerlendiriciler, personele çeşitli olaylar sunarak bu olaylar karşısında ne karar alacaklarını, hangi işlemi yapacaklarını ve bu durumdan nasıl kurtulacaklarına ilişkin cevaplarını vermelerini ister (Can vd., 2001: 187). Bunların sonucuna göre de değerlendirmeler yapılır.

3.3.8.14 Kritik Olay Yöntemi

Yöneticilerin belli dönemler içinde çalışanları yakından izleyerek onların olumlu ve olumsuz davranışlarını kaydetmesi yöntemidir. Bu davranışlar kayıt edilirken, fiziksel yeterlilik, düşünsel yeterlilik, iş alışkanlıkları ve tutumları, mizaç ve kişisel özellikler diye gruplara ayrılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 179). Gruplandırılan ifadeler yöneticiye verilir ve çalışanlarını bu kriterlere göre değerlendirir (Anagün, 2002: 37). Diğer bir yöntem ise aşağıdaki tabloda olduğu gibi yöneticinin uzun süren gözlemler sonucunda iş görenin davranışlarını olumlular ve olumsuzlar diye kayıt altına almasıdır.

Tablo 3.10 Kritik Olay Kayıt Formu

Üniversitedeki Hastane Personeli İçin Kritik Olay Kayıtları			
Tanım: Çalışanların olumlu ve olumsuz davranışları kategorilere göre kayıt edilir. Çalışanın Adı/Soyadı: Ersin ATA Birimi: Dahiliye Polikliniği Değerlendiricinin Adı/Soyadı: Hakan YILMAZ Değerlendirme Dönemi: 5-17 Kasım-5-29 Aralık			
Fiziksel Yeterlilik Kontrolü			
Tarih	Çalışanın Olumlu Davranışları	Tarih	Çalışanın Olumsuz Davranışları
14/11	Oda temizliklerini eksiksiz yerine getirdi.	5/12	Hastaya odaya taşınmasında yardımcı olmadı.
17/11	Malzeme deposuna tüm ürünleri taşıdı.	29/12	Hasta çarşaflarını vaktinde değiştirmede.
İş Alışkanlıkları ve Tutumları Kontrolü			
Tarih	Çalışanın Olumlu Davranışları	Tarih	Çalışanın Olumsuz Davranışları
5/11	Amirin istediğini itirazsız yerine getirdi.	9/12	Mesai saatinde çay ve sigara molası vermiş.
		21/12	Sabah işe geç kaldı.

3.3.8.15 Basit (Alternatif) Sıralama Yöntemi

Bu yöntem yapısı itibariyle çalışan sayısının az olduğu işletmelerde tercih edilmektedir. Yöntemin uygulanmasında ilk olarak işletmedeki personellerin listesi çıkarılarak çalıştıkları bölüme göre ayrılır ve daha sonra çalışanlar yöneticisi tarafından en iyiden en kötüye doğru sıralanır (irfantanselizmez.blogspot.com.tr). Aşağıda da görüldüğü üzere yöneticiler hazırladıkları listeden kendilerine göre en başarılı olan çalışanı listenin üstüne, başarısız olanı ise listenin en altına yazarlar. Sonra kalan liste içindeki çalışanlar içinde aynısı yapılır. Liste bitene kadar işlem tekrarlanarak çalışanların performans sıralaması yapılmış olur.

Tablo 3.11 Basit Sıralama Yöntemi

Personel Listesi: Özge, Ayşe, Burçin, Yusuf, Eda, Ali, Mehmet, Sena, Betül, Oğuz	
Sıralama	Sıralama
1.Özge...(En başarılı)	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.Aylin....(en az başarılı)

Kaynak: Bingöl, 2010: 404'den uyarlanmıştır.

Performans konusunda sayısal bir değer vermemesi, iş göreni çeşitli niteliklerden ziyade genel özelliklerine göre değerlendirmesi ve aynı anda pek çok çalışanı ele alması nedeniyle sınırlı sayıda kullanılmaktadır (Artan, 1976: 160).

3.3.8.16 İkili-Çiftli (Adam Adama) Karşılaştırma Yöntemi

İkili ya da çiftli karşılaştırma yönteminde basit sıralamadaki gibi en iyiden en kötüye sıralamaktan ziyade çalışanlar birbirleri ile ikili şekilde karşılaştırılarak değerlendirilir.

Burada her çalışan diğeri ile karşılaştırılır ve hangisinin performansı daha yüksekse onun yanına “+” işareti konulur (www.insankaynaklari.com).

Tablo 3.12 Adam Adama Karşılaştırma Yöntemi

Personel	1: Neşe	2: Betül	3: Ali	4: Suat	5: Sema	6: Veli	7: Suna
1: Neşe		+	-	-	-	-	+
2: Betül	-		-	-	-	-	-
3: Ali	+	+		+	+	-	-
4: Suat	+	+	-		+	+	+
5: Sema	+	+	-	-		-	-
6: Veli	+	+	+	-	+		+
7: Suna	-	+	-	-	+	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 172’den uyarlanmıştır.

Tablo 3.12’de de görüldüğü üzere, değerlendirme için çalışanların yatay düzlemdeki artıları toplandığında Neşe 2(+), Betül 0(+), Ali 4(+), Suat 5(+), Sema 2(+), Veli 4(+) ve Suna 2(+) artıya sahiptir. Buna göre performansı en yüksek çalışan Suat iken onu Ali ve Veli takip etmektedir. Artı sayısı aynı olanlar için ise istendiğinde tekrar değerlendirme yapılabilir.

Diğer bir versiyonunda ise, her çalışanın ismi ayrı ayrı kartlara yazılır. Her çalışan diğeri ile tek tek karşılaştırılarak performansı yüksek olanın kartına işaret konulur. Hepsiyle karşılaştırma bitince kartında en fazla işarete sahip olan yüksek performanslı olarak değerlendirilir (Can vd., 2001: 181). Ancak ikili karşılaştırma yönteminin çalışan sayısının 6-8 den çok olması halinde uygulanması zorlaşmaktadır (Barutçuoğlu, 2002: 194).

3.3.8.17 Zorunlu Dağıtım (Dağılım) Yöntemi

Yöntem kapsamında çalışanlar başarılarına göre gruplara ayrılmaktadır. Değerlendirici çalışanlarını önceden belirlenen dağılım kriterlerine göre değerlendirir (Özyörük, 2009: 78). Zorunlu başlığı ise işgörenlerin gruplara ayrılması gerekliliğinden gelmektedir. Çünkü bu sayede olumlu ve ortalama puan verme eğilimide ortadan kalkar (Aldemir vd., 2004: 310). Değerlendiriciler iş görenlerini aşağıdaki gibi değerlendirir (Timur, 1983: 16).

En düşük %10

Düşük %20

Orta %40

Yüksek %20

En Yüksek %10

Yukarıdaki dağılıma göre örgüt içinde çalışan grubun performans değerlendirmesinde %10'u çok düşük, %20'si düşük, %40'ı orta, %20'si yüksek ve %10'u da en yüksek grupta yer alacaktır.

3.3.8.18 Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

Metin Değerlendirmesi: Yöneticiler çalışanlarını değerlendirmek için öykü tarzında bir değerlendirme formu yazarlar. Bu form yazılırken de şu soruların cevabı olmasına dikkat edilir: "İşgörenin güçlü ve zayıf tarafları nelerdir? ve iş bilgisi ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin yanı sıra işle ilgili nitelikleri nelerdir?" (Barutçugil, 2002: 190). Yöntem genel olarak değerlendirildiğinde belli standartlar olmadığı için değerlendirme yapmak oldukça güçtür. Bu nedenle de yöneticinin tam bir değerlendirme yapabilmesi için çalışanlarını çok iyi tanınması, iyi gözlemlemesi ve yazma yeteneğinde kuvvetli olması gerekmektedir.

Alan İncelemesi Yöntemi: Performans değerlemede alan incelemesi yöntemi, yöneticilerin değerlendirmeleri arasında farklılıklar olması ve değerlendirme yapan gruplar arasında fikir birliğini sağlamak amacıyla kullanılır. Böyle bir farklılık durumunda değerlendirmeyi örgüt içindeki ilgili bölümün dışında bir yetkili kişinin yapması istenir. Bu kişide genellikle bir insan kaynakları uzmanıdır. Yöntemin avantajı bölüm dışından biri olması ve çalışanları tanımamasından ötürü ön yargıdan uzak olmasıdır. Dezavantajı ise çalışanları tanımamasından ötürü, iş ortamını, işin gerekliliklerini ve iş ortamını bilmemesi ve değerlendirmeyide bunlara göre yapamamasıdır. Zaten de yöntem oldukça masraflı ve zaman almasında ötürü pek tercih edilmemektedir (www.answer.com, www.yourarticlelibrary.com).

Başarı Kayıtları Yöntemi: Yöntem olarak kritik olay yöntemine benzetmekle beraber, uzman kişiler tarafından yapılmaktadır. Yöntemde, kişinin yazılarından, konuşmalarına, liderlik yeteneğinden iş performansına kadar pek çok alandaki başarıları ve işletmeye olan katkıları kayıt edilir. Bunlar ise daha sonra terfi ve ücret artışlarında kullanılır. Bu yöntem sadece başarıları kaydetmesinden ötürü, tartışmaya açıktır (Özgen vd., 2005: 245).

Sosyometrik Değerleme Yöntemi: Burada alışlagelen yönetici değerlemesinin aksine, çalışanlar birbirlerini değerlendirir. Her çalışan bir diğerini değerlendirerek bu değerlendirmeler oklarla gösterilir. Okun en yoğun en az gösterdiği kişiye göre başarılı ve başarısız iş görenler saptanır ve son değerlendirme yine yönetici tarafından yapılır (Sabuncuoğlu, 1994: 175).

Özel Rehberlik ile Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntem performansın sadece değerlendirildiği ve çözüm üretilmediği yöntemlerin aksine, iş görenlere çıkılmaz durumları kolaylaştıracak, kişisel gelişimlerine yardımcı olacak bilgiler sunacak bir danışman yardımı sağlar. Bu yöntemle değerlendirme, işveren ve iş görene düzeltme, geliştirme ve iyileştirme konusunda danışmanlık sağlar (Satır, 2011: 70).

Elektronik Performans İzleme Yöntemi: Yöntem işe giriş çıkışlardaki kart basma esasına bağlı olarak, iş saatlerine uyumun kontrol edilmesi mantığıyla çalışanların bilgisayarlarının denetimini kapsar. Bilgisayar ağıyla merkez bir bilgisayarın tüm bilgisayarlarını kontrol edebildiği bir sistemde, yöneticiler çalışanların hangi saatte bilgisayarlarını açtığını, bilgisayar üzerinde hangi işlemleri yaptığını ve ne kadar etkin işlem yapabildiklerini kontrol etmesidir.

3.3.9 Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

İşletmeler performans değerlendirme sistemini geçmiş dönemlerde ücretlendirme ve düşük performanslı iş görenleri belirlemek amacıyla kullanırken, günümüzde ise gelişmiş işletmelerin müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek ve çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenmek amacıyla uyguladıkları başarılı bir yöntemdir (Akgemci, 2008: 492). Lakin, sistemin tüm gelişmişliğine rağmen, insan faktörünü bulundurmasından ötürü hataların olması kaçınılmazdır. Bu hatalarda değerlendirme sürecinin etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir (İzgören, 2001: 105).

Performans değerlemede işten, değerlendiriciden ve sistemden kaynaklanan hatalar aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 3.13 Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları

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

Kaynak: Erdoğan, 1991: 218.

Yukarıda sıralanan hatalar genellikle dalgınlıktan ya da psikolojik yıpranmalardan kaynaklı doğabilen değerlendirme hatalarıdır. Bunlara ek olarak performans değerlendirmede yaşanan sorunlar başka bir kaynaktan dört ana grupta toplanmıştır (Çapraz, 2013: 5394).

Ölçüm Sorunu: Ölçüm sorununun temelinde yatan etkenlerden biri performans değerlendirmenin objektif yapıdan ziyade finansal temellere oturtulmasıdır. Bunun farkına varan işletmeler finansal sonuçlardan ziyade daha değişik ölçütler geliştirmeye çalışmaktadır (Ittner vd., 2003: 730). Bunlardan biride ölçülebilir performans kriterlerinin belirlenmeye çalışılmasıdır. Her kriterin de rasyonel ölçütlere bağlanması olanaklı değildir. Mesela davranış ölçümünün değerlendirilmesine öznellik karışabilmektedir. Bunun engellenmesi ve davranışların doğru değerlendirilmesi içinde kişinin davranışları üzerinde yöneticinin dönem içinde aldığı notlar değerlendirmeye alınmaktadır (Çapraz, 2013: 5394-5395).

Değerlendirme Sorunu: Performans değerlendirmedeki değerlendirme sorunu çok fazla kriter ve elemanın sorumluluğunu alan yöneticilerin değerlendirme sırasında hataya düşme olasılıklarıdır. Yönetici bu değerlendirme esnasında aşırı ya da eksik değerlendirme yapabilmektedir. Sonuçları kontrol eden yönetici eğer beklentisinin altında bir performansla karşılaşırse verdiği skorlarda değişiklik yapmaktadır. Bunun nedeni ise emri altındakilerin yüksek performansla çalıştığını göstermektir. Bunu engellemek içinde bazı kurumlar bir üst yöneticinin değerlendirmesini de isteyerek karşılaştırma yapmaktadır (Judge ve Ferris, 1993: 90).

Değerlendirmedeki diğer bir sorun ise değerlendirmeci olan üstün değerlendirilecek personeli sürekli gözetim altında tutamamasıdır. Gruplar halinde iş gören çalışanlar değerlendirmecinin yalnızca gözlemlediği süre dahilinde değerlendirme yapmasıyla kısıtlılık oluşturmaktadır (Judge ve Ferris, 1993: 93).

Paylaşım Sorunu: Performans değerlendirme ölçülmesi ve değerlendirilmesi kadar paylaşılması da oldukça zor bir süreçtir. Çalışanlar elbetteki performanslarının sonuçlarını öğrenmek isteyecektir. Ancak buradaki sorun performans sonuçlarının nasıl ve ne kadarının paylaşılacağı ve bunun iş görenleri olumlu mu yoksa olumsuz mu etkileyecek olduğudur (Çapraz, 2013: 5400).

Eşitlik Sorunu: Performans kriterlerinden olan ek saat ve satış miktarı gibi özellikler, performansın belirleyicilerindendir. Alışveriş gibi bazı sektörlerdeki hafta sonu yoğunluğu hafta içi ve hafta sonu çalışanlar arasında prim farklılıkları oluşturabilmektedir. Bunu önlemek içinde hafta içi-hafta sonu prim dengesinde sektör özelliklerine dikkat edilmelidir.

Diğer bir sorun ise gece çalışmak zorunda olanlardır (otobüs şoförleri, güvenlikçiler). Bu saatlerde dikkat seviyesinin düşmesi, denetimin azalması ve evden uzaklık gibi sebepler performans düşüşlerine neden olabilmektedir (Çapraz, 2013: 5401-5402). Bu tür çalışanlarda performans değerlendirilirken bu unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır.

3.3.9.1 Hale ve Boynuz Etkisi (Halo ve Horn Effect)

Hale (Halo) etkisi, değerlendirecek olan kişinin değerlendireceği astlarının performanslarındaki, birbirinden ayrı ve belirgin özellikler arasındaki ayrılıkları görememesi ve bu nedenle hatalı değerlendirme yapması durumudur (Kaynak, 1998: 33). Hale etkisinin en kötü özelliği değerlendirecek olan üstün değerlendirme yaparken ilk izleniminin etkisinde kalmasıdır. Eğer ilk karşılaşmada olumlu elektrik aldıysa değerlendirmesi pozitif, ancak olumsuz duygular hissettiyse değerlendirmesinde bu yönde olmaktadır (Uyargil, 1994: 102). Hale etkisinin diğer olumsuz yönü ise değerlendiricinin çalışanın tek bir alan ya da tek bir konudaki gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak diğer özelliklerinin de aynı nitelikte olduğuna inanmasıdır. Tabi diğer yandan yöneticinin çalışanını eksik ya da başarısız gördüğü bir durumda diğer yönleri olumlu olsa dahi tüm değerlendirmesi başarısız olduğu yönde olacaktır (Akbal, 2010: 21). Örneğin, bankadaki gişe görevlisinin performansı ile ilgili yapılacak bir değerlemede, değerlemeyi yapacak olan üst amir fiziksel görünüş ve duruşun bu iş için önemli olduğunu düşünüyorsa, gişe işlemlerini hızlıca yapan, müşteriye bekletmeyen, bilgisayarı iyi derecede kullanabilen ve sorunlara kolayca çözüm üretebilen ancak giyim konusunda bakımsız kalan gişe görevlisi personele yeterli puanı veremeyecektir. Bu durumda ise görevinin gereklerini yerine getirmeyip sadece fiziksel görüntüsüyle ön planda olan iş gören yüksek performansla değerlendirilerek terfi basamaklarında yükselecektir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını engellemek için kişinin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Hale etkisinin ters yönde işlemeside söz konusu olabilmektedir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda konuşma, el becerisi, yazı yazma, sorun çözme gibi niteliklerin gerektiği bir işte çalışanın bunlardan yalnızca birine sahip olmaması durumunda üst amir tarafından başarısız olarak değerlendirilmektedir. Buna ise “boynuz etkisi” ya da ters hale etkisi (Akbal, 2010: 21) denilmektedir. Böyle bir durumda iş görenin diğer başarılı olduğu durumların hepsi göz ardı edilmektedir (Palmer, 1993: 20).

Hale ve Horn etkisine bağlı olarak gerçekleştirilen hataların azaltılabilmesi için değerlendirme yapanlar eğitim yoluyla bilinçlendirilmeli ve objektif davranmasını sağlayacak önlemler alınmalıdır (Şimşek ve Öge, 2007: 302).

3.3.9.2 Belirli Puanlara Yönelme

Bazı yöneticiler performansı değerlendirirken herkese yüksek ya da düşük puanlar vererek bu konuda kolaya kaçma eğilimindedir. Aslında böyle yapmalarının asıl nedenleri ise, yüksek puanlarla astların sevgisini kazanmak, kendini iyi ve sevilen bir yönetici olarak

gösterme, çalışanlardan gelecek eleştirileri engellemek, çalışanların başarılı olduklarını hissetmeleri iken; düşük puanlar vererek de yöneticilik dominantlığını vurgulamak ve işletmenin yüksek kriterlere sahip olduğunu benimsetmek ister. Bunların haricinde yöneticinin belli puanlar verme eğiliminde olması çalışanı hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, gözlem yeteneğinin zayıf olması, bu konularla vakit harcamak istememesi ya da bazı çalışanların işi gereği denetimlerinin zor olmasından kaynaklanabilmektedir. İşletme dışındaki görevlerde çalışanların değerlendirilmeside iş arkadaşları ya da müşteriler tarafından yapılması istenerek çözüm üretilebilmektedir.

3.3.9.3 Kişisel Ön Yargılar ve Geçmişte Yaşanan Olaylar

Performans değerlendirmesindeki hata kaynaklarından biride değerlemecilerin kişisel bazdaki ön yargı ve geçmişe dönük olarak yaşadıkları olumsuzluklardır. Örneğin bazı milliyetçilik duygusu yüksek olan yöneticiler bazı dili, dini ya da ırk grubundaki kişileri işe almak istemeyebilir ya da onları sürekli olarak eleştirerek düşük performanslı olarak değerlendirebilmektedir. Bunun harici değerlemeci geçmişte çalışanlarla yaşadığı çatışmalar, ya da ikilemlerden ötürü performanslarını objektif olarak değerlendiremeyebilmektedir. Objektifliği etkileyen diğer bir unsur ise pozisyondan etkilenmedir. Yöneticiler kendi değer yargıları kapsamında önemli buldukları işlerdeki çalışanları yüksek performanslı, önemsiz kabul ettikleri görevde bulunanları ise düşük performanslı olarak puanlamaktadır. Ancak belli bir eğitimden geçerek belli kademeye gelen kişilerin bu gereksiz ön yargılardan ve basma kalıplardan sıyrılarak, yöneticiliğin gerektirdiği şekilde herkese adil değerlendirme yapması gerektiğinin farkına varabilmelidir. Bu sayede çalışanlarda güven ve huzur ortamında çalıştığına inanarak daha istekli çalışacaklardır (Uyargil, 2008: 104-106).

3.3.9.4 Son İzlenim-Yakın Zaman Hatası

Performansı değerleyen yöneticiler bu değerlemeleri genellikle ya yılda bir kez ya da da yılın belli dönemlerinde yapmaktadır. Personel sayısının çok olduğu ve her bir personelin tek tek değerlendirildiği durumunu düşündüğümüzde değerlemecinin her birinin dönemlik performansını hatırlaması oldukça güçtür. Bu nedenle de değerlemeciler değerlemelerini son gördükleri durumlara göre yapabilmektedir. Lakin, bir futbol maçında 3 gol yiyen bir kalecinin beraberlik durumunu bozmak için verilen son dakika uzatmalarındaki atışı kurtarması onu başarılı kılmamaktadır. Bu örnekteki gibi son dakikaları fırsata dönüştürmeye çalışanlar sadece performansın değerlendirildiği dönemlerde yüksek verimlilik göstererek bundan faydalanmaya çalışabilmektedir. Bunun engellenmesi içinde yöneticilerin belli

periyotlarla çalışanların performansları hakkında notlar olarak adeletsiz değerlendirmelerin önüne geçmelidir.

3.3.9.5 Kontrast Hatalar

Kontrast kelime olarak zıtlık anlamında kullanılmaktadır. Performans değerlemede ise zıtlık alanında başarısız olan personelin başarılı olarak değerlendirilmesidir. Bunun nasıl olduğuna bakacak olursak ise değerlemeciler bazen değerlendirme ve puanlama işlemini ard arda yaparak bir önceki değerlendirmelerden etkilenebilmektedir. Aslında ortalama performanslı bir çalışandan önce başarısız birini değerlendirdiğinde ortalama performanslı çalışan başarılı olarak sayılırken, kendisinden önce başarılı biri değerlendirildiğinde ise düşük performanslı olarak değerlendirilebilmektedir (Çolakoglu, 2005: 145).

3.3.9.6 En Son Ölçüme Bağlılık ve Tek Yönlü Ölçüm

En son ölçüme bağlılık değerleyicinin, performansını belirlediği çalışanın bir sonraki ölçümde de aynı puanı alacağını düşünmesidir. Çalışanların performansı günlük, hatta saatlik olarak ruh hallerine, fiziki durumlarına göre değişebileceği göz önünde bulundurularak, yeni değerlendirmeleri geçmişten tamamen bağımsız olarak yapılmalıdır.

Tek yönlü ölçüm ise, isminden de anlaşılacağı üzere tek bir kritere göre iş görenlerin değerlendirilmesidir. Eğer gerçekleri yansıtan bir performans değerlendirme sonucu isteniyorsa, üstlerin, bir üst amirin ve müşterilerin ortak değerlendirmeleri sonucu çalışan performansının ne olduğuna karar verilmelidir.

3.3.9.7 Aşırı Toleranslı ya da Aşırı Katı Olma

Performans değerlendirmede yapılan hatalardan olan aşırı toleranslılık durumu, yöneticinin ya da değerleyicinin personelin performansını olduğundan yüksek göstermesi durumudur. Bunun nedeni ise düşük performansından ötürü iş göreni suçlayıp kendini kötü hissetmesini engellemek ya da personelin yüksek puanlar sayesinde çalışma isteğini artırmaktır. Bazı yöneticiler ise personel başarısının kendi başarısı olduğuna inanarak kendini yüksek performanslı bir yönetici göstermek amacıyla personeline de performans değerlendirmesinde yüksek puanlar verebilmektedir. Ancak bu durum performans değerlendirmenin amacı olan performansın iyileştirilebilmesi amacıyla ters düşmektedir. Yanlış değerlendirilen personel eksik ve hatalı taraflarının farkına varmayarak gelişim çabasında göstermeyecektir (Benligiray, 1999: 208; Bingöl, 2010: 413)

Aşırı toleransın tam tersi durumunun söz konusu olduğu aşırı katılık durumu ise, personelin performansının normalden düşük olarak puanlandırılmasıdır. Böyle bir

değerlendirmede yöneticiler, personelin olumlu yönlerini göz ardı ederek sadece hataları üzerinden değerlendirme yaparlar. Bunu da bazen yüksek performanslı çalışanın şımarmasını engellemek, bazen de iplerin amirin elinde olduğunu hatırlatmak amacıyla yapabilmektedirler. Ancak bu durumlar çalışanların gelişme ve iş heyecanlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Benligiray, 1999: 209).

3.3.9.8 Merkezi (Ortalama) Eğilim Hatası

Yöneticinin sonradan başının ağrıyacağı ve kendisinden ispat isteneceği düşüncesi ile personelinin çok iyi veya çok kötü yargılarla değerlendirmek yerine ortalama değerlerle değerlendirmesi durumudur (Geylan, 1996: 148). Örneğin “amirlerine itaat” ifadesinde 1 (çok kötü)-5 (mükemmel) arası yer alan değerlendirmelerden 3’ün işaretlenerek orta değer tercih edilmesidir. Yüksek performanslı personeli de düşük performanslı personelide aynı kefedeki değerlendirilmesinden ötürü standart ölçüm hatası olarak da bilinmektedir. İş başarısı ve başarısızlığı arasındaki farkları belirleyememesinden ötürü hatalı sonuçlar doğurabilmektedir (Helvacı, 2002: 161).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

4.1 Stres ve Performans

Stres ve performans arasında belli ilişkilerin olduğu pek çok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Bunun bir örnekle açıklanması konuyu daha anlaşılır hale getirecektir. Örneğin; sporcuların, kendilerinden beklenilenin üstünde performans gösterme isteği çabası, kötü hava koşulları, gelecek kaygıları gibi stres durumları onlarda kaygı seviyesini yükseltir. Belirli seviyede olan stres sporcu tarafından tolere edilebilirken, belli seviyenin üstüne çıkan stres ise sporcunun rahat hareket edememesine, öz güvenini yitirmesine, kendini değersiz hissetmesine ve performansının düşmesine neden olabilmektedir. Ancak düşünüldüğü gibi stres her zaman içinde kötü değildir. Çünkü belli orandaki stres sporcu üzerinde motive etkisi oluşturur. Ama bunun tam tersi hiç olmaması durumu ise hareketsizliğe ve gereksiz bir rahatlığa neden olabilmektedir (www.yuzme.com.tr). Her konuda olduğu gibi orta noktanın bulunması optimal verimin alınması için ideal olacaktır.

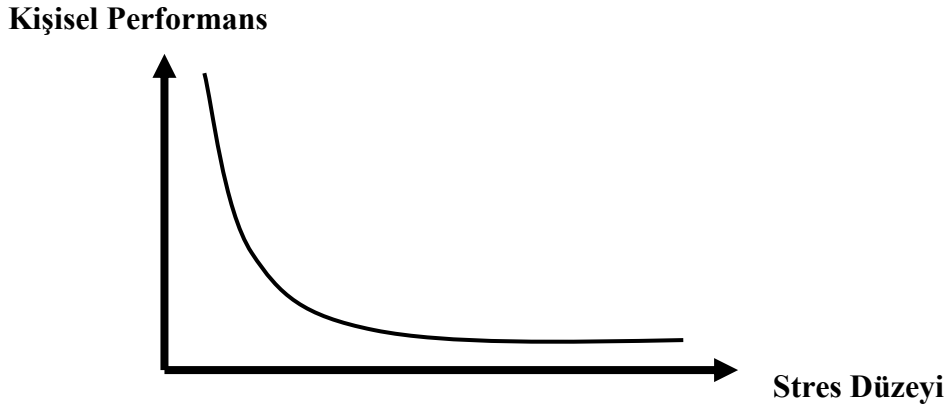
Sporcu örneğinde de anlatıldığı üzere kontrol edilemeyen stresin iş performansına olan olumsuz etkileri kaçınılmazdır. Stres iş performansını düşürüyor diye tamamen ortadan kaldırmak yerine, stresi belli seviyelerde tutarak iş verimini arttıracak bir katalizöre dönüştürmek esas olmalıdır. Çünkü Özdevecioğlu vd.'nin (2003: 131) de aktardığı gibi, dozu ayarlanan stres verimliliği arttıran bir sebeptir.

4.2 Stres ve Performans İlişkisinde Modeller

İş yerindeki aydınlatma, ısı, dedikodu, üst ya da astlarla anlaşmazlık, düşük ücret, fazla mesai gibi değişik stres faktörleri kişilik özellikleri ve çeşitli değişkenlere göre bireyler üzerinde farklı etkiler oluşturabilmektedir. Her çalışanın stresden etkilenme seviyesi de buna göre değişiklik gösterebilmekte ve performansıda bu ölçüde değişebilmektedir. İşte stres ve performans arasındaki bu ilişki Rajan (2015: 69) tarafından negatif ilişki modeli, pozitif ilişki modeli, ters U biçimli ilişki modeli ve ilişki bulunmaması modeli olarak dört grupta incelenmiştir.

4.2.1 Negatif İlişki Modeli

Literatürde negatif ilişkiye baktığımızda, bir değişken arttığında diğerinin azalması ya da biri azalırken diğerinin artması olarak tanımlanmaktadır (Sümbüloğlu vd., 1998: 416-419).



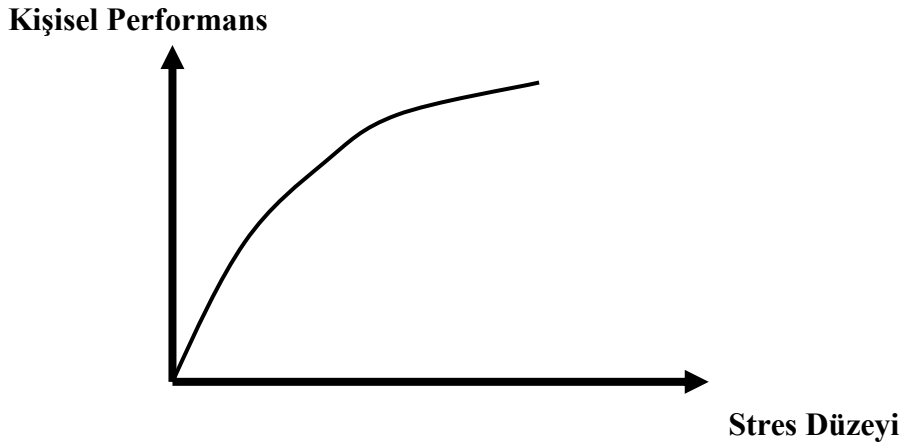
Şekil 4.1 Stres ve Performans Arasındaki Negatif Yönlü İlişki Modeli

Kaynak: Yılmaz, 2006: 100.

Şekil 4.1’de de görüldüğü üzere stres ve performans arasındaki negatif ilişki doğrultusunda stres artarken, beyin stresle mücadelele odaklandığından performans geri planda kalmakta bu nedenle verim düşüşü olmaktadır.

4.2.2 Pozitif İlişki Modeli

Bir değişken artarken diğeri de artıyor, ya da biri azalırken diğeri de azalıyorsa doğru orantıdaki gibi bu duruma, pozitif ilişki denmektedir (Sümbüloğlu vd., 1998: 416-419).



Şekil 4.2 Stres ve Performans Arasındaki Pozitif İlişki Modeli

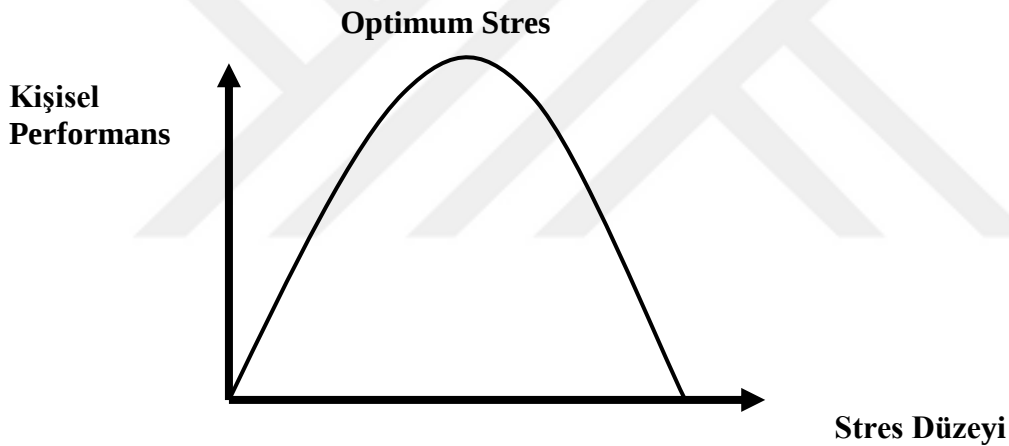
Kaynak: Yılmaz, 2006: 100.

Şekil 4.2’den de anlaşılacağı üzere stres ve performans arasındaki pozitif ilişki modeli, stres arttıkça performansında artacağı, stres azaldıkça da performansında azalacağı yönündedir. Ulukış (2001: 87) bu durumu aslında bir fırsat olarak görmektedir. Çünkü işletme içindeki rekabet, korku gibi stres unsurları aslında performansın artması için birer teşvikdir. Bu durum bir anlamda Freud’un ihtiyaç, dürtü, güdü ve davranışlar kuramına

benzemektedir. Erçoşkun ve Nalçacı'nın (2005: 356) aktarımına göre, Freud'un kuramında ilk önce bir ihtiyaç hissedilir, bu eksikliği takiben organizmada bir güç belirir, bu gücü takiben organizma bir etkinlik göstermeye yönelir ve davranışlar oluşur. İşte stres artarken performansın artması durumunda buna benzemektedir. İşten atılma korkusu, amirinin kızma korkusuyla iş gören güdülenerek harekete geçer ve işte devamlılığını sağlayacak davranışlar ve verim göstermeye başlar.

4.2.3 Ters U Biçimi İlişki Modeli

Belli bir seviyedeki stresin işgören üzerinde motive edici etkisinin olduğu, fazlasının ise performansı düşürücü bir etkisinin olduğu daha önce bahsedilmiştir. İşte aşağıdaki ters U eğriside bunu görsel olarak anlatmaktadır. Çalışanlar üzerindeki stres belli bir noktaya kadar performans verimi sağlarken, işgörenin baş edemediği ve onu yıpratmak bir seviyeye geldiğinde ise eğri aşağıya doğru kayarak performans düşüşüne neden olmaktadır.



Şekil 4.3 Stres ve Performans Arasındaki Ters U İlişkisi Eğrisi

Kaynak: Albert, 2003: 3'ten uyarlanmıştır.

Yerken ve Dodson isimli iki bilim adamının 1908 yılında yaptıkları çalışma da ters U ilişki modelindeki stres performans ilişkisini destekler niteliktedir. Çalışma içeriğinde, başarı sağlanmak istenen işlerde belli heyecan düzeyinin olması gerektiği üzerinedir. Fakat başarının devamı için bu seviyenin korunması gerekmektedir. Aksi halde, işgörendeki artan endişe ve yorgunluk performansını ters bir şekilde etkileyecektir (Ulukış, 2001: 87; Ertekin, 1993: 63).

4.2.4 İlişki Bulunmaması Modeli

Bir değişkenin artması ya da azalması durumunda, diğer değişkenin hem azalıp hemde artabilmesi durumu iki değişken arasında ilişki olmadığını gösterir (Sümbüloğlu vd., 1998:

416-419). Bu tanım kapsamında da ilişki bulunmaması modeli stresin artması durumunda görülen iş performansının düşmesinin stresle bağlantısı olmadığını ya da stresde görülen bir azalmanın iş performansındaki düşüşten bağımsız olduğu yönündedir.

4.3 Stresin Yol Açtığı Sorunlar

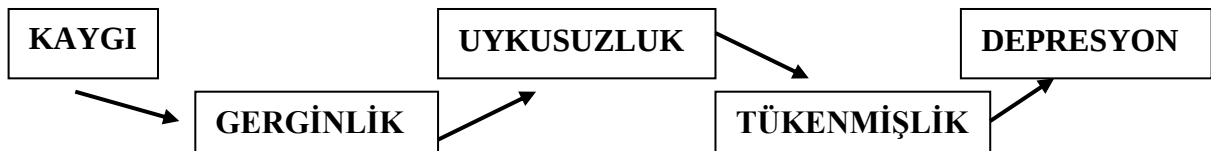
4.3.1 Stresin Yol Açtığı Bireysel Performans Sorunları

Strese neden olan pek çok farklı faktör olduğu gibi elbetteki bunların bir takım sonuçlarının olması da kaçınılmazdır. Bu sonuçların sınıflandırılması ise psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olmak üzere üç bölümde toplanmıştır (Tutar, 2000: 257).

4.3.1.1 Stresin Yol Açtığı Bireysel Performans Sorunlarının Psikolojik Etkileri

Uzun süren üzücü olaylar, talihsizlikler ve bir takım rahatsızlıklar gibi uzun süre devam eden stresinde duygusal hayatımızda yaralanmalara sebep olması kaçınılmazdır. Her yara insanda bir acı bıraktığı gibi stres yaratan her olayda duygu dünyamızda yıpranmalara neden olur. Bu yıpranmalar ise kişi üzerinde hırçınlaşmaya, sakinleşememeye, dikkat kaybına, yorgunluğa, hayattan bezmeye ve uyku düzensizliklerine neden olabilir (Leka vd, 2003: 8).

Stresin psikolojik sonuçları arasında sayılabilecek en belirgin belirtiler ise kaygı, depresyon, tükenmişlik, uykusuzluk ve gerginliktir.



Şekil 4.4 Stresin Psikolojik Sonuçları

Stresin psikolojik sonuçları ilk olarak bireyin beklediği zarara tepki olarak tanımlanan ve kişide kararsızlığa neden olan kaygıdır (Balcı, 2000a: 20). Kaygıyı, kişilerin davranışlarının engellendiği durumlarda ortaya çıkan gerginlik durumu takip eder (Çelik, 2010: 220). Gerginlik çeşitli kaslar üzerindeki esneklik hareketlerinin engelleyerek beynin uyanık kalmasına ve uykusuzluğa sebep olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 311). Uykusuzluğun verdiği yorgunluk ve bitkin hal kişide pozitif enerjiyi tüketerek tükenmişlik halini alır. Son olarak da metabolizma tüm bu üzüntü uykusuzluk ve yorgunluk durumlarına direnemeyerek depresyon haline girer.

4.3.1.2 Stresin Yol Açtığı Bireysel Performans Sorunlarının Fizyolojik Etkileri

Ruhsal ve fiziksel durum arasındaki etkileşim birbirleri arasında olan ilişkilerden kaynaklanır. Ruhi bir bunalım beyni ve vücudu etkilediği gibi, fiziksel bir rahatsızlıkta yine ruhsal durumda dalgalanmalara neden olabilmektedir (www.saglikbilgisi.gen.tr/). Çünkü stresin pek çok sağlık problemine neden olduğu çoğu araştırmacılar tarafından kabul görmüştür. Toplumun yaygın hastalıklarından olan sedef, ülser, migren, mide ve baş ağrısı gibi devamlı hale gelen ağrılar ile uyku esnasında yapılan diş gıcırdatması gibi kontrolümüz dışındaki hareketlerin temel sebepleri arasında stres yer alır. Kendilerini ifade edemeyen, öfkerini dışa vuramayan bireylerde bu içe kapanıklık durumu ağrı olarak kendini gösterip kronik bir hal almaktadır (yenibahar.zaman.com.tr/).

Stresin vücuttaki etkileri bunlarla da sınırlı değildir. Stres anında vücut fazla enerji harcadığından yorgun ve bitkin kalır. İş performansı olumsuz etkilenir. Kendini rahat hissedemez ve panik atak görülür.

Ayrıca kalp hızının artması sonucu kişide çarpıntılar görülür. Baş ağrısı, nefes darlığı, hazımsızlık sorunu yaşanır. Bunları takiben yaşanan mide bulantısı ve iştah kaybı sonucu kilo kaybı ortaya çıkar.

Bunların dışında vücutta tuz tutulmaya başlanır. Bu da tansiyonun yükselerek kalbin yorulmasına neden olur. Stresli zaman ne kadar uzarsa zamanla kas ve kemiklerde de kayıp görülür. Çünkü stres kan şekerinin dengesinin bozarak pankreasa yüklenir. Panreas kan şekerinin dengeleyecek hormonlar ürettiğinden harap olursa şeker düzeyide değişir (www.saglik.net).

4.3.1.3 Stresin Yol Açtığı Bireysel Performans Sorunlarının Davranışsal Etkileri

Strese yönelik olarak davranışsal tepkiler incelendiğinde bunların “aktif ve probleme yönelik” ve “ pasif ve savunmaya yönelik” olarak iki grupta toplandığını görebiliriz. Aktif davranışlar direk olarak strese karşıdır ve onu uzaklaştırmayı amaçlar. Pasif davranışlar ise stresden uzaklaşma ile ilgilidir (Tutar, 2000: 262). Stresli kişilerin stresden uzaklaşmak için kullandığı çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanları sigara içmek, alkol ve uyuşturucu kullanmaktır. Çünkü bu maddelerin içeriğindeki kişilerde çeşitli etkilere neden olmaktadır (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 50).

Sigara kullananlar genellikle gergin olduklarından, dikkatlerini toplayamadıklarından, canı sıkkın olduğundan ya da sinirli olduğu durumlarda sigara içtiğini söyler. Bunlar bir nevi doğru olarak kabul edilir. Çünkü sigaranın içeriğinde bulunan pek çok etkin maddenin sakinleştirici etkisi vardır. Mesela sigarada bulunan karbon monoksit kişide sersemliğe neden

olur. Bu nedenle de bu kimyasal maddeler, kısa süreliğine de olsa gerilimi ve kızgınlığı bastırır (www.sigaraylamucadele.com/).

Stresin davranışsal sorunlarından olan alkol kullanımı ise sosyal fobisi olanların, aile içi paylaşımın az olduğu durumlarda , çevresinde madde kullananların fazlalığı, öz güveninin olmadığı, içe dönük ve şiddet gören kişilerin başvurduğu bir kaçıştır (www.adnançoban.com.tr). Bu tür kişiler endişe, korku ve hayal kırıklıklarını ertelemek için alkol kullanımına eğilirler. A.B.D’de deki araştırmalar sonucunda çalışanların iş veren baskısı ve iş stresinden uzaklaşmak için alkol aldığı belirlenmiştir. Bu oran küçük ve orta ölçekli örgütler üzerinde yapılan çalışmada, %15 olarak belirlenmiştir (Rosen ve Berger, 1991: 192). Başka bir çalışmada ise 3400 çalışan arasında gerçekleştirilen çalışmada örneklem dahilindeki bireylerin %15’inin eroin kullandığı anlaşılmıştır. Kısacası hem alkol hem de bağımlılık yapan maddeler stresli işlerden kaçmak için kullanılmaktadır (Steers, 1991: 564).

Stresten kaçmak için bireylerin başvurduğu bir yöntemde saldırgan davranışlar sergilemektir. Kendine sınır koyulmuş ve engellenmiş hisseden bireyler çaresiz kaldıklarını düşünerek saldırgan davranışlarla kendilerini bu durumdan kurtarmayı denerler. Aynı zamanda örgütsel ortamlarda da bir takım sorunlarla karşılaşan birey, bunları aktaracak, çözüme kavuşturacak veya en azından kendisini dinleyecek bir kişi ya da birim bulamadığında tepkisini hırçınlaştırır. Sosyal desteğin olmadığı örgütsel ortamlarda da şiddetin seviyesi daha da artmaktadır (Kırel vd., 2003: 74).

Stresin davranışsal sonuçlarının sonuncusu ise düzensiz beslenme sorunudur. Stres sonucu oluşan düzensiz beslenme, birey üzerinde kendini ya aşırı yemek ya da iştahsızlık olarak gösterir. İştahsızlık durumunda, stresle birlikte yaşama olan ilginin azalmasına bağlı olarak yemeğe olan ilgide azalır. Ancak bazılarında bu durumun tam tersi olmaktadır. Kişi ne kadar stresli ise o kadar kendini yemeğe verir. Çünkü yemek yeme durumunda eller, beyin ve ağız yemek yeme eylemine odaklanarak dikkati ve düşünceleri dağıtır (Pehlivan, 2000: 106). Buna ek olarak dolu mide ve bağırsakların daha fazla kan kullanması ile beyindeki kan basıncının azalarak rahatlatıcı bir etkinin ortaya çıkarılmasıdır (Rosen ve Berger, 1991: 173)Bu da kişinin biraz da olsun stresini azaltır ve onu bu durumdan uzaklaştırır.

4.3.2 Stresin Yol açtığı Örgütsel Performans Sorunları

Bireylerin içinde bulunduğu stres ortamı sadece kendilerini değil içindeki bulunduğu örgütü de etkilemektedir. Stres altındaki birey kendini hayattan soyutlayarak, sosyal hayatından uzaklaşarak, iş ilişkilerini azaltarak işletmeyide kendisiyle birlikte sıkıntıya sokar. Bu sıkıntılar hem işletme hem de iş gören için ise işe devamsızlık, verimliliğin/performansın

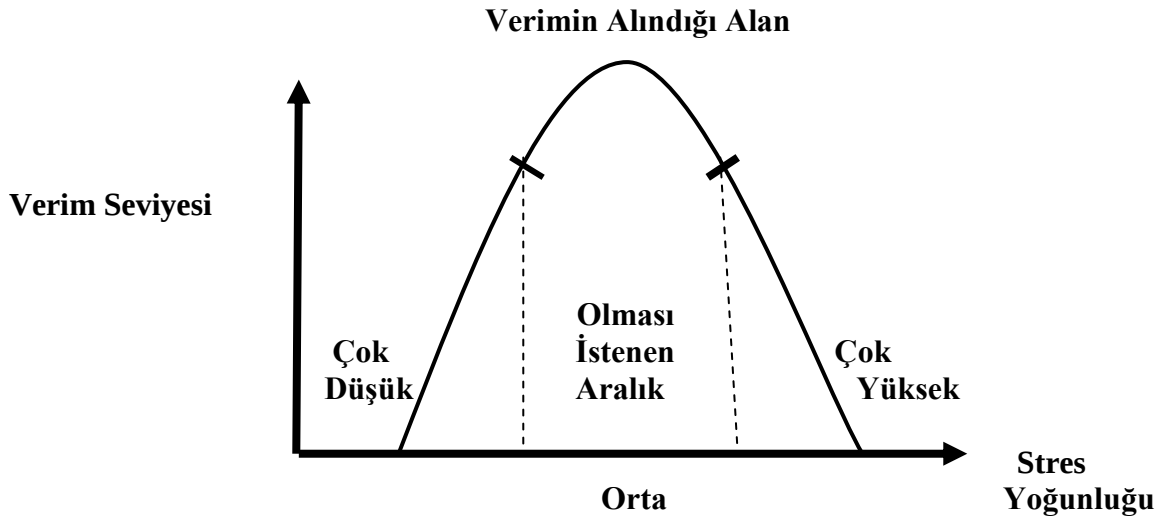
azalması, tükenme sendromu, işe yabancılaşma, iş kazaları, işten ayrılma/iş gören devir hızı, mesleki hastalıklar ve ekonomik maliyetler olarak sıralanmaktadır.

4.3.2.1 İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık konusu, işletmelerin çözmek için uğraştıkları önemli sorunlardandır. İşe devamsızlık, yaş, cinsiyet, aile durumu, eğitim düzeyi ve kıdem, dönemsel faktörler, işin zorluğu ve çalışma süreleri, stres, düşük iş tatmini, örgüt ölçeği, alkol ve zararlı madde kullanımı, sigorta ve en önemli neden olarak sağlık sorunlarından olabileceği (Şahin, 2011: 30) gibi stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Nitekim bununla ilgili olarak yapılan araştırmalarda iş görenlerin hastalık sebebi olarak gösterdikleri devamsızlıklarının aslında %40'ının stresten kaynaklı olduğu bulunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 154). Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA)'nın 2014 yılında tüm Avrupa'da yaptığı araştırmalardan da çalışanların %51'inin iş hayatlarında stresin yaygın olduğu ve 10 çalışan arasından 4'ünün iş ortamında stresle iyi baş edilemediğini düşündükleri ortaya konmuştur (www.euractiv.com.tr). Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'ne göre ise iş görenlerin iş hayatlarında karşılaştıkları stresin, kayıp çalışma günlerinin %50-60'ını meydana getirdiğini söylemektedir (Özen, 2011: 42). İşe devamsızlık konusunda ülkelerin karşılaştırmaları incelendiğinde de 2008 yılında 24 Avrupa ülkesinde 821 şirket ile gerçekleştirilen bir araştırmaya göre işe devamsızlık en çok Bulgarlar tarafından yapılmaktadır. Bu oranı ise Portekiz, Norveç ve Çek Cumhuriyeti izlemektedir. Türkiye 4.6 gün ortalama ile Avrupa'nın en az işe devamsızlık yapan milleti iken, bu sırayı 5.5 ortalama ile İngiltere takip etmektedir (kobitek.com).

4.3.2.2 Verimliliğin/Performansın Azalması

Verimlilik ve yüksek performansla çalışan iş görenler işletmeler için yüksek öneme sahiptir. Ancak bu verimliliğin ne kadar yeterli düzeyde olduğu stres ile arasında olan ilişkiyle anlam kazanmaktadır. Şekil 4.5'de de gösterildiği üzere stres ve verimlilik arasında stres düzeyine göre çeşitli ilişkiler bulunmaktadır.



Şekil 4.5 Verim ve Stres Eğrisi

Kaynak: Ertekin, 1993: 91; Eren, 2012: 304'den uyarlanmıştır.

Şekil 4.5'den de anlaşılacağı üzere her konuda optimum seviye en ideal olanıdır. Çok fazla stres birey üzerinde yorgunluk, tükenmişlik, başarısızlık duyguları yaratacağından verimde ve iş performansında düşmelere neden olur. Bu aşılın düzey iş görende üstleri tarafından eleştiri alacağı, başarısızlıktan dolayı işten atılacağı gibi korkular yaratarak işe odaklanmasına engel olur. Yine tam tersi olan stresin çok az olması durumu da örgütte boşvermişliğe, itaatsizliğe ve iş performansının düşmesine neden olabilmektedir. Ancak stres iş göreni teşvik edecek kadar yani optimum seviyesinde var olduğunda verimlilik maximum seviyeye çıkmaktadır. İş görenler kendilerini teşvik edecek kadar stres seviyesi ile yaratıcı ve verimli olmaktadır. Örgütteki başarılı çalışmalar belli bir heyecan düzeyi ile sağlanmaktadır. X-Y bölgesinin dışında kalan bölgelerde ise yeni planlamaların yapılması ve yönetim değişiklikleri gerekmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 275; Davis, 1987: 445).

Çalışan verimliliği sadece iş görenin duygu dünyasını ve çıkarlarını değil, aynı zamanda işletmelerin performansını, gelirlerini ve kalitesinide etkilediğinden örgütler için önem arz etmektedir. Ayrıca performans bilgilerinin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde örgüt içi yükselmelerde, ücret belirlenmesinde, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması bu hususa verilecek önemi arttırmaktadır (Erdil, 1998: 164-165).

4.3.2.3 Tükenme Sendromu

Tükenmişlik kişinin durumunda değişiklik olmayacağını düşünerek ruhsal ve fiziksel açıdan kendini bırakması ya da enerjisinin tükenmesi olarak ifade edilmektedir (Budak ve Süregevil, 2005: 95; Çam, 1993: 157). Bu kavram iş stresi olarak da kabul edilmekte ve aynı

sebeplerden ötürü ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996: 44-60). Çünkü tükenmişlik, örgüt içindeki stres faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Birey kendi öz yetileri ile stresden kurtulamadığından tükenmişliğe doğru ilerler. Stres kaynağının pek çok türü olmasına karşın tükenmişliğin neden olduğu kısmı örgütsel çalışma ortamındaki ilişkilerden kaynaklanması bakımından diğer stres faktörlerinden ayrılmaktadır. Ayrıca tükenme sendromu durumu iş görenleri mesleğin gereklerini yerine getiremez duruma getirdiğinden iki taraf açısından da zararlar oluşturmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 132).

4.3.2.4 İşe Yabancılaşma

Stresin olumsuz denebilecek sonuçlarından biride işe yabancılaştırmasıdır. Kavram anlamsal olarak iş görenin iş arkadaşlarından işletme hedeflerine kadar pek çok çevresel faktörlere karşı duyarsızlığını ifade etmektedir (Eroğlu, 2000: 337). Sarros'a (2002: 289) göre geleneksel liderlik yabancılaşmayı arttırırken, buna karşın örgütsel bağlılık (Agarwal, 1993:730), destekleyici liderlik (Banai ve Reisel, 2007: 472) ve iş tatmini (Fusillo, 1994: 60) ise işe yabancılaşmayı azaltmaktadır. Bu ruh halindeki çalışanların işlerine az önem verdiklerini ve işini tam olarak yerine getiremediklerini düşündüğümüzde yöneticilerin işletmelerinin devamı için bir an önce önlem alması gerekmektedir.

4.3.2.5 İş Kazaları

Yapılan araştırmalarda iş kazaları tehlikeli durumlar ve tehlikeli hareketler olarak iki grupta incelenmektedir. Tehlikeli hareketler insan davranışlarını ifade ederken, tehlikeli durumlar çalışma ortamından kaynaklı hatalardır (Kulaksız, 2011: 12-14). Gemalmaz'ın (2009: 22-55) tez çalışmasında ise iş kazalarını bireysel (yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim, medeni durum gibi kişisel nitelikler, yorgunluk, monotonluk, uykusuzluk, fazla mesai, alkol, sigara gibi fizyolojik nitelikler ve zeka, duygusallık, sakarlık, motivasyon, stres, rol belirsizliği, takım çalışması, algı gibi psikolojik nitelikler) ve teknik nedenler (makinelere bağlı kazalar, gürültü, aydınlatma, ısı, nem, toz, rüzgar, renk, basınç, titreşim gibi fiziksel çevre koşullarına bağlı kazalar ve ergonomik çalışma koşulları) olarak iki gruba ayırmıştır. Bireysel nedenlerden psikolojik nitelikler kategorisinde yer alan strese bağlı iş kazaları, gelişen teknoloji ile çalışanların daha hızlı, tempolu ve dikkatli olmasını gerektiren sistemin sonucudur. Çünkü iş görenler sisteme ayak uydurmak için baskı altında kalarak gerilim yaşamaktadır. Nitekim 2013 verilerine göre işe bağlı sağlık sorununa maruz kalanların %24.9'unun "sırtı veya beli etkileyen kemik, eklem ve kas sorunlarına" na %20'sinin ise "stres, depresyon ve anksiyete sorunları" yla (www.tuik.gov.tr) baş etmek zorunda olduğu

belirlenmiştir. Bu sağlık sorunlarına bağlı olarak da çalışanların %50.7'si belirli süreler işlerinden uzak kalmışlardır.

Ancak her sektörde işten uzak kalma sadece bel ağrıları ve depresyon gibi hafif sebeplerden kaynaklı değildir. Ne yazık ki bazı iş kazaları ölümcül sonuçlara varmaktadır. Bununla ilgili olarak yapılan istatistiklerde 2015 verilerine göre dünya çapında 313 milyon iş kazasının gerçekleştiği ve 6300'ünün iş kaynaklı sebeplerle vefat ettiği belirlenmiştir (www.ilo.org). Bunu Türkiye bazında incelediğimizde 2011 yılında 69.277 (www.sgk.gov.tr) ve 2012 yılında 74.871 iş kazası (www.sgk.gov.tr) meydana gelmiştir. Toplam olarak baktığımızda ise 2002-2013 yılları arasında yaklaşık olarak 2 milyon işçinin iş kazasına maruz kaldığı ve bunların arasından 13.500'ünün ölümle sonuçlandığı bilinmektedir. 2012 verilerine göre bu oran günde 172 iş kazasına ve bunlara bağlı olarak 6 işçinin çalışamaz, 4 işçinin de hayatını kaybetmesi anlamına gelmektedir (www.csgb.gov.tr).

4.3.2.6 İşten Ayrılma/İş Gören Devir Hızı

Rusbult vd.'nin (1988: 603) yaptığı tanımlar kapsamında işten ayrılma ya da iş gören devir hızı (Eroğlu, 2007: 467); iş görenin işindeki tatminsizlik sonucu göstermiş olduğu ayrılık eylemi olarak tanımlanmaktadır. İşteki bu tatminsizlik ise yapılan çeşitli araştırmalarda stres kaynaklı olarak belirlenmiştir (Kaldırımcı, 1983: 63). Demirtaş ve Akdoğan (2014: 5) ise işten ayrılma nedenini bireysel ve örgütsel olarak iki grupta ele almıştır. Buna göre bireysel nedenler; emekli olma, vefat, hasta olma, askere gitme, eğitime devam etmek istememe, gebelik ve taşınma durumları iken, örgütsel nedenler ise fazla ücret isteme ya da yetersiz ücret alma, işteki memnuniyetsizlik, kariyer yapmak isteme, işteki fiziki koşullar, iş yerindeki güvenceler, yönetimin tutumu ve stres olarak sıralanmaktadır (Mobley, 1982: 66; Demirtaş ve Akdoğan, 2014: 1-9)

4.3.2.7 Mesleki Hastalıklar

Meslek hastalıkları 506 Sayılı Sigortalar Kanunu'na göre, işin koşullarından kaynaklı geçici veya sürekli hastalık yada sakatlık veya zihinsel bunalım olarak tanımlanmaktadır (Özgen, 2010: 304-305). Ülkemizde ise bu konu ile yakından ilgilenen Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2013 kataloğu meslek hastalıklarına neden olan etmenleri üç ana kategoride incelemiştir. Bunlardan ilki kimyasal kaynaklı meslek hastalıkları (ağır metaller, çözücüler, gazlar), ikincisi fiziksel kaynaklı meslek hastalıkları (gürültü ve titreşim, yüksek ve alçak basınç ortamında iş görme, soğuk ve sıcak çalışma ortamı, tozlar, radyasyon) ve sonuncusu ise biyoteknoloji kaynaklı (psikolojik kaynaklı olanlar, ergonomiye özensizlikten kaynaklananlar) hastalıklardır (ÇSGB).

Meslek hastalıklarına neden olan etmenlere ek olarak birde mesleklere özgü bazı hastalık türleri bulunmaktadır. Mesela, plastik imalatı, kuru temizleme, kimyasal tesisler, boya ve mobilya imalatı gibi sektörlerde en çok görülen rahatsızlıklar lösemi gibi kan hastalıkları iken, kauçuk imalatı, metal kaplama, ahşap endüstrisi, petro kimya, kağıt endüstrisi, cam endüstrisi, havacılık endüstrisi, tekstil sektörü, madeni yağ ve heykelticilik sektöründe ise mesane, burun boşluğu, akciğer, karaciğer, cilt, karın zarı ve yemek borusu kanserleri görülmektedir. Ayrıca kronik bronşit, astım ve Koah gibi mesleki akciğer hastalıkları da en çok maden ocakları, yol-tünel yapım işçileri, porselen sanayi, mermer sanayi, çimento sanayi, kaynak işleri ve sigara sektöründe çalışan iş görenlerde yaygın olarak görülmektedir (Akarsu vd., 2013: 14-26). Ancak meslek hastalıklarının vücuda ne zaman girdiğini tespit etmek oldukça güçtür. Çünkü bazı rahatsızlıklar emeklilikten sonra da gün yüzüne çıkabilmektedir (Dolgun vd., 2011: 249).

Türkiye ve dünya üzerindeki meslek hastalıkları sayılarını incelediğimizde ise ILO tahminlerine göre dünya üzerindeki iş gücü sayısı 2.8 milyar, meslek hastalığı ise 160 milyondur. İşten kaynaklı ölümlerin yaklaşık olarak 1.7 milyonluk kısmı meslek hastalığı nedeniyle meydana gelmektedir (Ilıman, 2015: 12). Türkiye'de ise 2013 yılında 18.886.989 bin sigortalı olmasına rağmen 371 meslek hastalığı, 2014 yılında ise 19.821.822 bin işçi içinde 494 meslek hastalığı tespit edilebilmiştir (www.sgk.com.tr).

4.3.2.8 Ekonomik Maliyetler

İş kazaları, meslek hastalıkları ve işten ayrılmaların örgütler ve ülke ekonomisi açısından elbette ki belli maliyetleri bulunmaktadır. Bunlar arasında iş göremezlik ödenekleri, ilk yardım ve hastane masrafları, ceza hüküm bedelleri, tazminatlar, mahkeme masrafları, iş gücü kaybı ve üretim kaybı yer almaktadır (Esin, 2006: 368). Bunlara ek olarak ise yüklü miktarda maddi boyutlara da sebebiyet vermektedir. 1995 yılında yapılan bir araştırmada ABD'nin inşaat sektöründe meydana gelen iş kazası meslek hastalığı maliyetlerinin devlete, işverenlere ve bireylere ölüm başına 780 bin \$, iş göremezlik başına ise 27 bin \$ maliyete sebebiyet verdiği belirlenmiştir (Everett ve Thompson, 1995: 103). Dorman ve Zapf'a (2002: 34) göre ise 1992 yılında ABD'de iş kazalarının maliyeti 148.4 milyar dolarken, İngiltere' de bunun maliyeti yılda 11-16 milyar sterlin olarak hesaplanmıştır (Armağan vd., 2002: 13). Türkiye'de ise bu oran SSK istatistiklerine göre 2000 yılı için 99 trilyon 689 milyar TL dir (ÇSGB).

4.4 Stres Kaynaklı Düşük Performansı Artırmaya Yönelik Stres Yönetimi

Stres yönetimi konusu kişilik özellikleri, yaş durumu ve kültürel farklılık gibi çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterebilmektedir. Mesela Güney Afrikalı yerliler stresden uzak kalmak için içeriğinde kokain olan Coca bitkisini kurutarak onun yapraklarını çiğnemektedir. Çinliler esrar, Arap fellahlar nargile içmektedir (Parramore vd., 1989: 173). Türkiye de ise stresden bir nebze olsun uzak kalmak isteyen pek çok kişi sigara içmekte, alkol kullanmakta ya da anti depresan ilaçlara yönelmektedir. Her iki kültür grubu da hayatın zor yönlerinden kaçmayı amaçlamaktadır. Bunların ne kadar bilimsel olduğu ve fayda sağladığı tartışma konusu olsada araştırma da stresle başa çıkma konusunda bireysel ve örgütsel yaklaşımlar ele alınacaktır. Ancak strese direnemeyip farklı tepkiler gösteren çok sayıda birey olmasına karşın birde strese dirençli olanların ele alınması gerekmektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada strese karşı dirençli insanların özellikleri aşağıdaki gibi listelenmiştir (Durna, 2006: 325):

- Kafein, tuz, şeker ve alkol kullanımları düşüktür,
- Sigara kullanmazlar,
- Yeteneklerini sergileyebilecek ve hayatlarını anlamlandıran hedefleri vardır,
- Fiziksel direnç ve sağlık durumları iyidir,
- Duygularını rahat ifade ederler,
- Narindirler,
- İnsanlara karşı anlayışlıdırlar,
- “Bardağın yarısını dolu görürler”,
- Planlı bir hayat yaşarlar,
- Rahatlama yöntemlerini iyi bilirler,
- Nerde ne zaman duracaklarını bilirler.

4.4.1 Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Bireysel Yöntemler

Stresle başa çıkmadaki bireysel yöntemler aşağıda; fiziksel egzersiz, rahatlama, yoga ve meditasyon, masaj, uyku, biyolojik geri bildirim, DKBY yaklaşımı, zaman yönetimi, olumlu düşünme, sosyal etkinliklere katılma, iletişim kurma, sağlıklı beslenme, dua ve ibadet etme, sosyal destek alma ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesi başlıkları altında ele alınacaktır.

Fiziksel Egzersiz: Günümüzde fiziksel egzersiz (koşma, yürüme, bisiklete binme) olarak adı geçen sağlıklı yaşam hareketleri stres yönetiminde de etkilidir. Çeşitli araştırmalar

egzersizden sonra salgılanan seretonin hormonunun kişinin gece rahat uyumasında etkili olduğunu ortaya koymuştur (Tanşu, 2009: 63).

Rahatlama (Gevşeme): Stres durumundaki bireyin kalp atışları hızlanarak, tüm kasları gerilir. Bu nedenle gevşemek için önce rahat nefes alıp vermek önemlidir. Bu sayede akciğerlerine hava dolan, kasları gevşeyen ve kalp atışları normale dönen kişi kendini daha sakin hissetmeye başlar. Gevşeme sonucu kan basıncının düzelerek kalp atışlarının da normale dönmesi “yüksek tansiyon” içinde bir çözüm yöntemidir (Telman, 1987: 174).

Meditasyon: Kişilerin zihnini boşaltmasına yardımcı olan, boşaltırken rahatlatan ve sonuç olarak stresden uzaklaştıran bir yöntemdir. Meditasyon sırasında zihni meşgul eden gereksiz takıntılar, tavırlar, endişeler gibi fazlalık ne varsa arınılır. Ruh ve beden fazlalıklardan kurtulmanın etkisiyle arınır ve daha sakin bir hale gelir (Graham, 1999: 107-108).

Masaj: Stres sonucu gerilen kasların esnemesi , vücudun rahatlama için masaj en ideal olanıdır. Masaj esnasında düşünme duygusundan çok hissetme duygusu yaşandığında metabolizma kendini tamamen rahatlamaya odaklar. Masajın sayesinde kan akışında hızlanarak vücutta zindelik oluşur (Güney, 2001: 543).

Uyku: Bedeni en iyi rahatlatan yöntemlerden biride uykudur. Lakin bu kaliteli uyku için geçerlidir. Çünkü sürekli kesilen ya uyanılan durumlarda zihin ve beden tam olarak dinlemediğinden yorgunluk hali geçmez ve asabılık devam eder. Bunu engellemek için de uykudan önce rahatlatıcı egzersizler yapılarak uyku kaçırıcı kafeinlerden uzak durulması gerekmektedir.

Biyolojik Geri Bildirim: Biyo-feedback olarak da adlandırılan bu terim aslında zihin ve beden arasındaki bağlantının en güzel örneğidir. Özünde çeşitli olaylar karşısında vücudumuzun içinde yaşanan değişimleri nasıl değiştirebileceğimizi anlatır. Örneğin, stres karşısında vücutta kalp atışının hızlanması, hızlı soluk alıp verme gibi gözle görülebilen tepkilerin yanında bir de vücut ısının artışı, tansiyonun yükselmesi, terleme ve kasların elektriksel aktivitesi gibi görülemeyen değişimler vardır. Hastanın bu değişimlerden hangisini hissetmesi gerektiği onun şikayetine göre belirlenir. Kişinin bunları hissederek kontrol edebilmesi için de ona bir cihaz bağlanır. Böylece migreni olan hasta şakaklarındaki damarların genişliğini fark ederken, dikkat eksikliği olan biri ise beyin dalgalarını çeşitli ses ve dalgalar yoluyla keşfeder. Daha sonra ise beynini o yöne yönelterek sorunu çözüme kavuşturur.

Dalgalar, frekanslar ve monitörler dendiğinde bir çoğumuz ben bu tıbbi terimleri ve açıklamaları nasıl anlayacağım diye düşünebilir. Ama bunların hepsi hastaların anlayacağı şekilde görsellenmiştir. Örneğin, migren rahatsızlığı olan hasta monitörde beyin damarlarının

yanında iki çöp adam görüyor. Eğer hasta ağrısını geçirmek için damarlarına odaklandığında bu iki figür kollarını kaldırarak damarları sıkar ve böylece migren atağı daha kısa sürer (hiziracil.tr.gg). Bu yöntem stres durumun da bireylere stresli ortamda soğukkanlı kalabilme becerisini kazandırmada ilaçsız bir yöntem olarak önem taşır. Düşünceye teknolojik müdahale anlamına gelen bu uygulama kişiye hedefe yönelme stratejilerinin oluşturulmasında yardımcı olur (www.e-psikiyatri.com)

Yaşam Tarzı ve Davranış Değişirme-DKBY: Braham (1998: 57-59) yaşanan stresi kontrol altına alma hususunda DKBY modelini geliştirmiştir. Bu model kapsamında;

Tablo 4.1 D (Değiştir)-K (Kabul et)-B (Boşver)-Y (Yaşam Tarzını Yönet) Modeli

<u>Aşama</u>	<u>Model</u>	<u>Yapılacaklar</u>
Olumsuz Ne Varsa Değiştirmek	DEĞİŞTİR <u>D</u>	-Stres kaynağını tahmin etmek - Ara vermek -Reddetmeyi öğrenmek -Zaman yönetimi yapmak -Stresten kaçma -Stresten kurtulmak için yardım al
Etrafındaki Olay ve Kişileri Kabullenmek	KABUL ET <u>K</u>	-Öfke Kontrolü -Endişeyi terk et -Her şeyin geçeceğine inan -Düşünce tarzını farklılaştır
Olayları Farklı Açılardan Yorumlamak	BOŞVER <u>B</u>	-Vazgeçmeyi bil -İşleri biriktirme -Dengelemeyi bil -A tipi kişiliği terk et -B tipi kişiliği edin -Boş vermen gerekenleri bil
Çeşitli Teknik ve Sosyal Destekle Mücadeleyi Öğrenmek	YAŞAM TARZINI YÖNET <u>Y</u>	-Negatifliği bırakıp pozitif ol -Dengeli beslen -Spor yap -Gevşe -Sosyal destek al

Kaynak: Braham, 1998: 57-59'dan uyarlanmıştır.

Tablo 4.1'de de görüldüğü gibi, atılacak ilk adım değişimdir. Değişimle birlikte kişilerde kabullenme duygusu oluşur. Eğer durum değiştirilemeyecekse boşvermişlik stresi engellemek için idealdir. Son adım ise spor ve sosyal destek gibi stresi dağıtacak uğraşlar bularak yaşam tarzının yönetilmesidir.

Zaman Yönetimi: Zaman yönetimi denildiğinde bir çok kişi zamanın yetersizliğini düşünebilir. Oysa sorun zamanın az olması değil, yapılacakların tam olarak planlanamamasından kaynaklanmaktadır. Bu konuda Peter F. "*Zaman en az bulunan*

kaynaktır, eğer o doğru yönetilemiyorsa hiçbir şey yönetilmiş sayılmaz” demektir (Mackenzie, 1985: 14). Örgütsel zamanın etkili şekilde kullanılabilmesi için ise başlıca faktörler öncelikleri belirleme ve planlama, iletişim, karar verebilme, görev paylaşımı ve astları yönetme, üst yöneticiyi yönetme, yöneticilerin ekstra iş engellerini ortadan kaldırma ve sağ kolum yardımcılarını belirleme olarak sıralanmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 27-43).

Bilişsel Yeniden Yapılandırma: Bir çok kişi yaşadığı olumsuz duygulardan ötürü karşı tarafı suçlayarak streslerini arttırırlar. Ancak bu algının değiştirilmesi stresle başa çıkmayı kolaylaştırmaktadır. Bu ise bilişsel yeniden yapılandırma yöntemi ile mümkün olabilmektedir. Mesela bir A-B-C modelini ele alalım. Burada A strese neden olan durumu, B hissedileni, inançlarını C ise durum sonrası duygu ve düşünceleri ifade etmektedir. Örneğin, evde uyuyarak ya da otobüsü kaçırmak işe geç kalan bir iş gören, iş veren ya da amirinden, üstünden fırça yiyeceği endişesi ile üzülerek strese girebilir. Bu durum modelle gösterildiğinde ise;

A Olay (İşe geç kalmak)

B Yorum (Yine geç kaldım, bu sefer kesin kovulacağım)

C Davranış (Üzölmek, sinirlenmek)

Çoğu iş gören A noktasını takiben direkt olarak C modelini düşünür. Ancak burada önemli olan B noktasındaki duygu ve düşüncelerin değiştirilerek daha pozitif olabilmektir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 16-82).

İletişim Kurma: Sorunların çözümü öncelikle etkili bir iletişimle başlar. Sorunlarını bırakın çözmeyi anlatamayan bir kişi hayata hep geriden başlar. Çünkü anlatılamayan sorunlar asla hayatımızdan çözüme kavuşarak yok olamaz. Kafamızdaki sorunlardan kurtulmak için karşımızdakini anlamak, anlatacaklarımızı rahat ifade etmek ve etkili bir iletişim kurmak gerekmektedir. Ancak astların üstlerinden alacağı tepkilerden korkarak sorunlarını anlatamaması örgüt içinde stres seviyesini arttırarak verimliliği azaltabilmektedir.

Sağlıklı ve Dengeli Beslenme: Bazı gıdalar içeriğinden ötürü stresi arttırırken yine bazı vitamin eksiklikleri de stresin artmasına neden olabilmektedir. Kahve, çay, şeker ve tuzun içeriğindeki maddeler vücutta stres tepkisini harekete geçirir ve tepkinin şiddeti bu maddelerin miktarına göre artış gösterir. Bu maddelerden biri olan kahve kan basıncını arttırarak kalp ritmini bozar ve kaygıya neden olur. Yine B ve C vitamini eksiklikleri vücudun stresle baş edebilme becerisini azaltır (Telman ve Ünsal, 2004: 216; Girdano ve Everly, 1998: 132; Şimşek, 2003: 81; Garipoğlu, 2007: 56).

Dua ve İbadet: İnsanoğlu doğası gereği birilerine yaslanmak, birinden destek almak ve derdini anlatıp buna çare bulacak bir dayanak arar. Çevresinde bunu anlayacak birilerini

bulamadığında ya da kimsenin onu anlamadığını düşündüğü anda iç huzuru yakalamak için dua ve ibadete yönelir. Çünkü inanan biri inanç ve ümitsizliğin bir arada olmayacağını bilir.

Sosyal Destek Alma ve Sosyal Etkinliklere Katılma: Spor yapmak, turlara katılmak, bir enstrüman çalmak, konsere ya da sinemaya gitmek ya da çiçek ekmek gibi sosyal faaliyetlere zihnimizin meşgul olduğu sıkıntılardan uzaklaşmasını sağlar. Çünkü farklı aktivitelerle uğraşan beyin bir süreliğine de olsa sıkıntı oluşturan durumları uzaklaştırır. Bireyin kendini daha sakin rahat hissetmesini sağlar.

Sosyal destek ise kişinin kendi kendine sorunlarını çözemediği ya da altından kalkamadığı büyük olayları (anne ya da babasını kaybetmek, kanser gibi tedavisi güç hastalıklarla mücadele etmek, tecavüze uğramak, şiddet görmek vb.) atlatması konusunda uzman kişilerden duygusal yardım alınması durumudur. Bu desteği alan kişiler psikolojik sorunlarla baş etme konusunda daha dirençli, stresle başa çıkarken daha mücadeleci ve ikili ilişkilerde daha katılımcı ve paylaşımcı olurlar (Tutar vd., 2006: 123)

Problem Çözme Becerilerinin Geliştirilmesi: Problem çözme geçmiş deneyimlerden yararlanıp bunları yeni kazanımlarla birleştirerek yeni çözüm yollarının üretilmesidir. Her bireyin probleme bakış açışı ve tepkisi farklılık gösterebilir. Bazıları problemi çözmek yerine, başkalarının üzerine atma, karşı tarafı suçlama, sorunun kendiliğinden çözüleceğine inanma, vereceği kararları erteleme gibi yollara başvurabilir. Ancak aslında problem bile sayılmayan lakin kişiler tarafından büyütülerek problem olarak algılanan pek çok mesele aslında sorun sahibi harekete geçmeden kendiliğinden çözülmektedir (Korkut, 2002: 177). Çözilemeyen sorunlardaki belirsizlik durumu ise kişi üzerinde strese neden olur ve bu belirsizlik ne kadar fazlaysa stres de o kadar artar (Roskies, 1998: 105-106).

4.4.2 Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Örgütsel Yöntemler

Örgütsel yaklaşımlar örgüt içindeki stresi engellemek ve yönetmek için kullanılmaktadır. Örgütler iş görenlerine stresi yönetmek için iki şekilde yardımcı olmaktadır. Bunlardan ilki, strese neden olan faktörleri kontrol altına alabilmek için stratejiler geliştirmektir. İkincisi ise çeşitli programlar yardımı ile stresi engelleyici önlemler almak ve iş görenlerin refahını sürdürmeye yardımcı olmaktır. Bu konuda da iş stresini azaltmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak için stres yönetimi stratejileri geliştirilir ve iş stresini yönetmek için programlar düzenlenir (Sarotar-Zizek vd., 2013: 364).

İşe ve Görevlere Yönelik Düzenlemeler: Örgüt içindeki görevlere yönelik düzenlemelerde, motivasyon ve iş memnuniyeti konusu genellikle arka plana atılır. Bu durum ise iş görenler arasında strese sebep olur. Bu yüzden, kurumdaki personelin görevlerini belirlerken, işin

değerini arttıran ögeler üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Bu ögeler ise işin niteliği ve temel iş faktörlerinin gelişimi ile ilgilidir. İşin temel ögeleri sorumluluğu, yönetimi ve gelişme potansiyelini tanımayı içerir. Temel özellikler bir çok yeteneğini, çeşitli görevleri, görevlerin önemini, yönetimi ve geri bildirimi içermektedir (Sarotar-Zızek, 2013: 363).

İşe ve görevlere yönelik düzenlemelerde rollerin tanımı da iş stresinin azaltmak için yapılan stratejilerden biridir. İş yerinde iş görenin rolü ile ilgili pek çok stres kaynağı mevcuttur. Rolle alakalı olan stresörler: rol karmaşası, rol belirsizliği, bir kişiye çok fazla ya da çok az iş yüklemektedir (Sarotar-Zızek vd., 2013: 364).

Esnek Zaman Uygulaması (Esnek İş Planı): Esnek iş planı iş planlamasının önemli bir boyutudur. Pek çok işletmede klasik ve değişmeyen iş saatleri ve buna ek olarak bu saatlerin dışındaki geç gelişlerde çeşitli uyarı cezaları uygulanmaktadır. Bu yüzden esnek iş saatleri uygulaması çalışanlar için bir fırsat yaratmaktadır. Esnek iş planlaması 1920 ler ve 1930 ların sonunda Hawthorn tarafından incelenmiştir (Roethlisberger ve Dickson, 1939: 26). Esnek iş planı işçilerin örgütteki kesinleşmiş sınırlar içindeki çalışma saatlerini kendilerinin ayarlayabilmesine olanak sağlamaktadır. Çoğu organizasyonda, günlük sekiz saat çalışma koşuluyla işe gelişlerde sabah 00:07-00:09 arası, işten çıkışlarda ise akşam 15:00-17:00 arası olmak üzere ikişer saat esneklik payı sağlamaktadır. Esnek saatler, iş görenlere iş yerinde ve boş zamanlarında kendilerini kontrol edebilmesini, kendilerine daha fazla zaman ayırabilmelerini ve devamsızlıkların azalmasını sağlamaktadır. Tüm bu yararları ve kesin kuralları yıkması sayesinde de çalışanlardaki stresin azalmasına yardımcı olur. (Tanşu, 2009: 72).

İş Rotasyonu: İş rotasyonu, sürekli aynı işi yapan iş göreni bu sıkıcılığından kurtarmak amacıyla iş ortamında kendi yeneklerine göre farklı işlere yönlendirmektir (Öztürk, 1998: 62). Rotasyon yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Dikey olan iş görenin işinde yükselmesi için yapılan terfilerdir. Yatay rotasyon ise işinde bıkkınlık hisseden çalışanlar için iş ortamındaki yer değiştirilme faaliyetleridir (Ergül, 2005: 77). Bu faaliyetlerin asıl amacı ise çalışanlara her konuda beceri kazandırabilmek, değişikliklere uyum sağlamalarını kolaylaştırma ve devamsızlık durumlarında başka elemanların da işi öğrenmesini sağlayarak işlerin aksamasını engellemektir. (Ölçer, 2005: 15)

Stres Azaltıcı Eğitim Programları: Stres danışmanlığı, çalışanlarla duygusal sorunları azaltmak için yapılan karşılıklı görüşmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu danışmanlıklar, iletişim kaynaklı olabilen çalışanların duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzere çalışan bir sistemdir (Davis ve Newstrom, 1988: 458). Günümüzde bu sistemlerin işlemlerini sağlayan çalışanlara profesyonel olarak destek sunan çeşitli programlar bulunmaktadır. Çalışan destek

programı ise bunlardan biridir. Amaçları ise iş görenlerin iş ve özel hayatındaki karşılaştıkları sorunlara 7 gün 24 saat boyunca kesintisiz çözümler bularak performans artışı sağlamaktadır. Çalışanlara yönelik olarak verilen hizmetler psikolojik danışmanlık hizmeti, tıbbi danışmanlık hizmeti, evlilik ve aile danışmanlıkları, hukuki, mali ve mevzuat danışmanlığı, eğitim danışmanlığı, wellness programı (beslenme, uyku sağlığı, stres yönetimi) ve concierge danışmanlığı (yol tarifi, etkinlikler ve tatil organizasyonları hakkında bilgi alma vb.)dır (www.leap.com.tr)

Duygusal İklim Denetimi: Kimi zaman duygularımız çalışma hayatımızı etkilerken kimi zamanda çalışma şartlarımız bazı duygusal değişiklikler yaşamamıza neden olmaktadır. Özellikle kişilerle ya da müşterilerle birebir ilişki halinde olan iş görenlerde bu değişimler daha fazla yaşanmaktadır. Bu sebeple duygu yönetimi bireysel bir konu olmanın ötesine geçerek duygusal iklim yönetimi (DİY) halini almaktadır. Duygusal iklim yönetiminin temel amacı; örgütteki olumsuzlukları en aza indirgeyerek olumlu duyguların hakim olmasını sağlamak, bu sayede de örgütsel bir verimlilik ve iş doyumunu sağlayarak stresi en aza indirmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 4).

Karar Verme Sürecine Katılma/Katılımlı Yönetim: Katılımlı yönetim örgütteki bağlantıların ve iletişim sistemlerinin amacını ve çalışanların önemli kararlar verme sürecinde bunlara dahil edilmesini içerir. Böyle yaparak, işletmeler daha fazla bilgi kazanır, iş görenler daha fazla güç kazanır ve iş yerindeki stres ve belirsizlik azalarak, performansta artış sağlanır. Ancak buradan çalışanların tüm kararlarını kendilerinin vereceği anlaşılmaz. Çünkü buradaki asıl amaç, iş görenin kendini içinde bulunduğu işletmenin bir parçası olduğunu daha iyi hissedebilmesi için karar aşamasında fikirlerinin alınmasıdır. İş gören ve iş veren arasında ortaklaşa alınan kararlar doğrultusunda yönetime karşı olan itiraz ve dirençlerde de azalma olacaktır (Sarotar-Zizek vd., 2013: 364-365; Kirel, 1993: 165).

Kariyer Planlaması: Kariyer planlaması, iş görenin bilgi ve yetenekleri ışığında, çalıştığı örgütteki yükselişini planlamasıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 70). Bu planlamada iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireyin kendisidir. Kişi kendi niteliklerinin bilincinde olarak geleceğe yönelik planlarına buna göre yön vermelidir. İkincisi ise örgüttür. Örgütler yükselecek ve kariyerine devam edecek personeli iyi tespit etmelidir (Uzunbacak, 2004: 6). İş görenin geleceğe yönelik olarak tereddütlerinin olması stres oluşmasına sebep olmaktadır. Buna ek olarak da kariyer ve yaş olarak orta durumda olan iş görenler iş arkadaşları ve üstleriyle mücadeleye itilmektedir. Bu mücadelenin yarattığı rekabet ortamı ise çalışanlarda başarısızlık, ün kaybetme ve yenilgi duyguları yaratarak strese sebep olmaktadır (Can, 1997:

335). Bu nedenle örgütlerin kariyer planlamasının iş ortamında çatışma yaratmak yerine örgütsel bağlılık ve iş tatminini sağlaması için gerekli önlemleri alması gerekmektedir.

4.5 Yurtiçinde Stres ve Performans Üzerine Yapılan Akademik Çalışmalar

Aşağıdaki tabloda stres ve performans arasındaki ilişkiler hakkında yapılan yurtiçi çalışmalar yer almaktadır.



Tablo 4.2 Stres ve Performans İlişkisi Üzerine Yapılan Yerli Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Çalışmanın Türü	Kullanılan Yöntemler	Yazar	Örneklem	Yöntem ve Ölçek	Sonuç
Sağlık Çalışanlarında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama	Yüksek Lisans Tezi	Frekans, T Testi ve Faktör Analizi	Seyhan Karafaki (2014)	Ankara il merkezinde sağlık bakanlığına bağlı kamu hastanesi çalışanları	14 soruluk performans değerlendirme ölçeği ve 20 soruluk stres değerlendirme ölçeği	Çalışanlar adil davranış, saygı, takdir ve amirlerden destek ve rehberlik beklemektedir
Stresin Performans Üzerine Etkisi 40 İnci Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Frekans Analizi, Standart Sapma, İfade Ortalamaları, Tek Örnek T Testi, Ki Kare	Orhan Yılmaz (2006)	Isparta 40 ıncı piyade alayındaki subay, astsubay ve uzman erbaşlar	25 soruluk stres ölçeği	Stres ve performans birbiri ile ilişkilidir. Aşırı stres performansı düşürmektedir. Stres kaynakları sırasıyla örgütsel, çevresel ve kişiseldir.
Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri	Yüksek Lisans Tezi	Frekans Analizi T Testi	Vahit Yılmaz (2012)	Voga mobilya firmasının Ankara Akyurt ilçesindeki fabrika çalışanları	25 soruluk stres ölçeği	En büyük stres iş veren baskısı ve çalışanlar arası rekabettir. Belli düzeydeki stres performansa katkı sağlarken bir noktadan sonra iş verimini düşürmektedir.
Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Güvenilirlik Analizi, Frekans Analizi, T Testi ,Regresyon, Varyans (Anova), Tukey Testi	Adem Ergül (2012)	Balıkesir Manyas ilçesindeki eğitim ve sağlık alanındaki çalışan personel ve kolayda örneklem	Performans değerlendirme ölçeği, stres değerlendirme ölçeği ve stresle başa çıkma ölçeği	İş performansının gerçekleşmesi için makul seviyede strese ihtiyaç olmaktadır.
Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi	Yüksek Lisans Tezi	Güvenilirlik Analizi, T Testi, Tukey Testi, Anova	Bilal Ceyhan (2012)	İstanbul büyükşehir belediyesi çalışanları	Stres ve stres kaynakları, motivasyon, iş performansına etki eden unsurlar, örgütsel bağlılık, lider özellikleri, vizyon ve misyon, örgüt kültürü ölçekleri	Stres performansı etkiler ve kadın çalışanlar erkeklere oranla daha streslidir.
Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma	Makale	Güvenilirlik, Frekans, Anova, T Testi	Abdullah Yılmaz ve Süleyman Ekici (2003)	Karayolları 16 ıncı bölge müdürlüğünde ve bölgeye bağlı şube ve şantiyelerde çalışan personel	Örgütsel stres belirtileri, örgütsel stresin sonuçları,	Çok düşük ve aşırı stresin sonuçlarının farklı olmadığı ve optimum stresin verimliliği artırdığı bulunmuştur.
Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi	Makale	Frekans Analizi, T Testi, Regresyon, Yapısal Eşitlik Modeli	Ömer Turunç ve Mazlum Çelik (2010)	Savunma alanında küçük işletme çalışanları	Örgütsel destek, iş stresi, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri	İş stresi iş performansını etkilememektedir.
İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması	Makale	Korelasyon ve Regresyon	Hasan Gül	Tokat devlet hastanesi ve tokat ağız ve diş sağlığı merkezinde görevli personeller	Örgütsel sağlık ölçeği, iş stresi ve performans ölçeği	Örgüt sağlığı iş stresinin ortadan kaldırılmasına, performans ise örgütsel sağlığa bağlıdır.
Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma, T Testi, Tek Yönlü Varyans (Anova), Doğrusal Regresyon ve Korelasyon	Hakan Gökğöz	Trakya ve Kırklareli üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları	Performans algısı ölçeği ve stres değerlendirme ölçeği	En fazla stres nedeni iş yoğunluğu, yetersiz maaş ve ücret, aile ve sosyal yaşama vakit ayıramama ve işi belli sürede bitirme zorunluluğudur. Performans ise stres unsurlarından etkilenmektedir.

Çalışmanın Adı	Çalışmanın Türü	Kullanılan Yöntemler	Yazar	Örneklem	Yöntem ve Ölçek	Sonuç
Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama	Doktora Tezi	Güvenilirlik Analizi, Tanımlayıcı İstatistik, Frekans, Faktör, Korelasyon	Muammer Paşa (2007)	Bursa ili sınırlarındaki özel hastanede çalışan tıp doktorları	Performans değerlendirme ölçeği, stres değerlendirme ölçeği, stresle başa çıkma ölçeği	Adil davranış ve saygı derecesi, maaş ve işin sağladığı güvenlik derecesi performansını en çok etkilerken, enerjinin azalması ve başkalarına karşı güvensizlik duygusu stresin önemli göstergeleridir.
Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	Makale	Frekans Analizi, T Testi, Çoklu Regresyon, Varyans (Anova)	Edip Örtücü, Recep Kılıç, Adem Ergül (2011)	Balıkesir Manyas ilçesinde çalışan eğitim ve sağlık çalışanları	Performans değerlendirme ölçeği, stres değerlendirme ölçeği	Çalışma yılı arttıkça stres de artmaktadır. Stres ve performans arasında ise ilişki bulunamamıştır.
Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansına Etkilerinin Araştırılması	Yüksek Lisans Tezi	Güvenilirlik ve Frekans Analizi, One Way Anova, Hipotez Testleri, Korelasyon ve Regresyon	Arzu Türkmen (2015)	Bandırma devlet hastanesindeki sağlık çalışanları	Stres değerlendirme ölçeği, performans değerlendirme ölçeği	Stres unsurları sırasıyla örgütsel yapı ve yönetim yapısından, iş yapısından, çevresel faktörlerden, kişilik yapısından ve örgüt içi fiziksel koşullardır. Performans ve başarı arttıkça sorumluluk artışına bağlı olarak strese artar.
İş Yaşamında İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri	Yüksek Lisans Tezi	Güvenilirlik, Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma, T Testi, Anova, Pearson Korelasyon ve Regresyon, Post Hoc Tukey Testi	Özlem Baytar (2010)	Bir bankanın çağrı merkezi çalışanları	Düşük performans kriterleri, örgütsel stres kaynağı ölçeği	En fazla stres örgütsel yapı ve yönetim yapısından kaynaklanmaktadır. Çalışanların performansları stres faktörlerinden orta düzeyde etkilenmektedir.
Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi	Makale	İçerik	Gülten Eren Gümüştekin, Bircan Öztemiz (2005)	--	---	Kısa süreli stresle mücadele edilebilirken, mücadele edilemeyen uzun stres sebeplerinin işveren tarafından tespit edilerek performansı düşürmeden engellenmesi gerekmektedir.
Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma	Makale	Frekans, Ortalama, Standart Sapma, Bağımsız İki Örnek T Testi, Tek Yönlü Varyans, Korelasyon, Regresyon	Hakan Gökgez, Nevin Altuğ (2014)	Trakya bölgesindeki iki üniversitede çalışan Öğretim elemanları	Performans algısı ölçeği, stres değerlendirme ölçeği	Öğretim elemanlarının karşılaştıkları örgütsel stres orta düzeydedir ve bu da performanslarını olumlu şekilde etkiler.
İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması	Makale	Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma, T Testi,	Mustafa Okutan, Dilaver Tengilimoğlu (2002)	Ankara bölge müdürlüğü marşandiz logo bakım atölyelerinde çalışan işçi ve memurlar	Stres faktörleri, stres tepki ve belirtileri, stresle başa çıkma	Stres çalışan performansını olumsuz etkiler.
Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi	Makale	Güvenilirlik, Yüzde, Bağımsız Örneklem T Testi, Anova, Tukey,	Murat Korkmaz, Bilal Ceylan (2012)	İstanbul büyükşehir belediyesi çalışanları	Örgütsel stres kaynakları, örgüt kültürü ve liderlik	Stres iş yaşam kalitesi ve performans üzerinde verimsizlik oluşturur.

Çalışmanın Adı	Çalışmanın Türü	Kullanılan Yöntemler	Yazar	Örneklem	Yöntem ve Ölçek	Sonuç
Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi	Yüksek Lisans Tezi	Güvenilirlik, Frekans, Ortalama, Standart Sapma, T Testi, Regresyon	Gonca Ergun (2008)	İzmir ilinde dört farklı diş tedavi merkezinde çalışan diş hekimleri	Stres değerlendirme ölçeği, işgücü performansı değişkenleri	Çalışanlar stres faktörlerinden orta düzeyde etkilenmiştir. En fazla stres ise kişilik yapısı ve örgüt içi fiziksel koşullardır. Stres iş gücü performansında çok az düzeyde yetersizlik hissine neden olmaktadır.
Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlememin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi	Yüksek Lisans Tezi	Korelasyon, Regresyon	Sema Müge Yılmazgil (2012)	Konya eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hekimler	Performansa dayalı ödeme uygulamasına ilişkin olumlu ve olumsuz ifadeler, iş stresi ölçeği	İş stresinin önemli bir kısmı performansa dayalı ödeme sistemlerinden kaynaklanmaktadır.
Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Stres Düzeyleri ile Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki	Makale	Karesel Regresyon, T Testi, Anova	Ali Alp, İrfan Yazıcıoğlu, Ünsal Ban, Ahmet Tayfun	Ankara'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları	Stres ölçeği	Stres düzeyi ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Satış Elemanlarının Stres Düzeylerinin Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Uygulama	Makale	Frekans, Anova	Ece Armağan, Sibel Kubak (2013).	Aydın ilindeki alışveriş merkezindeki satış elemanları	Stres değerlendirme ve algılanan performans ölçeği	Stresin en büyük nedeni çevreye güvensizliktir.

Tablo 4.2’de anlatıldığı gibi çalışanlarda strese neden unsurlar örgütsel, çevresel ve kişisel faktörler, işveren baskısı, çalışanlar arası rekabet, iş yoğunluğu, yetersiz maaş ve ücret, aile ve sosyal yaşama vakit ayıramama, işi belli sürede bitirme zorunluluğu, adil davranış ve saygı derecesi, işin sağladığı güvenlik derecesi, yönetim yapısı ve örgüt içi fiziksel koşullardır. Çalışmaların sonuçlarına göre ise stres genel olarak performansı belli düzeylerde etkilemekte ve bu da performansın belli seviyede tutulması açısından gerekli olarak görülmektedir. Lakin stresin performansı etkilemediği sonucunu bulan çalışmalarda mevcuttur. Çünkü performans üzerinde etkili olan tek faktör stres değildir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ STRESLERİNİN PERFORMANSLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, konaklama işletmesi çalışanlarının iş ve özel hayatlarındaki strese neden olan faktörlerini bulmak ve buna bağlı olarak stres seviyelerini tespit etmek, bunun yanında çalışanların bireysel performans düzeyinin belirlenmesi ile kendi performanslarını değerlendirmesi ve stres sonucu performanslarının ne yönde etkilendiğine ilişkin bulgular tespit etmektir.

Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması, çalışanların veriminin hem konaklama işletmesi hem de gelen müşteriler için önemli olması, stres unsurlarının tespit edilip çözüme kavuşturulmasını daha da önemli hale getirmektedir. Bu amaçla yapılan çalışma sektör çalışanlarının stres düzeylerini belirlemek ve stres düzeylerini yükselten sorunları ortaya koymak; sektör yöneticilerinin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayıp, bireysel performanslarını arttıracak yöntemleri geliştirebilmek ve önlemler almaları açısından önem arz etmektedir.

5.1.1 Araştırmanın Soruları

Araştırma kapsamında araştırmaya yön verecek sorular aşağıda listelenmiştir.

- Beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarında strese neden olan faktörler nelerdir?
- Konaklama işletmesi çalışanlarının stres puanları nedir ve stresleri hangi seviyededir?
- İşgörenlerde strese neden olan faktörler ve bireysel performans (temel performans ve başarı performansı) arasında bir ilişki var mıdır?
- İşgörenlerde strese neden faktörler ve performans davranışları (iş başarısı ve iş doyumu) arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların stres grupları ve bireysel performansları arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların stres grupları ve performans davranışları arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanlarda strese neden olan faktörlerin bireysel performans üzerindeki etkisi nedir?
- Çalışanlarda strese neden olan faktörlerin performans davranışları üzerine etkisi (iş başarısı ve iş doyumu) nedir?
- Çalışanların stres gruplarının performans davranışları üzerine etkisi (iş başarısı ve iş doyumu) nedir?

5.1.2 Araştırmanın Hipotezleri

H₁= İşgörenlerde strese neden olan faktörler ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{1a}= İşgörenlerde strese neden olan sosyal stres vericiler ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{1b}= İşgörenlerde strese neden olan işle ilgili stres vericiler ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{1c}= İşgörenlerde strese neden olan kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{1d}= İşgörenlerde strese neden olan fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H₂= İşgörenlerde strese neden olan faktörler ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{2a}= İşgörenlerde strese neden olan sosyal stres vericiler ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{2b}= İşgörenlerde strese neden olan işle ilgili stres vericiler ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{2c}= İşgörenlerde strese neden olan kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{2d}= İşgörenlerde strese neden olan fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H₃= İşgörenlerde strese neden olan faktörler ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H_{3a}= İşgörenlerde strese neden olan sosyal stres vericiler ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H_{3b}= İşgörenlerde strese neden olan işle ilgili stres vericiler ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H_{3c}= İşgörenlerde strese neden olan kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H_{3d}= İşgörenlerde strese neden olan fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H₄= İşgörenlerde strese neden olan faktörler ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H_{4a}= İşgörenlerde strese neden olan sosyal stres vericiler ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H_{4b}= İşgörenlerde strese neden olan işle ilgili stres vericiler ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H_{4c}= İşgörenlerde strese neden olan kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H_{4d}= İşgörenlerde strese neden olan fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H₅= Çalışanların stres grupları ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{5a}= Çalışanların sosyal stres grubu ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{5b}= Çalışanların işle ilgili stres grubu ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{5c}= Çalışanların kendini yorumlama biçimi stres grubu ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{5d}= Çalışanların fiziki çevre stres grubu ve temel performansları arasında bir ilişki vardır.

H₆= Çalışanların stres grupları ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{6a}= Çalışanların sosyal stres grubu ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{6b}= Çalışanların işle ilgili stres grubu ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{6c}= Çalışanların kendini yorumlama biçimi stres grubu ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H_{6d}= Çalışanların fiziki çevre stres grubu ve başarı performansları arasında bir ilişki vardır.

H₇= Çalışanların stres grupları ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H_{7a}= Çalışanların sosyal stres grubu ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H_{7b}= Çalışanların işle ilgili stres grubu ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H_{7c}= Çalışanların kendini yorumlama biçimi stres grubu ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H_{7d}= Çalışanların fiziki çevre stres grubu ve iş başarıları arasında bir ilişki vardır.

H₈= Çalışanların stres grupları ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H_{8a}= Çalışanların sosyal stres grubu ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H_{8b}= Çalışanların işle ilgili stres grubu ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H_{8c}= Çalışanların kendini yorumlama biçimi stres grubu ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H_{8d}= Çalışanların fiziki çevre stres grubu ve iş doyumları arasında bir ilişki vardır.

H₉= İşgörenlerde strese neden olan faktörlerin temel performans üzerinde bir etkisi vardır.

H_{9a}= İşgörenlerde strese neden olan sosyal stres vericilerin temel performans üzerinde bir etkisi vardır.

H_{9b}= İşgörenlerde strese neden olan işle ilgili stres vericilerin temel performans üzerinde bir etkisi vardır.

H_{9c}= İşgörenlerde strese neden olan kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerin temel performans üzerinde bir etkisi vardır.

H_{9d}= İşgörenlerde strese neden olan fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilerin temel performans üzerinde bir etkisi vardır.

H₁₀= İşgörenlerde strese neden olan faktörlerin başarı performansı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{10a}= İşgörenlerde strese neden olan sosyal stres vericilerin başarı performansı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{10b}= İşgörenlerde strese neden olan işle ilgili stres vericilerin başarı performansı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{10c}= İşgörenlerde strese neden olan kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerin başarı performansı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{10d}= İşgörenlerde strese neden olan fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilerin başarı performansı üzerinde bir etkisi vardır.

H₁₁= İşgörenlerde strese neden olan faktörlerin iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{11a}= İşgörenlerde strese neden olan sosyal stres vericilerin iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{11b}= İşgörenlerde strese neden olan işle ilgili stres vericilerin iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{11c}= İşgörenlerde strese neden olan kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerin iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{11d}= İşgörenlerde strese neden olan fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilerin iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H₁₂= İşgörenlerde strese neden olan faktörlerin iş doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

H_{12a}= İşgörenlerde strese neden olan sosyal stres vericilerin iş doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

H_{12b}= İşgörenlerde strese neden olan işle ilgili stres vericilerin iş doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

H_{12c}= İşgörenlerde strese neden olan kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerin iş doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

H_{12d}= İşgörenlerde strese neden olan fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilerin iş doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

H₁₃= Çalışanların stres gruplarının iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{13a}= Çalışanların sosyal stres vericiler gruplarının iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{13b}= Çalışanların işle ilgili stres vericiler gruplarının iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{13c}= Çalışanların kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler gruplarının iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H_{13d}= Çalışanların fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler gruplarının iş başarısı üzerinde bir etkisi vardır.

H₁₄= Çalışanların stres gruplarının iş doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

H_{14a}= Çalışanların sosyal stres vericiler gruplarının iş doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

H_{14b}= Çalışanların işle ilgili stres vericiler gruplarının iş doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

H_{14c}= Çalışanların kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler gruplarının doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

H_{14d}= Çalışanların fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler gruplarının iş doyumu üzerinde bir etkisi vardır.

5.2 Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamını Antalya ili merkezindeki beş yıldızlı otellerde çalışan alt ve üst kademedeki tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Antalya il merkezindeki otel sayısı otuz olmasına rağmen anket talebine olumlu yanıt veren otel sayısı 6 adet olmuştur. Bu nedenler arasında; anket yapılan tarihte bazı otellerin personeline eğitim veriyor olması, kimi otellerin dışarıya otelle ilgili verileri vermek istememesi, Türkiye’deki güvenlik kaygıları nedeniyle yabancı turistlerin rezervasyonlarını iptal etmesine bağlı olarak personel sayısının azaltılması, otel yöneticilerinin çalışma esnasında personelin anket doldurmasına izin vermemesi, anket yapılmasına izin alınabilen bazı otellerde ise personelin işin yoğunluğundan ve amirinin doldurduğu bilgilere bağlı olarak kendilerini sorgulayacağı korkusundan ötürü anketi doldurmak istememeleri nedeniyle anket sayısı 351 ile sınırlı kalmıştır.

Bunun yanında stres ve performans durumları, Stres Kaynağı Ölçeği, Bireysel Performans Değerleme Ölçeği ve Stresin Performans Üzerindeki Etkisi envanterindeki maddeler ve maddelere verilen yanıtlarla sınırlı kalmıştır. Ancak ölçeğin daha da genişletilebilmesi amacıyla stres değerlendirme ölçeğinin sonuna “diğer” diye açık uçlu bir ifade bırakılarak çalışanlar için önermelerden farklı olarak onlar için stres oluşturan unsurları yazmaları istenmiştir. 351 personelden yalnızca ikisi bu ifadenin farkına vararak ücretlerin yetersiz olduğundan yakınmışlardır. Bunun yanında bir personelde sözlü olarak ifade ederek

amirlerinin kendilerine hiç değer vermediğini, onlarla aynı yemekhanede yemediğini ve kendilerinin de insan gibi davranılmayı hak ettiğini belirtmiştir.

5.3 Araştırmanın Yöntemi

5.3.1 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Antalya merkez de bulunan beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Antalya merkez ilçeleri belirlenirken Antalya Valiliği'nin internet sitesinden yararlanılmıştır. Buna göre Antalya'nın merkez olarak kabul edilen beş ilçesi vardır. Bunlar, Aksu, Döşemealtı, Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa'dır(www.antalya.gov.tr). Bu ilçelerdeki otel listelerinin oluşturulmasında ise Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu güncel Turizm İşletme Belgeli Tesisler listesi kullanılmıştır. Bu listeye göre beş yıldızlı olarak Aksu'da 3, Muratpaşa'da 4 ve Merkezde 23 otel yer almaktadır (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr). Ancak Kültür ve Turizm Bakanlığı valilikten farklı olarak Konyaaltı ve Kepez ilçelerini merkez olarak almıştır. Bu nedenle Konyaaltı ve Kepez ilçeleri otel listeleri oluşturulurken evrende merkez olarak kabul edilmiştir. Araştırmada ise evrenin içinden çalışanlarına anket yapılmasını kabul eden 6 otel ve çalışanlar örneklem olarak ele alınmıştır. Bu altı otel içinden de gönüllülük esas alınarak kendisiyle anket yapılmasını kabul eden 362 çalışana anket doldurtulmuştur. Bunlar arasından anketlerin 11 tanesi yanlış ve eksik doldurulduğu için 351 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Evrendeki otel çalışanlarının sayısı net olarak bilinemediğinden anketlerin örneklem büyüklüğü için yeterli olup olmadığını anlamak konusunda KMO analizi yapılmıştır. Buna ek olarak ise literatür araştırılmıştır ve Tabachnick ve Fidell'e (2001: 7) göre örneklem büyüklüğünün araştırmada kullanılan değişkenlerin en az beş katı olmasının gerekli olduğuna ulaşılmıştır. Diğer bir kaynakta ise, faktörlerin güvenli olabilmesi için 200 kişinin yeteceği, daha iyi sonuçlar için ise örneklem büyüklüğünün yararlı olacağı yönündedir (Büyüköztürk, 2002: 473). Bu bilgiler ışığında da çalışmadaki örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu düşünülmektedir.

5.3.2 Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada stres verilerinin elde edilmesinde 43 maddelik stres değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinaline ulaşamadığından kullanılan çalışmalardan yararlanılmıştır. Söylemez Bayram'ın (2010: 46) çalışmasında ölçek Richardson tarafından geliştirilen "Stres Kaynağı Ölçeği" diye geçmektedir ve ölçeğin toplam puanı için Cronbach Alpha katsayısı 0.83'dür. Baki'nin (2011: 57) çalışmasında ölçek "Mayerson Stres Kaynağı Ölçeği" diye

geçmekte ve güvenilirliği 0. 93 olarak hesaplanmaktadır. Erdoğan, Ünsar ve Süt'ün (2009: 454) çalışmasında ise ölçek Baltaş ve Baltaş (2013: 179-181) tarafından geliştirilen “Stres Kaynağı Ölçeği” diye atıflanmakta ve güvenilirliği % 91.4 olarak ifade edilmektedir. Karahan, Gürpınar ve Özyürek'in (2007: 35) çalışmasında ise ölçek Baltaş ve Baltaş'ın (1993: 134-148) çalışmasından alınan “Mayerson Stres Kaynağı Ölçeği” diye ifade edilmektedir. Özcan vd.'nin (2010) çalışmasında ise ölçek Baltaş ve Baltaş'ın (1993: 134) çalışmasından alınan “Mayerson Stres Kaynağı Ölçeği” diye isimlendirilmektedir. Ulaşılan bilgiler ışığında ölçeğin Baltaş ve Baltaş (1993: 173-175) tarafından ilk olarak Türkçeye uyarlandığı düşünülmektedir.

Baltaş ve Baltaş'ın (2013: 179-181) aktarımına göre; 43 ifadededen oluşan ve beşli likert tipi ifadelerin kullanıldığı ölçekte 1-Asla, 2- Seyrek Olarak, 3- Bazen, 4- Sık Sık ve 5- Her Zaman olarak kodlanmıştır. Ölçek kapsamında sosyal stres vericiler (1, 5, 10, 17, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 36, 37, 38. ifadeler), işle ilgili stres vericiler (4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 15, 16, 17, 18, 20, 26, 32, 42, 43. ifadeler), kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler (1, 2, 3, 12, 13, 14, 22, 33, 35, 39. ifadeler) ve fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler (34, 40, 41, 42, 43. ifadeler) olmak üzere dört boyut bulunmaktadır. İfade puanlarının boyutlara göre toplanması sonucunda sosyal stres vericilerden alınabilecek en yüksek puan 85, işle ilgili stres vericilerden 80, kendini yorumlama biçiminden 50, fiziki çevreden yansıyanlar açısından ise 25'dir. Her stres verici boyuttan alınan puanlar dört grupta toplanmaktadır.

1. Grup: Sağlığı tehdit edici bir nitelik taşımıyor.
2. Grup: Hastalık geliştirme olasılığı var.
3. Grup: Hastalık geliştirme eğiliminde.
4. Grup: Hastalık geliştirme olasılığı oldukça yüksek.

Sosyal stres vericilerden;

- 85-60 arası puan alanlar 4. gruba,
- 59-40 arası puan alanlar 3. gruba,
- 39-25 arası puan alanlar 2. gruba,
- 24-17 arası puan alanlar 1. gruba,

İşle ilgili stres vericilerden;

- 80-60 arası puan alanlar 4. gruba,
- 59-40 arası puan alanlar 3. gruba,
- 39-25 arası puan alanlar 2. gruba,
- 24-15 arası puan alanlar 1. gruba,

Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerden;

- 50-35 arası puan alanlar 4. gruba,
- 34-25 arası puan alanlar 3. gruba,
- 24-15 arası puan alanlar 2. gruba,
- 14-10 arası puan alanlar 1. gruba,

Fiziki çevreden yansıyan stres vericiler açısından;

- 25-18 arası puan alanlar 4. gruba,
- 17-13 arası puan alanlar 3. gruba,
- 12-8 arası puan alanlar 2. gruba,
- 7-5 arası puan alanlar 1. gruba girmektedirler.

Araştırmada ikinci ölçek ise Bireysel Performans Ölçeğidir. Bu ölçek kapsamında çalışanlardan 9 maddelik ölçeğe göre bireysel performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek Viswesvaran'nın (1993: 102) performans değerlemesinde kullandığı ölçekten esinlenerek Schepers (2005: 10) tarafından çalışanların kendi performanslarını farklı yönleriyle değerlendirmesi amacıyla oluşturulmuştur. Ölçek çalışanların kendi kendini değerlendirdiği, işin yapım sürecinde gösterdiği tempoyu, iş boyunca ortaya koyduğu performans ve görev anlayışını ölçen, işin zamanlamasındaki başarısını ölçen önermelerden oluşmaktadır. Shepers tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliği ise 0.978 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ise Özpehlivan (2015: 237) tarafından gerçekleştirilmiştir. Özpehlivan'ın yaptığı keşifsel faktör analizi sonucu tek boyutlu olduğu düşünülen ölçeğin 1., 2., 3., ve 4. maddelerinin temel performans boyutuna, 5., 6., 7., 8. ve 9. maddelerinin ise başarı performansı boyutuna dağıldığı görülmüştür. Alınan görüşler ve ölçeğin tekrar değerlendirilmesi sonucu ölçeğin iki boyutta ele alınmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü ölçeği ise, 9 maddeden oluşan performans algısı ölçeğidir. Sorular likert tipi olup 1: çok fazla, 2: çok, 3: orta, 4: az ve 5: hiç ifadeleri ile oluşturulmuştur. Fakat, ifadeler olumsuz içerikli olduğundan çok fazlanın işaretlenmesi durumunda en olumsuz ve istenmeyen durum ifade edilirken, hiç seçeneği ise en olumlu durumu anlatmaktadır. Bu durum sonuçların 5'e yaklaşması durumunda iş gücü performansında düşüşün olmadığını, 1'e yaklaşması durumunda ise performansda düşüş olduğunu belirtmektedir. Gökgöz'ün (2013: 91) aktardığına göre ölçeğin Okutan ve Tengilimoğlu'nun (2002) çalışmasından alındığı ve güvenilirliğinin 0.87 olarak bulunduğu belirtilmiştir. Ergun'un (2008: 90) çalışmasında ise ölçek performans değerlendirme ölçeği olarak isimlendirilerek güvenilirliği 0.83 olarak bulunmuştur. Ölçek Yılmaz ve Ekici'nin (2003: 17) çalışmasında ise örgütsel stres sonuçları olarak ele alınmıştır. Usta'nın (2012: 64)

çalışmasında ise ölçek stresin performansa etkileri diye ele alınmış ve güvenilirliği 0. 90 olarak bulunmuştur. Türkmen'in (2015: 55) çalışmasında ise ölçek performans değerlendirme ölçeği adı altında iş başarısı (1, 4, 5 ve 7) ve iş doyumu (2, 3, 6, 8 ve 9) olmak üzere iki boyutta incelenerek ilk boyutun güvenilirliği 0.892 ve ikinci boyutun güvenilirliği ise 0. 919 olarak ifade edilmiştir. Baytar'ın (2015) çalışmasında ise ölçeğin genel güvenilirliği 0. 861 olarak bulunmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise otel çalışanlarına yönelik demografik değişkenlere yer verilmiştir. Bunlar arasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu, çocuk sayısı, iş hayatında ne kadar süredir yer aldığı, kaç yıldır aynı işyerinde çalıştığı, iş yerinde hangi statüde olduğu gibi sorular yer almaktadır.

5.4 Bulgular

5.4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarına ilişkin, anketin demografik değişkenler bölümünden elde edilen tanımlayıcı ve kişisel bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen çalışanların sosyo-demografik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5.1 Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	N	Yüzde (%)
YAŞ	17 ve altı	0.6
	18- 22 arası	15.7
	23-27 arası	21.4
	28-32 arası	15.1
	33-37 arası	19.1
	38 ve üstü	28.2
CİNSİYET	Bayan	39.3
	Erkek	60.7
ÖĞRENİM DURUMU	Okuryazar	2.8
	İlkokul	14.8
	Ortaokul	11.7
	Lise	32.8
	Önlisans	10.0
	Lisans	24.2
	Yüksek lisans	3.7
MEDENİ HAL	Evli	52.7
	Bekar	47.3
ÇOCUK	Var	49.3
	Yok	50.7
Toplam	351	100

Tablo 5.1 incelendiğinde 38 yaş ve üstü olan çalışanların % 28. 2'lik oranla en yoğun yaş aralığı, % 60. 7 ile çoğunluğunun erkek olduğu, öğrenim durumunda % 32. 8 ile lise mezunlarının sayısının en fazla olduğu, %52. 7'sinin evli olduğu, ve % 50. 7 sinin ise çocuğunun olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.2 Çalışanların Çalışma Durumu ve İş Deneyimlerine İlişkin Özellikleri

DEĞİŞKEN		N	%
İŞYERİNDEKİ GÖREVİNİZ	Genel müdür	2	0.6
	Departman müdürü	24	6.8
	Şef	60	17.1
	Eleman	265	75.5
ÇALIŞMA HAYATINA KAÇ YAŞINDA BAŞLADINIZ	15 ve altı	77	21.9
	16-18	139	39.6
	19-23	98	27.9
	24 ve üstü	37	10.5
AKTİF İŞ DENEYİMİNİZ	1 yıldan az	16	4.6
	1-2 yıl arası	36	10.3
	3-5 yıl arası	86	24.5
	6-10 yıl arası	75	21.4
	11 yıl ve üstü	138	39.3
SON KURUMUNUZDAKİ ÇALIŞMA YILINIZ	1 Yıldan az	108	30.8
	1-2 yıl arası	96	27.4
	3-4 yıl arası	72	20.5
	5 yıl ve üstü	75	21.4
Toplam		351	100

Çalışma durumundaki değişkenlere bakıldığında ise, araştırma kapsamındaki çalışanların % 75. 5'inin eleman kategorisinde, %39. 6'sının ilk olarak 16-18 yaşında iş hayatına başladığı, %39. 3'ünün 11 yıl ve üstü iş deneyiminin olduğu ve son kurumlarında % 30. 8 ile 1 yıldan az çalıştıkları görülmüştür.

5.4.2 Araştırma Değişkenlerinin Tanımsal İstatistik Analizleri

Tablo 5.3 Stres Faktörlerine İlişkin İfade Ortalamaları

Faktörler	Ort.	Std. Sapma
1.Yabancılarla karşılaştığımda rahatsız olurum.	1,66	,969
2. Bir grup önünde konuşurken tedirgin olurum.	2, 24	1,098
3. İstediklerimi yapıp yapmama konusunda tereddüt ederim.	1, 94	1,019
4. Birlikte çalıştığım insanlar yaptığım iş konusunda bilgi sahibi değiller.	2, 38	1,056
5. Amirlerim ile görüş ayrılıklarım var.	2, 39	1,039
6.İş yerimde yaşanan çekişmelerle uğraşmak zamanımın çoğunu alır.	2, 21	1,122
7. “Yöneticilik” konusunda kendime güvenmiyorum.	2, 29	1,386
8. Yöneticiler işimi yaparken yeni taleplerde bulunarak çalışmamı engeller.	2, 45	1,192
9. Çalıştığım bölüm ile diğer bölümler arasında çekişme/anlaşmazlık var.	2, 05	1,188
10. Sadece yaptığım iş yetersiz olduğunda hatırlanırım.	2, 26	1,302
11. Beni etkileyecek olan kararlar veya değişiklikler, bilgim olmadan veya bana sorulmadan yapılır.	2, 40	1,261
12. Yapacak çok işim, ancak çok az zamanım var.	2, 68	1,254
13. İşimde yaptıklarımın daha yetenekli olduğumu düşünüyorum.	3, 53	1,397
14. Şu anda yapmakta olduğum iş için yetersiz olduğumu hissediyorum.	1, 75	1,161
15. Yakın olarak çalıştığım mesai arkadaşlarım, benden daha farklı alanda eğitim almışlar.	2, 32	1,263
16. İşimi yapabilmem için, diğer departmanlara da gitmem gerekir.	2, 72	1,300
17.İşyerimdeki insanlarla veya ailemle olan sorunlarımı çözümleyemem.	1, 88	1,066
18. Diğer bölümlerle olan sorunlarımı çözümleyemem.	1, 91	1,042
19. Birlikte çalıştığım insanlardan çok az manevi destek alırım.	2, 51	1,221
20. Bir plan üzerinde çalışmak yerine vaktimi onunla ilgili zorlukları yenmek için harcıyorum.	2, 40	1,212
21. Fazla mesailer ve hafta sonunu da içine alan iş koşullarım sebebiyle ailemin baskısını hissediyorum.	2, 12	1,116
22. İşlerimi yetiştirebilmek için kendi kendime zaman sınırlarımı koyarım.	3, 27	1,411
23. Daha alt derecedeki kişilere olumsuz bir şey söylemem zor olur.	2, 58	1,326
24. Agresif kişilerle başa çıkmakta zorluk çekerim	2, 39	1,262
25. Pasif kişilerle çalışmakta güçlük çekerim.	2, 90	1,345
26. Birbirleri ile çakışan görevler beni güç durumunda bırakır.	2, 59	1,062
27. Yaşıtlarım arasındaki bir çekişmede/tartışmada hakemlik yapmaktan rahatsızlık duyarım.	2, 39	1,354
28. Benden küçükler arasındaki tartışmada hakemlik yapmaktan rahatsız olurum.	2, 32	1,374
29. Yaşıtlarımla tartışmaya girmekten kaçınırım.	2, 92	1,477
30. Amirlerimle tartışmaya girmekten kaçınırım.	3, 31	1,469
31. Astlarımla tartışmaya girmekten kaçınırım.	2, 98	1,434
32. Karmaşık işler canımı sıkar.	3, 14	1,329
33. Kişisel ihtiyaçlarım, işyeri ile çatışma halindedir.	2, 24	1,141
34. Gürültülü çevrem beni rahatsız ediyor.	2, 34	1,270
35. Bir iş üzerinde dikkatimi toplamakta güçlük çekiyorum.	2, 10	1,073
36. Eşimin veya ailemin benden birçok istekleri var.	2, 65	1,237
37. Ebeveynimin(anne, baba vb.) sağlığı ile ilgilenmem gerekiyor.	3, 17	1,460
38. Çocuklarımla veya ailemle iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.	1, 83	1,139
39. Hissettiklerimi söylemekte güçlük çekiyorum.	1, 99	1,070
40. Çalıştığım yerde çok sigara içiliyor.	2, 53	1,420
41.Çalıştığım yerdeki koku beni rahatsız ediyor.	2, 46	1,326
42.Oturduğum yerdeki çevre kirliliğinden şikâyetçiyim.	2,23	1,246
43.Oldukça gürültülü bir yerde çalışıyorum.	2,13	1,254

Çalışanlar iş ve özel hayatlarında kendilerini en fazla strese sokan faktörleri değerlendirdiğinde en fazla stres nedeni 3, 53 ortalama ile işgörenlerin “işinde yaptığının daha yetenekli oldukları”nı düşünmeleridir. 3, 31 ortalama ile “amirlerimle tartışmaya girmekten kaçınırım” ifadesi ikinci sırada yer almaktadır. 3, 27 ortalama ile üçüncü sırada ise

“işlerimi yetiştirebilmek için kendi kendime zaman sınırlarımı koyarım” ifadesi yer almaktadır.

Tablo 5.4 Bireysel Performansa İlişkin İfade Ortalamaları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma
Temel Performans		
1.İşlerimi devamlı zamanında bitiririm.	3, 89	1, 387
2.Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım.	3, 87	1, 365
3.Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim.	3, 40	1, 371
4.Görev odaklı çalışırım.	4, 02	1, 225
Başarı Performansı		
5.İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.	4, 00	1, 220
6.İşimde büyük işler başarırım.	3, 98	1, 146
7.Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım.	3, 99	1, 212
8.Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir.	3, 99	1, 198
9.İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.	4, 14	1, 239

Çalışanların bireysel performanslarını değerlendirdiği Tablo 5.4’deki ortalama değerlere bakıldığında, temel performans boyutundaki en başarılı performans göstergesi “görev odaklı çalışmaları” iken, başarı performansı boyutunda ise “çalışkan ve hareketli olmaları” dır. Bu değerlendirmeler ışığında çalışanlar genel olarak iş ortamında gösterdikleri performansdan memnun görünmektedir.

Tablo 5.5 Stresin Performansa Etkisine İlişkin İfade Ortalamaları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma
İş Başarısı		
1.İşte hata yapma	3, 70	, 950
4.İşte kendini yetersiz hissetme	4, 00	1, 066
5.Yapılan işin niteliğinin düşmesi	3, 83	1, 170
7.İsabetsiz kararlar verme	3, 93	1, 003
İş Doyumu		
2. İşe gitmede isteksizlik	3, 57	1, 279
3.İşten ayrılmayı düşünme	3, 68	1, 221
6.İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği	3, 90	1, 206
8.İş çevresine karşı kırıcı davranma	4, 14	1, 127
9.Birlikte çalışılan kişilerle iş birliği kuramama	3, 91	1, 151

Tablo 5.5’de yer alan stresin performansa etkilerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçekten alınan ortalamalar incelendiğinde, çalışanların stresden yüksek düzeyde etkilenmedikleri görülmektedir. Çünkü araştırma sonuçlarına göre iş başarısı boyutunun ortalaması 3, 865 ve iş doyumunun ortalaması ise 3, 84’dür. Ortalamalara tek tek bakıldığında ise genel olarak ifadelerin orta değerlere yakın olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre çalışanların iş başarısı ve iş doyumuna orta seviyededir.

5.4.3 Güvenilirlik ve Geçerlilik

Çalışmada kullanılan stres değerlendirme ölçeği, bireysel performans ölçeği ve stresin performansa etkisi ölçeklerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla (Güney, 2001: 433) cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 5.6 Cronbach Alpha Değerleri

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenli değil
α değeri	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilir
α değeri	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek güvenilir
α değeri	$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek oldukça güvenilir

Kaynak: Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayınevi, Ankara, s. 405' den alıntıdır.

Tablo 5.7 Ölçek Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha
Stres Değerleme Ölçeği Faktörleri	0,911
Sosyal Stres Vericiler	0,794
İşle İlgili Stres Vericiler	0,806
Kendini Yorumlama Biçiminden Kaynaklanan Stres Vericiler	0,685
Fiziki Çevreden Kaynaklanan Stres Vericiler	0,705
Bireysel Performans Ölçeği Faktörleri	0,942
Temel Performans Boyutu	0,856
Başarı Performansı Boyutu	0,943
Stresin Performansa Etkisi Ölçeği Faktörleri	0,896
İş Başarısı Boyutu	0,812
İş Doyumu Boyutu	0,796

Yukarıdaki tabloda bulunan ve güvenilirliği ifade eden cronbach's alpha değerleri Tablo 5.1'deki değerlere bakarak yorumlandığında, stres değerlendirme ölçeğinin, bireysel performans ölçeğinin ve stresin performansa etkisi ölçeklerinin oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

5.5 Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi tablolarına geçmeden önce, veri setlerinin faktör analizine uygun olup olmadığının değerlendirilebilmesi için çeşitli yöntemler var olmasına karşın, çalışmada kullanılan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testidir. KMO testi diğer bir ismiyle örnekleme yeterliliği istatistiği, değişkenler arasındaki korelasyonları ve ifadelerin faktör analizine uygun olup olmadığını ve örneklem büyüklüğünün uygunluğunu (Akdağ, 2011: 25) bize gösterir (Turanlı vd., 2012: 47). Çünkü faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişki bulunmasıdır. Bu ilişkilerin oranları ise aşağıda yer almaktadır:

- 0,80 ve yukarısı: Mükemmel
- 0, 70 – 0, 80 arası: İyi
- 0, 60 – 0, 70 arası: Orta
- 0, 50 – 0, 60 arası: Kötü
- 0, 50'den aşağısı: Kabul edilemez (Durmuş vd., 2013: 79-80).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında KMO değeri 0-1 arası değişmektedir. KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO'nun en alt sınırı ise 0, 50'dir. Barlett küresellik testi ise KMO gibi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Barlett testinin p değeri 0, 05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir (Durmuş vd., 2013: 79-80).

Bu nedenle faktör analizinden önce yapılması gereken KMO analizinin sonuçları aşağıda listelenmiştir.

Tablo 5.8 Stres Değerleme Ölçeğinin KMO ve Barlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)		0, 829
Barlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	7054, 123
	Anlamlılık(p değeri)	0, 000

Yukarıda stres değerlendirme ölçeğine ilişkin yer alan barlett küresellik testinin p değeri 0, 000 bulunmuş ve 0, 05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu; KMO değerinin ise 0, 829 olması ise 0, 80 ve yukarısında olmasından dolayı örneklem büyüklüğünün yeterli ve değişkenler arası ilişkinin mükemmel olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 5.9 Bireysel Performans Ölçeğinin KMO ve Barlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)		0, 917
Barlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	2934, 695
	Anlamlılık(p değeri)	0, 000

Yukarıda bireysel performans ölçeğine ilişkin yer alan barlett küresellik testinin p değeri 0, 000 bulunmuş ve 0, 05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu; KMO değerinin ise 0, 918 olması ise 0, 80 ve yukarısında olmasından dolayı değişkenler arası ilişki mükemmeldir.

Tablo 5.10 Stresin Performansa Etkisi Ölçeğinin KMO ve Barlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)		0, 888
Barlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	1571, 373
	Anlamlılık(p değeri)	0, 000

Yukarıda stresin performansa etkisi ölçeğine ilişkin yer alan barlett küresellik testinin p değeri 0, 000 bulunmuş ve 0, 05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu; KMO değerinin ise 0, 888 olması ise 0, 80 ve yukarısında olmasından dolayı değişken ilişkilerinin çok iyi olduğunu gösterir.

Analizlerde kullanılan faktör yük değeri ise, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklamada kullanılır. Maddelerin yük değerlerinin elbetteki yüksek olması beklenir. Bir değişkenin 0.3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu göstermektedir. Bu orandaki varyanslar ise işaretine bakılmadan 0. 60 ve üstü değer ise yüksek; 0. 30 – 0. 59 arası ise orta düzeyde olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2002: 473).

Faktör yükleri konusunda diğer bir kaynak ise yük değerinin en az 0. 30 olması yönündedir. Eğer maddeler bu değerin altında ise elenmesi gerekmektedir. Faktör yüklerinin işaretine bakılmaksızın 0, 60 ve üstü yük değerine sahip olan maddeler yüksek, 0, 30-0, 59 arası yük değeri ise orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanmaktadır. Örneklem büyüklüğüne göre ise olması gereken faktör yükleri aşağıda listelenmiştir (Akdağ, 2011: 25).

- 0, 30 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 350,
- 0, 40 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 200,
- 0, 50 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 120,
- 0, 60 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 85,
- 0, 70 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 60 olmalıdır.

Tablo 5.11 Stres Değerleme Ölçeği İfadelerinin Faktör Ağırlıkları

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Sosyal Stres Vericiler		17, 824
1.Yabancılarla karşılaştığımda rahatsız olurum.	,729	
10. Sadece yaptığım iş yetersiz olduğunda hatırlanırım.	,756	
17.İşyerimdeki insanlarla veya ailemle olan sorunlarımı çözümleyemem.	,409	
19. Birlikte çalıştığım insanlardan çok az manevi destek alırım.	,784	
21. Fazla mesailer ve hafta sonunu da içine alan iş koşullarım sebebiyle ailemin baskısını hissediyorum.	,513	
23. Daha alt derecedeki kişilere olumsuz bir şey söylemem zor olur.	,738	
24. Agresif kişilerle başa çıkmakta zorluk çekerim	,522	
25. Pasif kişilerle çalışmakta güçlük çekerim.	,774	
27. Yaşlıtlarım arasındaki bir çekişmede/tartışmada hakemlik yapmaktan rahatsızlık duyarım.	,815	
28. Benden küçükler arasındaki tartışmada hakemlik yapmaktan rahatsız olurum.	,727	
29. Yaşlıtlarımla tartışmaya girmekten kaçınırım.	,770	
30. Amirlerimle tartışmaya girmekten kaçınırım.	,851	
31. Astlarımla tartışmaya girmekten kaçınırım.	,871	
36. Eşimin veya ailemin benden bir çok istekleri var.	,568	
37. Ebeveynimin(anne, baba vb.) sağlığı ile ilgilenmem gerekiyor.	,764	
38. Çocuklarımla veya ailemle iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.	,517	
İşle İlgili Stres Vericiler		18, 376
4. Birlikte çalıştığım insanlar yaptığım iş konusunda bilgi sahibi değiller.	,349	
5. Amirlerim ile görüş ayrılıklarım var.	,626	
6.İş yerimde yaşanan çekişmelerle uğraşmak zamanımın çoğunu alır.	,636	
7. “Yöneticilik” konusunda kendime güvenmiyorum.	,450	
8. Yöneticiler işimi yaparken yeni taleplerde bulunarak çalışmamı engeller.	,631	
9. Çalıştığım bölüm ile diğer bölümler arasında çekişme/anlaşmazlık var.	,435	
11. Beni etkileyecek olan kararlar veya değişiklikler, bilgim olmadan veya bana sorulmadan yapılır.	,621	
15. Yakın olarak çalıştığım mesai arkadaşlarım, benden daha farklı alanda eğitim almışlar.	,793	
16. İşimi yapabilmem için, diğer departmanlara da gitmem gerekir.	,669	
18. Diğer bölümlerle olan sorunlarımı çözümleyemem.	,391	
20. Bir plan üzerinde çalışmak yerine vaktimi onunla ilgili zorlukları yenmek için harcıyorum.	,560	
26. Birbirleri ile çakışan görevler beni güç durumda bırakır.	,493	
32. Karmaşık işler canımı sıkar.	,534	
Kendini Yorumlama Biçiminden Kaynaklanan Stres Vericiler		17, 869
2. Bir grup önünde konuşurken tedirgin olurum.	,587	
3. İstediklerimi yapıp yapmama konusunda tereddüt ederim.	,618	
12. Yapacak çok işim, ancak çok az zamanım var.	,457	
13. İşimde yaptıklarımın daha yetenekli olduğumu düşünüyorum.	,394	
14. Şu anda yapmakta olduğum iş için yetersiz olduğumu hissediyorum.	,732	
22. İşlerimi yetiştirebilmek için kendi kendime zaman sınırlarımı koyarım.	,552	
33. Kişisel ihtiyaçlarım, işyeri ile çatışma halindedir.	,705	
35. Bir iş üzerinde dikkatimi toplamakta güçlük çekiyorum.	,470	
39. Hissettiklerimi söylemekte güçlük çekiyorum.	,549	
Fiziki Çevreden Kaynaklanan Stres Vericiler		12, 956
34. Gürültülü çevrem beni rahatsız ediyor.	,578	
40. Çalıştığım yerde çok sigara içiliyor.	,598	
41.Çalıştığım yerdeki koku beni rahatsız ediyor.	,647	
42.Oturduğum yerdeki çevre kirliliğinden şikayetçiyim.	,722	
43.Oldukça gürültülü bir yerde çalışıyorum.	,676	
Toplam Varyans Açıklama Oranı (%): 67, 025		

Açıklanan toplam varyans değerleri ise, ölçeğin faktör yapısının gücünü göstermektedir. Bu gücün miktarı ise sosyal bilimlerde %40 - % 60 arası yeterli kabul edilmektedir (Akdağ, 2011: 25). Faktör örüntüsünün oluşturulmasında ise %30 - %40 arasında olması faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak alınabileceğini belirtir (Tavşancıl, 2002: 102).

Faktör yüklerine bakıldığında 25 tanesinin %60'ın üzerinde; yüksek faktör değerine sahip; 18 tanesinin ise 0, 30- 0, 59 arasında orta düzeyde olduğu ve analizlere dahil edilebileceği belirlenmiştir. Analizler sonrasında da, stres nedenlerini belirlemeye yönelik yer alan 43 ifadenin diğer çalışmalara paralel olarak 4 boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlar sosyal stres vericiler, işle ilgili stres vericiler, kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve fiziksel çevreden kaynaklanan stres vericilerdir. Ancak, farklı olarak bazı ifadelerin (1, 5, 17, 42 ve 43) iki boyut altında da yer alması faktör analizi için sıkıntı oluşturacağından ifadelerin faktör yükleri alındıktan sonra hangi boyuta daha yakınsa onun ifadesi olarak kabul edilmiştir. Buna göre; 42 ve 43. ifadeler hem işle ilgili stres vericiler hem de çevreyle ilgili stres vericilerde iken çevresel stres vericiler boyutuna, 17. ifade hem işle ilgili stres vericiler hem de sosyal stres vericilerde iken sosyal stres vericiler boyutunun altına, 1. ifade hem kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler hem de sosyal stres vericilerde iken sosyal stres vericiler boyutunun altına ve 5. ifade hem sosyal stres vericiler hem de işle ilgili stres vericiler de iken işle ilgili stres vericiler boyutunun altına alınmıştır. Faktörlerin toplam varyansın %67'sini açıklaması ise sosyal bilimler için faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.12 Bireysel Performans Ölçeği İfadelerinin Faktör Ağırlıkları

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Temel Performans		32, 276
1.İşlerimi devamlı zamanında bitiririm.	,618	
2.Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım.	,644	
3.Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim.	,771	
4.Görev odaklı çalışırım.	,634	
Başarı Performansı		37, 663
5.İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.	,695	
6.İşimde büyük işler başarıyorum.	,746	
7.Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım.	,781	
8.Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir.	,849	
9.İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.	,885	
Toplam Varyans Açıklama Oranı (%): 69, 939		

Faktör yüklerine bakıldığında hepsinin %60'ın üzerinde; yüksek faktör değerine sahip olduğu ve analizlere dahil edilebileceği belirlenmiştir. Analizler sonrasında da, bireysel performans ölçmeye yönelik yer alan 9 ifadenin literatüre uygun olarak 2 faktör altında

toplandığı görülmüştür. Bunlar temel performans ve başarı performansıdır. Faktörlerin toplam varyansın %69'unu açıklaması ise sosyal bilimler için faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.13 Stresin Performansa Etkisi Ölçeği İfadelerinin Faktör Ağırlıkları

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
İş Başarısı		26, 773
1.İşte hata yapma	,894	
4.İşte kendini yetersiz hissetme	,599	
5.Yapılan işin niteliğinin düşmesi	,799	
7.İsabetsiz kararlar verme	,602	
İş Doyumu		28, 046
2. İşe gitmede isteksizlik	,836	
3.İşten ayrılmayı düşünme	,667	
6.İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği	,622	
8.İş çevresine karşı kırıcı davranma	,759	
9.Birlikte çalışılan kişilerle iş birliği kuramama	,684	
Toplam Varyans Açıklama Oranı (%): 54, 819		

Faktör yüklerine bakıldığında biri hariç (,599 yine de analiz için orta düzeyde ve yeterli bir büyüklüktür) hepsinin %60'ın üzerinde; yüksek faktör değerine sahip olduğu ve analizlere dahil edilebileceği belirlenmiştir. Faktör analizleri sonrasında da, stresin performansa etkisini ölçmeye yönelik yer alan 9 ifadenin literatüre paralel olarak 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bunlar iş başarısı ve iş doyumudur. Faktörlerin toplam varyansın %64'i olması ise sosyal bilimler için faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.

5.6 Stres Puanları ve Gruplandırılması

Tablo 5.14 Çalışanların Stres Puanları ve Grupları

		N	%	Min Puan	Max Puan	Ortalama Puan	Stres Yüzdeleri
Sosyal stres vericiler	1. Grup	22	6, 3	20	85	42(3. Grup)	% 49
	2. Grup	103	29, 3				
	3. Grup	206	58, 7				
	4. Grup	20	5, 7				
İşle ilgili stres vericiler	1. Grup	34	9, 7	5	73	37(2. Grup)	%46
	2. Grup	168	47, 9				
	3. Grup	141	40, 2				
	4. Grup	8	2, 3				
Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler	1. Grup	25	7, 1	10	48	23(2. Grup)	%46
	2. Grup	192	54, 7				
	3. Grup	119	33, 9				
	4. Grup	15	4, 3				
Fiziksel Çevreden kaynaklanan stres vericiler	1. Grup	71	20, 2	5	25	11(2. Grup)	%44
	2. Grup	136	38, 7				
	3. Grup	106	30, 2				
	4. Grup	38	10, 8				

Tablo 5.14 ışığında konaklama işletmesi çalışanlarının sosyal stres vericilerden aldıkları puan ortalaması 42 ve 3. grupta, işle ilgili stres vericilerden aldıkları puan ortalaması 37 ve 2. grupta, kendini yorumlama biçiminden aldıkları puanların ortalamaları 23 ve 2. grupta, fiziksel çevreden kaynaklanan stres vericilerden aldıkları puan ortalaması ise 25 ve 2. gruptadır. Verilen yanıtların istatistiki değerlendirmesi sonucunda ise çalışanların stres seviyesinin hastalık geliştirme ihtimalinin olduğu ve hastalık geliştirme eğiliminde oldukları oransal olarak görülmüştür. Dolayısıyla adı geçen stres vericilere maruz kalan çalışanların kısa ve orta vadede çeşitli hastalıklara yakalanma ihtimallerinin olduğu söylenebilir.

Her bir stres verici gruptan aldıkları stres yüzdeleri ise %44 ve % 49 arasında değişmektedir. Genel bir ifade ile stres yüzdeleri olarak bakıldığında stres seviyelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilmektedir. Stres yüzdelerinin hesaplanmasında ise Armağan ve Kubak'ın (2013: 40) çalışmasından yararlanılmıştır. Yüzdelerin hesaplanması yapılırken her bir boyutun stres puanı ortalamasının o boyutta alınabilecek en yüksek puana bölünmesi yöntemi kullanılmıştır.

5.7 Ölçeklerin Korelasyon Analizi Sonuçları

Bilindiği üzere korelasyon analizi iki farklı değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ya da daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek, eğer iki değişken arasında ilişki varsa bunun derecesini belirlemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemenin amacı, bağımsız değişkende olacak bir değişim durumunda bağımlı değişkenin ne yönde değişiklik göstereceğidir. Korelasyon katsayısı olan “r” değerinin 1’e yaklaşması değişkenler arasında pozitif ilişkinin var olduğuna, -1’e yaklaşması değişkenler arasında negatif ilişkinin varlığına ve 0 olması ise aralarında herhangi bir ilişki olmadığına işarettir. Büyükerşen’in (2012:32) aktarımına göre ise korelasyon katsayılarının 0, 70-1, 00 arasında olması yüksek; 0, 70-0, 30 arasında olması orta; 0, 30-0, 00 arasında olması ise düşük düzeyli bir ilişki olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 5.15 Stres Nedenleri, Bireysel Performans ve Stresin Performansa Etkileri Arasındaki İlişkiler

		Temel Performans	Başarı Performansı	İş Başarısı	İş Doyumu
Sosyal SV	r	-, 030	-, 071	-,212*	-,228*
	p	, 575	, 182	,000	,000
Kendini Yorumlama Biçiminden KSV	r	-, 097	-, 095	-,315*	-,323*
	p	, 070	, 074	, 000	, 000
İşle İlgili SV	r	-, 020	-, 025	-,247*	-,262*
	p	, 708	, 645	,000	,000
Fiziksel Çevreden KSV	r	,807*	, 001	, 383*	, 484*
	p	,000	, 989	, 000	, 000
Stres F. Ort.	r	-, 037	-, 048	-, 218*	-, 240*
	p	, 484	, 374	, 000	, 000

*p<0.01

(Sosyal Sv: sosyal stres vericiler, Kendini Yorumlama Biçiminden Ksv: kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler, İşle İlgili Sv: işle ilgili stres vericiler, Fiziksel Çevre Ksv: fiziksel çevreden kaynaklanan stres vericiler, Stres F. Ort.: Stres Faktörleri Ortalamaları)

Stres faktörleri alt boyutları ile temel performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} hipotezleri red, H_{1d} kabul edilmiştir.

Stres faktörleri alt boyutları ile başarı performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucu H_2 , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri reddedilmiştir.

Stres faktörleri alt boyutları ile iş başarısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve H_3 , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} kabul edilmiştir.

Stres faktörleri alt boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucu H_4 , H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} ve H_{4d} hipotezleri kabul edilmiştir.

Verilen bilgiler ışığında Tablo 5.15'deki Pearson Korelasyon Analizi sonucu elde edilen "r" ve "p" değerlerine bakacak olduğumuzda, fiziksel çevreden kaynaklı stres vericiler ve temel performans arasındaki ilişkinin ($r=, 807$ ve $p=, 000$) yüksek ve pozitif yönde; sosyal stres vericiler ve iş başarısı arasındaki ilişkinin ($r= -, 212$ ve $p=, 000$) düşük ve negatif yönde; kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve iş başarısı arasında ($r= -, 315$ ve $p=, 000$) orta ve negatif yönde; işle ilgili stres vericiler ve iş başarısı arasında ($r= -, 247$ ve $p=, 000$) düşük ve negatif yönde; fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve iş başarısı arasında ($r= , 383$ ve $p=, 000$) orta ve pozitif yönde; sosyal stres vericiler ve iş doyumu arasında ($r= -, 228$ ve $p=, 000$) düşük ve negatif yönde; kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve iş doyumu arasında ($r= -, 323$ ve $p=, 000$) orta ve negatif yönde

ve işle ilgili stres vericiler ve iş doyumu arasında ($r = -,262$ ve $p = ,000$) düşük ve negatif yönlü; fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve iş doyumu arasında ($r = ,484$ ve $p = ,000$) orta ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Tablo 5.16 Stres Grupları, Bireysel Performans ve Stresin Performansa Etkileri Arasındaki İlişkiler

		Temel Per.	Başarı Perf.	İş Başarısı	İş Doyumu
Sosyal Stres Grubu	r	,040	,013	-,161*	-,158*
	p	,450	,803	,000	,000
Kendini Yorumlama Biçimi Stres Grubu	r	-,101	,150*	-,319*	-,335*
	p	,059	,005	,000	,000
İşle İlgili Stres Grubu	r	,807*	-,017	-,245*	-,244*
	p	,000	,752	,000	,000
Fiziki Çevre Stres Grubu	r	,002	-,009	-,014	-,066
	p	,964	,866	,800	,220
Stres Grup Ortalaması	r	-,017	-,049	-,223*	-,247*
	p	,754	,357	,000	,000

* $p < 0.01$

Stres faktörlerinden elde edilen puanlardan oluşturulan grupların alt boyutları ile temel performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve H_5 , H_{5a} , H_{5c} , H_{5d} hipotezleri red, H_{5b} kabul edilmiştir.

Stres faktörlerinden elde edilen puanlardan oluşturulan grupların alt boyutları ile başarı performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucu H_6 , H_{6a} , H_{6b} , H_{6d} red ve H_{6c} hipotezi kabul edilmiştir.

Stres faktörlerinden elde edilen puanlardan oluşturulan grupların alt boyutları ile iş başarısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve H_7 , H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} hipotezleri kabul, H_{7d} reddilmiştir.

Stres faktörlerinden elde edilen puanlardan oluşturulan grupların alt boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucu H_8 , H_{8a} , H_{8b} , H_{8c} kabul ve H_{8d} hipotezi reddilmiştir.

Stres grupları, bireysel performans ve stresin performansa etkileri arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 5.16'da baktığımızda, işle ilgili stres grubu ve temel performans arasında ($r = ,807$ ve $p = ,000$) yüksek ve pozitif; sosyal stres grubu ve iş başarısı arasında düşük ve negatif ($r = -,161$ ve $p = ,000$); sosyal stres grubu ve iş doyumu arasında düşük ve negatif ($r = -,158$ ve $p = ,000$); kendini yorumlama biçimi stres grubu ve başarı performansı arasında ($r = ,150$ ve $p = ,005$) düşük ve pozitif; kendini yorumlama biçimi stres grubu ve iş başarısı arasında ($r = -,319$ ve $p = ,000$) orta ve negatif; kendini yorumlama biçimi stres grubu ve iş doyumu arasında ($r = -,355$ ve $p = ,000$) orta ve negatif; işle ilgili stres grubu

ve iş başarısı arasında ($r = -,245$ ve $p = ,000$) düşük ve negatif; işle ilgili stres grubu ve iş doyumunu arasında ($r = -,244$ ve $p = ,000$) düşük ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

5.8 Ölçeklerin Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon modeli ele alınmadan önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı ve modelde otokorelasyon sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla, varyans artış faktörleri (VIF) ve tolerans değerleri ile Durbin-Watson testi sonucu incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell'e (2007: 143) göre varyans artış faktörleri (VIF) 10'dan küçük, tolerans değerleri 0,10'dan büyük Durbin-Watson sayısı ise 1,5 ve 2,5 arasında olmalıdır.

Tablo 5.17 Stres Faktörlerinin Temel Performansa Etkisinin Hipotez Testi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	F	R ²
Sabit	3,967		15,811	,000	4,091	,030
Strese Sebep Olan Faktörler	-,072	-,037	-1,701	,000*		

* $p < 0,01$

Stres faktörleri alt boyutlarının temel performansa etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve H_9 ve H_{9c} kabul, H_{9a} , H_{9b} , ve H_{9d} hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 5.18 Stres Faktörlerinin Temel Performansına Etkisi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	Tolerans	VIF
Sabit	4,056	-	15,578	,000	-	-
Fiziki Ç.						
Kay. SV	,003	,002	,037	,971	,698	1,432
Sosyal SV	,079	,045	,571	,568	,452	2,213
İşle İlgili SV	,191	,113	1,293	,197	,369	2,710
Kendini Y.						
B. Kay. SV	-,382	-,216	-2,395	,017**	,349	2,866

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; F: 1,516 (0, 197); Düzeltilmiş R²: ,006.

(**Sosyal SV**: sosyal stres vericiler, **Kendini Y. B. Kay. SV**: kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler, **İşle İlgili SV**: işle ilgili stres vericiler, **Fiziki Ç. Kay. SV**: fiziksel çevreden kaynaklanan stres vericiler)

Tablo 5.18'de görüldüğü gibi, bağımsız değişkenlerin VIF değerleri 10'dan küçük, tolerans değerleri 0,10'dan büyüktür.

Çoklu doğrusal regresyon analizi ile stres faktörlerinin temel performansa etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.18'de yer almaktadır. Faktör analizinden elde edilen 4 stres

faktörü boyutu bağımsız değişken olarak, katılımcıların temel performansları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Oluşturulan regresyon modelindeki ($F:1,516$; $p=0,197$) değerlere bakıldığında oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı ise, temel performans değişkenini stres faktörlerinden en az biri ile tahmin etmek mümkündür. Nitekim sonuçlar incelendiğinde çalışanların temel performanslarının kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerden ($-2,395$) etkilendiği görülmektedir. Ancak sosyal stres vericiler, fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve işle ilgili stres vericilerden kaynaklanan stres vericiler bağımsız değişkenleri anlamsız olduğundan modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 5.19 Stres Faktörlerinin Temel Performansa Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli)

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	F	R ²
Sabit	4,117		17,863	,000	2,076	,020
Kendini Y. B. Kay. SV.	-,137	-,077	-1,441	,000*		

* $p<0,01$

Anlamsız olan bağımsız değişkenler tablodan çıkarılarak regresyon analizi yenilendiğinde strese sebep olan faktörlerin temel performans üzerindeki etkisi modelinin kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler açısından anlamlı olduğu görülmüştür. Tablo 5.19'a göre bağımlı değişkenin $\%2(R^2: ,020)$ 'si bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bunun anlamı diğer koşullar sabit kalmak şartıyla kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerin temel performansı negatif yönde ve düşük oranda etkilediği anlamına gelmektedir.

Tablo 5.20 Stres Faktörlerinin Başarı Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	Tolerans	VIF
Sabit	4,355	-	17,232	,000	-	-
Fiziki Ç. Kay. SV	,057	,046	,726	,468	,698	1,432
Sosyal SV	-,087	-,051	-,649	,517	,452	2,213
İşle İlgili SV	,185	,113	1,290	,198	,369	2,710
Kendini Y. B. Kay. SV	-,287	-,167	-1,853	,065	,349	2,866

** $p<0,05$; $F: 1,483$ ($0, 207$); Düzeltilmiş $R^2: ,005$

(**Sosyal SV:** sosyal stres vericiler, **Kendini Y. B. Kay. SV:** kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler, **İşle İlgili SV:** işle ilgili stres vericiler, **Fiziki Ç. Kay. SV:** fiziksel çevreden kaynaklanan stres vericiler)

Stres faktörleri alt boyutlarının başarı performansına etkisini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve H_{10} , H_{10a} , H_{10b} , H_{10c} , H_{10d} hipotezleri reddilmiştir.

Tablo 5.20'deki VIF değerleri 10'dan küçük, tolerans değerleri 0, 10'dan büyüktür.

Çoklu doğrusal regresyon analizi ile stres faktörlerinin başarı performansına etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.20'de yer almaktadır. Faktör analizinden elde edilen 4 stres faktörü boyutu bağımsız değişken olarak, katılımcıların başarı performansları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Oluşturulan regresyon modelindeki ($F: 1,483$; $p=0, 207$) değerlere bakıldığında oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bunun anlamı ise, başarı performansı değişkenini stres faktörlerinden en az biri ile tahmin etmek imkânsızdır.

Tablo 5.21 Stres Faktörlerinin İş Başarı Performansı Üzerindeki Etkisinin Hipotez Testi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	F	R ²
Sabit	4,728		22,645	,000	17,492	,045
Strese Sebep Olan Faktörler	-,357	-,218	-4,182	,000*		

* $p<0,01$

Stres faktörlerinin iş başarısı üzerine etkisinin incelenmesi için kurulan hipotez sonucu H_{11} , H_{11c} ve H_{11d} kabul, H_{11a} , H_{11b} reddedilmiştir.

Tablo 5.22 Stres Faktörlerinin İş Başarı Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	Tolerans	VIF
Sabit	4,950		23,601	,000		
Fiziki Ç.						
Kay. SV	,191	,177	2,934	,004*	,698	1,432
Sosyal SV	-,025	-,017	-,222	,825	,452	2,213
İşle İlgili SV	-,110	-,077	-,926	,355	,369	2,710
Kendini Y.						
B. Kay. SV	-,493	-,328	-3,841	,000*	,349	2,866

* $p<0,01$; $F: 11,952$ (0, 000); Düzeltilmiş R^2 : , 120.

(**Sosyal SV**: sosyal stres vericiler, **Kendini Y. B. Kay. SV**: kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler, **İşle İlgili SV**: işle ilgili stres vericiler, **Fiziki Ç. Kay. SV**: fiziksel çevreden kaynaklanan stres vericiler)

Tablo 5.21'deki VIF değerleri 10'dan küçük, tolerans değerleri 0, 10'dan büyüktür.

Çoklu doğrusal regresyon analizi ile stres faktörlerinin iş başarı performansına etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.22’de yer almaktadır. Faktör analizinden elde edilen 4 stres faktörü boyutu bağımsız değişken olarak, katılımcıların iş başarıları performansları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Oluşturulan regresyon modelindeki (F: 11,952; p=0, 000) değerlere bakıldığında oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı ise, başarı performansı değişkenini stres faktörlerinden en az biri ile tahmin etmek mümkündür. Nitekim sonuçlar incelendiğinde çalışanların iş başarısının fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilerden (2, 934) ve kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerden (-3, 841) etkilendiği görülmektedir. Ancak sosyal stres vericiler ve işle ilgili stres vericilerden kaynaklanan stres vericiler bağımsız değişkenleri anlamsız olduğundan modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 5.23 Stres Faktörlerinin İş Başarı Performansı Üzerindeki Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli)

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	F	R ²
Sabit	4, 899		25,723	,000	25,525	,123
Fiziki Ç. Kay. SV	,179	,166	2,922	0,004*		
Kendini Y. B. Kay. SV	-,614	-,404	-7,129	,000*		

*p<0,01

Anlamsız olan bağımsız değişkenler tablodan çıkarılarak regresyon analizi yenilendiğinde strese sebep olan faktörlerin iş başarıları üzerindeki etkisi modelinin fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler açısından anlamlı olduğu görülmüştür. Regresyon analizleri sonucunda ise; kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres faktörleri ve fiziki çevreden kaynaklanan stres faktörlerinin iş başarıları boyutu ile arasında korelasyon sonuçlarındaki negatif ilişkiye paralel olarak yine negatif bir etkiye rastlanmıştır. Buna göre bağımlı değişkenin(iş başarıları)(R²: ,123) % 12,3’ü bağımsız değişkenler(kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler) tarafından açıklanmaktadır. Buda diğer koşullar sabit kalmak şartıyla, kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilerin iş başarılarını düşük oranda etkilediği anlamına gelmektedir.

Tablo 5.24 Stres Faktörlerinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Hipotez Testi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	F	R ²
Sabit	4,618		26,277	,000	21,392	,055
Strese Sebep Olan Faktörler	-,332	-,240	-4,625	,000*		

*p<0,01

Stres faktörlerinin iş doyumu üzerine etkisinin incelenmesi için kurulan hipotez sonucu H₁₂ ve H_{12c} ve H_{12d} kabul, H_{12a}, H_{12b} reddedilmiştir.

Tablo 5.25 Stres Faktörlerinin İş Doyumu Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	Tolerans	VIF
Sabit	4,797		26,965	,000		
Fiziki Ç.						
Kay. SV	,124	,135	2,241	,026**	,698	1,432
Sosyal SV	-,031	-,025	-,327	,744	,452	2,213
İşle İlgili SV	-,097	-,080	-,958	,339	,369	2,710
Kendini Y.						
B. Kay. SV	-,393	-,308	-3,607	,000*	,349	2,866

*p<0,01; **p<0,05; F: 11,524 (0, 000); Düzeltilmiş R²: , 107.

(**Sosyal SV**: sosyal stres vericiler, **Kendini Y. B. Kay. SV**: kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler, **İşle İlgili SV**: işle ilgili stres vericiler, **Fiziki Ç. Kay. SV**: fiziksel çevreden kaynaklanan stres vericiler)

Tablo 5.25'deki VIF değerleri 10'dan küçük, tolerans değerleri 0, 10'dan büyüktür.

Çoklu doğrusal regresyon analizi ile stres faktörlerinin iş başarı performansına etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.25'de yer almaktadır. Faktör analizinden elde edilen 4 stres faktörü boyutu bağımsız değişken olarak, katılımcıların iş doyumu performansları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Oluşturulan regresyon modelindeki (F: 11,524; p=0,000) değerlere bakıldığında oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı ise, iş doyumu performansı değişkenini stres faktörlerinden en az biri ile tahmin etmek mümkündür. Nitekim sonuçlar incelendiğinde çalışanların iş doyumunun kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerden (-3,607) ve fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilerden (2,241) etkilendiği görülmektedir. İş çevresinden kaynaklanan stres vericiler ve sosyal stres vericiler bağımsız değişkenleri anlamsız olduğundan bu değişkenler modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 5.26 Stres Faktörlerinin İş Doyumu Performansı Üzerindeki Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli)

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	T	Sig.	F	R ²
Sabit	4,723		29,113	,000	22,920	,111
Fiziki Ç. Kay. SV	,106	,117	2,043	,042**		
Kendini Y. B. Kay. SV	-,489	-,380	-6,659	,000*		

*p<0,01; **p<0,05

Anlamsız olan bağımsız değişkenlerin tablodan çıkarılarak analizin yenilenmesi sonucu strese sebep olan etmenlerin iş doyumu üzerindeki etkisine ilişkin olan modelin kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler açısından anlamlı olduğu görülmüştür. Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve iş doyumu arasında ise negatif, fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve iş doyumu arasında ise pozitif bir etki bulunmuştur. Buna göre bağımlı değişkenin(iş doyumu) % 11,1(R²: ,111)'i bağımsız değişkenler(kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler ve fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler) tarafından açıklanmaktadır.

5.8.1 Stres Gruplarının İş Başarısı ve İş Doyumuna Etkisi

Tablo 5.27 Stres Gruplarının İş Başarısı Üzerindeki Etkisinin Hipotez Testi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	t	Sig.	F	R ²
Sabit	4,780		22,041	,000	18,179	,047
Stres Grupları	-,373	-,223	-4,264	,000*		

*p<0,01

Strese sebep olan faktörlerden elde edilen puanların iş başarısı üzerine etkisinin incelenmesi için kurulan hipotez sonucu H₁₃, H_{13b}, H_{13c} ve H_{13d} kabul, H_{13a} reddedilmiştir.

Tablo 5.28 Stres Gruplarının İş Başarısına Etkisi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	t	Sig.	Tolerans	VIF
Sabit	4,985		23,042	,000		
Sosyal G	,023	,017	,269	,788	,658	1,519
İş G	-,277	-,199	-2,965	,003*	,556	1,800
Kendi G	-,403	-,286	-4,658	,000*	,662	1,511
Çevre G	,187	,180	3,055	,002*	,718	1,392

*p<0,01; F: 13, 505 (0, 000); Düzeltilmiş R²: , 125.

(**Sosyal G:** sosyal stres verici grubu, **Kendi G:** kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres verici grubu, **İş G:** işle ilgili stres verici grubu, **Çevre G:** fiziksel çevreden kaynaklanan stres verici grubu)

Tablo 5.28'deki VIF değerleri 10'dan küçük, tolerans değerleri 0, 10'dan büyüktür.

Çoklu doğrusal regresyon analizi ile stres puanlarının iş başarı performansına etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.28'de yer almaktadır. Faktör analizinden elde edilen 4 stres faktörü boyutu bağımsız değişken olarak, katılımcıların iş başarı performansları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Oluşturulan regresyon modelindeki (F: 13,505; p=0, 000) değerlere bakıldığında oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı ise, iş başarı performansı değişkenini stres gruplarından en az biri ile tahmin etmek mümkündür. Nitekim sonuçlar incelendiğinde işle ilgili stres verici grubunun (-2, 965), kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres grubunun (-4, 658) ve fiziki çevreden kaynaklanan stres verici grubunun (3, 055) iş başarısını etkilediği görülmüştür. Sosyal G bağımsız değişkeni modeli anlamsızlaştırdığı için modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 5.29 Stres Gruplarının İş Başarısına Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli)

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	t	Sig.	F	R ²
Sabit	5,008			,000	18,031	,127
Çevre G	,189	,182	3,108	,002*		
İş G	-,270	-,194	-3,015	,003*		
Kendi G	-,396	-,281	-4,802	,000*		

*p<0,01

Anlamsız olan bağımsız değişkenler çıkarılarak analiz tekrarlandığında stres gruplarının iş başarı üzerine etkisi işle ilgili stres verici grubu, fiziki çevreden kaynaklanan stres verici grubu ve kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres verici grubu açısından anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre bağımlı değişkenin (iş başarı) % 12,7 (R²: ,127)'si bağımsız değişkenler(işle ilgili stres grubu, kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres grubu, fiziki çevreden kaynaklanan stres grubu) tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 5.30 Stres Gruplarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Hipotez Testi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	t	Sig.	F	R ²
Sabit	4,673			,000	22,638	,058
Stres Grupları	-,350	-,247		,000*		

*p<0,01

Strese sebep olan faktörlerden elde edilen puanların iş başarısı üzerine etkisinin incelenmesi için kurulan hipotez sonucu H₁₄, H_{14b} ve H_{14c} kabul, H_{14a} ve H_{14d} reddedilmiştir.

Tablo 5.31'deki VIF değerleri 10'dan küçük, tolerans değerleri 0, 10'dan büyüktür.

Tablo 5.31 Stres Gruplarının İş Doyumuna Etkisi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	t	Sig.	Tolerans	VIF
Sabit	4,801		26,130	,000		
Sosyal G	,042	,073	,575	,565	,658	1,519
Kendi G	-,366	-,074	-4,972	,000*	,662	1,511
İş G	-,188	-,079	-2,372	,018**	,556	1,800
Çevre G	,095	,052	1,825	,069	,718	1,392

*p<0,01; p<0,05; F: 12,797 (0, 000); Düzeltilmiş R²: , 119.

(**Sosyal G**: sosyal stres verici grubu, **Kendi G**: kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres verici grubu, **İş G**: işle ilgili stres verici grubu, **Çevre G**: fiziksel çevreden kaynaklanan stres verici grubu)

Çoklu doğrusal regresyon analizi ile stres puanlarının iş doyumu performansına etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.31'de yer almaktadır. Faktör analizinden elde edilen 4 stres faktörü boyutu bağımsız değişken olarak, katılımcıların iş doyumu performansları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Oluşturulan regresyon modelindeki (F: 12, 797; p=0, 000) değerlere bakıldığında oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı ise, iş doyumu performansı değişkenini stres gruplarından en az biri ile tahmin etmek mümkündür. Tablo incelendiğinde kendi G(-4, 848) ve iş G (-2, 652)'nin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Anlamsız olan diğer bağımsız değişkenler modelden çıkarılarak daha anlamlı olması için analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 5.32 Stres Gruplarının İş Doyumuna Etkisi (Düzenlenmiş Regresyon Modeli)

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta Kat Sayısı	Standartlaştırılmış Beta Kat Sayısı	t	Sig.	F	R ²
Sabit	4,898		29,463	,000	23,494	,114
Kendi G	-,339	-,285	-4,848	,000*		
İş G	-,114	-,097	-2,652	,000*		

*p<0,01

Anlamsız değişkenler modelden çıkarılarak analiz tekrarlandığında stres gruplarının iş doyumuna etkisi kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres verici grubu ve işle ilgili stres vericiler grubu açısından anlamlı olduğu görülmüştür. Bağımlı değişkenin(iş doyumunu) % 11,4 (R^2 : ,114)' bağımsız değişkenler(işle ilgili stres grubu ve kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres grubu) tarafından açıklanmaktadır.



SONUÇ

Stres son yıllarda pek çok işletmenin önlem almak için çabaladığı bir sorun haline gelmiştir. Beklenmedik durumların, düzelmeyen koşulların, iş belirsizliklerinin yol açtığı stres, çalışanlarda iş kazaları, işe gitmek istememe, bireysel performans düşmesi ve verim kaybı gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Oluşan bu sorunlar örgütün bütününe etkileyerek örgütsel kalitenin, performansın ve verimliliğin düşmesine ortam hazırlamaktadır. Örgütlerin esas amaçları rekabet ortamında varlıklarını sürdürüp karlılıklarını artırmak ve sosyal fayda sağlamak olduğuna göre, öncelikle çalışanlarının verimini düşüren stres unsurlarını tespit ederek bunları düzeltecek önlemler alması gerekmektedir.

Bu çalışma ile çevresel, sosyal, fiziksel ve bireysel stres unsurlarının hangisinin çalışanları daha fazla etkilediği ve performanslarına etkisinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Antalya merkezde bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan 351 personele anket uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde çalışanlarda strese neden olan faktörler, ikinci bölümünde bireysel performans unsurları, üçüncü bölümde stresin performansa etkileri ve son bölümde ise demografik değişkenler yer almaktadır.

İlk olarak demografik değişkenleri değerlendirdiğimizde çalışanların büyük çoğunluğunun 38 üstü yaş grubunda olduğu, öğrenim durumlarının lise ve yarısından fazlasının erkek olduğu görülmüştür. Yapılan ankette personel grubu olarak, alt kademe çalışanın eleman sayısı daha fazladır. Eleman sayısının araştırmada bu kadar fazla olması otellerin eleman sayısının yönetici personele göre çok daha fazla olmasından ve kat aralarında ya da çalışma esnasında eleman personele daha kolay ulaşılabilmesindenidir. İşgörenlerinin çoğunun iş deneyiminin fazla ancak aynı kurumda çalışma sürelerinin % 30.8 ile 1 yıldan az olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin ise turizmin mevsimsellik özelliği göstermesi ve çalışanların belli dönemlerde iş yoğunluğunun azalmasına bağlı olarak işten çıkarılması olduğu düşünülmektedir.

Çalışanlarda en çok stres yaratan faktörler içinde yaptıklarından daha yetenekli olduklarını düşünmeleri, işlerini bitirebilmek için kendi kendilerine zaman sınırlamaları koymaları ve amirleriyle tartışmaya girmekten kaçınmalarıdır. Çalışanlarla birebir ilişki kurularak anketlerin doldurtulması sırasında edinilen gözlemler ışığında çalışanların daha yetenekli olduklarını düşünerek strese girmelerinin sebebi, kendilerine daha farklı işler verildiğinde de bunun altından kalkabileceklerini olan inançlarından geldiği düşünülmektedir. Çalışanların zaman sınırlamaları koyarken strese girmelerinin sebebi ise az zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışırken strese girebilmeleri olduğu görülmüştür. Amirleriyle tartışmaya girmekten kaçınmaları ise anket doldurma sırasında ifade ettikleri işten çıkarılma korkularıdır. Stres yaratan faktörler gruplandırıldığında ise, en fazla stres sebeplerinin sosyal

stres vericilerden kaynaklandığı görülmüştür. Sosyal stres vericilerden alınan puanların ortalaması 42 ve 3. Grup (hastalık geliştirme eğiliminde) olarak belirlenmiştir. Bu konudaki literatür incelendiğinde de McGrath (1976: 1369-1370) çalışanlarda stres unsurlarının işten, kendinden, fiziksel çevreden ve sosyal çevreden kaynaklandığı; Thomas ve Herson (2007: 276-277) ise stresin işten, çevreden ve bireyler arası ilişkilerden kaynaklandığı yönündedir. Literatürde çalışanlardaki stres kaynaklarının yapılan çalışma ile olan paralellliğini göstermektedir.

Stres, bireysel performans ve stresin performans üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucunda sosyal stres vericiler, kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler, işle ilgili stres vericiler ve başarı performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve stresin performansa etkileri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunurken; fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler ve temel performans arasında yüksek ve pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Temel performans boyutunda işlerini zamanında bitirmek, düzenli çalışmak, çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilmek ve görev odaklı olmak gibi ifadelerin yer aldığı düşünüldüğünde stresin bir ölçüde çalışanlarda teşvik oluşturduğu düşünülmektedir. Literatürde de bireyde performansı arttıracak az miktarda stresin olması gerektiği savunulmaktadır. Sosyal stres vericiler, kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler, işle ilgili stres vericiler ve stresin performansa etkileri arasında ise negatif ilişki olduğu görülmüştür. Aralarındaki negatif ilişki birinde meydana gelecek bir artışın diğerinde azalmaya neden olacağı yönündedir.

Stres puanlamaları yapıldıktan sonra çalışanların stres grupları belirlenmiş ve stresin performansa etkileri ile arasındaki ilişkiye bakılmış ve sonuç sosyal stres grubu, kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres grubu, işle ilgili stres grubu ve stresin performansa etkileri arasındaki ilişkinin stres faktörleri ve performansa etkileri ile paralel olarak aynı ve negatif yönde olduğu görülmüştür.

Regresyon analizlerine bakıldığında ise; korelasyondan elde edilen negatif ilişkilerin regresyon sonucunda elde edilen negatif etkiler ile paralellik gösterdiği görülmüştür. Genel olarak stres faktörlerinin çalışanların bireysel performansları üzerinde yüksek bir etkisinin olmadığı sadece kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerin temel performansı(bireysel performans boyutu) negatif yönde çok düşük bir düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Bu durum ise çalışanların kendilerini ve duygularını tam ifade edememesinin çalışmalarında da yeterli verimi gösteremediğini belirtmektedir. Stres faktörlerinin iş başarısı ve iş doyumunu üzerinde ise düşük düzeyli ve negatif olarak etkisinin olduğu analizler sonucu bulunmuştur. Sadece fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilerin iş başarısı ve iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna rastlanmıştır. Genel olarak çalışanların stres

seviyeleri ve performanslarına etkisi düşük ve orta düzeydedir. Bu nedenle birbirlerine olan etkileri de beklenen şekilde orta ve düşük seviyede çıkmıştır.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde örneklem dahilindeki beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarının stres seviyelerinin orta düzeyde olduğu ve bireysel performanslarını düşük düzeyde de olsa arttırıcı etkisinin olduğu yönündedir. Bu sonuç literatür ile paralellik göstermektedir. Yılmaz (2012), Ergül (2012), Yılmaz ve Ekici (2003)' de çalışmalarında optimum stresin performansı arttırdığını söylemiştir. Stresin çok az ya da olmadığı durumda ise örgütte boş vermişlik ve itaatsizlik durumu yaşanabilmektedir. Bu nedenle optimum seviyede tutulması gerekmektedir. Nasıl ki bir makineyi harekete geçirmek için düğmesine basmak ya da bir kuvvet uygulamak gerekiyorsa çalışanları teşvik etmek içinde belli düzeyde bir stresle tetiklemek gerekmektedir.

Stres faktörlerinin iş başarısı ve iş doyumu üzerindeki etkisine bakıldığında ise aralarındaki negatif ilişkilerin çokluğu düşünüldüğünde stres arttıkça iş başarısı ve iş doyumunun düşüşe geçtiği yönündedir. Literatür bağlamında bunun nedeninin stresin artması durumunda çalışanların güçlerini stresi yenmek için harcaması sonucu iş verimliliklerinin düşmesinden kaynaklandığı söylenebilir. İş verimliliğinin düşmesini engellemek için işletmeler çalışanların yaşadığı rol karmaşasını azaltabilir (Sarotar-Zizek, 2013: 363), iş saatlerinde ufak tefek esneklikler yapabilir (Tanşu, 2009: 72), çalışanlarda farklılık yaratmak için iş rotasyonu uygulayabilir (Öztürk, 1998: 62) ve katılımlı yönetim (Sarotar-Zizek, 2013: 364) gerçekleştirebilirler. Bunların yanında yöneticiler, kendi sakinliklerini arttırıp morallerini yükseltirse çalışanlarda onlardan etkilenecek motive olacaktır. Eğer işletmenin uygulamaları yeterli gelmezse, iş görenler kendi önlemlerini alarak stresten kurtulmak için bakış açılarını değiştirerek başlangıç yapabilirler. Bu değişiklikte iyimserlik tepe noktasını oluşturmaktadır. Bu bakış açısı sayesinde hayata açılan pencere değişir ve işin zorlukları sevebilir bir hale gelebilmektedir. Yapılan işin karaktere uygun olması da stresi azaltabilecek bir unsurdur. Çalışanların karakterlerine uygun işler seçmeleri daha az yorulmalarına neden olacağından stres unsurunu da en aza indirebilmektedir. Bakış açısının değiştirilmesine ek olarak işgörenler bireysel olarak sosyal etkinliklere katılımlarının arttırabilir, gevşeme hareketleri yapabilir, doğaya çıkabilir ve beslenme alışkanlıklarını değiştirebilirler (www.eğitimtercihi.com).

İşletmelerin çalışanların streslerini ortadan kaldıracak önlemler almayı gereksiz bir uğraş olarak görmemesi gerekmektedir. İşletmelerde yaşanan iş kazalarının bir nedeni de strestir. Buna ek olarak stres bazı mesleki hastalıkların ve işten ayrılımlarında sebebidir. Tabi bu durumların işletmeler için ekonomik maliyetleri de göz ardı edilemeyecek seviyededir.

Bu araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerine yapılması, farklı bölgelere veya meslek gruplarına uygulanması halinde, daha kapsamlı ve detaylı sonuçların elde edilmesi söz konusu olabilir. Yapılan bu alan çalışmasının, gelecekte bu konuda yapılacak olan akademik çalışmalara önemli bir kaynak olacağı ve katkı sağlayacağını düşünmekte ve ümit etmekteyim. Gelecekte aynı araştırmayı yapacak çalışmacılar için ankette yer alan stres faktörlerine ek olarak farklı stres faktörlerinin sorulmasını ve ortaya çıkan stres belirtileri ile stres seviyelerinin karşılaştırılması tavsiye edebilirim. Baş ağrısı, mide krampları, hayata karşı küskünlük gibi stres göstergeleri olan belirtiler stres faktörlerinden elde edilen puanlar ile karşılaştırılarak daha sağlıklı bir stres puanı elde edilebilir. Ya da nicel araştırma sonucu elde edilen veriler nitel araştırma soruları ile desteklenerek performansı etkileyen farklı faktörlerin stres harici neler olabileceği belirlenebilir. Yapılabilecek öneriler dahilinde ise stresle baş etme yolları ölçeği eklenerek stresi ortadan kaldırabilecek ya da olumsuz etkilerini en aza indirilmesini sağlayacak öneriler artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, S. (1993). "Influence Of Formalization On Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation Of Salespersons: A Cross-National Comparative Study". *Journal Of International Business Studies*, 24(4): 715-739.
- Akarsu, H., Ayan, B., Çakmak, E., Doğan B., Boz E. D., Karaman E. ve Koçak D. (2013). "Meslek Hastalıklarının Sınıflandırılması". T. Gür (ed.). *Meslek Hastalıkları* . Özyurt Matbaacılık, Ankara: 13-30.
- Akat, İ. ve Budak, G. G. (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Akat, İ. ve Budak, G. G. (1999). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Akbal, B. (2010). *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçakaya, M. (2003). "Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi". *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(2): 2-27.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme". *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1): 3-25.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Çanakkale.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Gazi Kitapevi, Ankara.
- Akgün, A., Gönen, S. ve Aydın, M. (2007). "İlköğretim Fen ve Matematik Öğretmenliği Öğrencilerinin Kaygı Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20): 283-299.
- Akıncı, Z. (2016). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aktan, C. (2000). *Maslow'un Motivasyon Teorisi*. Demet Yayınları, Ankara.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Şti, Antalya.
- Aktaş, A. M. (2001). "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(4): 25-42.
- Albert, E. (2003). "Gérer Son Stress". *Manageris*, 121: 1-8
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Fakülteler Kitapevi. İzmir.

- Alp, A., Yazıcıoğlu, İ., Ban, Ü. ve Tayfun, A. (2011). “Konaklama İşletmelerinde İşgören Stres Düzeyleri ile Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *İktisat İşletme ve Finans*, 26(299): 67-89.
- Anagün, Ş. S. (2002). *Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri*. Yayınlanmamış Master Tezi Çalışması. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. *Manisa Yönetim ve Ekonomi*, 15(1): 131-148.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Armağan, E, Pala, K., Aydın, N., Türkkkan, A. ve Aytekin, H. (2002). “Uludağ Üniversitesi Hastanesi Acil Servisine Başvuran İş Kazası ve Mesleki Zehirlenmelerin Değerlendirilmesi”. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 10: 11-15.
- Armağan, E. ve Kubak, S. (2013). “Satış Elemanlarının Stres Düzeylerinin Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2): 34-50.
- Armstrong, M. ve Baron, A. (1998). *Performance Management*. Cromwell Pres, Wiltshire.
- Arsenault, A. ve Dolan, S. (1983). “The Role Of Personality, Occupation And Organization In Understanding The Relationship Between Job Stress, Performance And Absenteeism”. *Journal Of Occupational Psychology*, 56(3): 227-240.
- Arslan, F. (2002). *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslan, M. (2010). *Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artan, S. (1976). *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir.
- Aslan, M. (1995). *Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ataay, İ. D. (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Atkın, R. (1995). *Psikolojiye Giriş*. (çev. K. Atakay ve M. Atakay), Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Atkinson, J. M. (1984). *Coping With Stress At Work*. Great Britain, Thorsons.

- Aydın, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Aydın, İ. (2012). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi: Yozgat Emniyet Müdürlüğü Bünyesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Aydın, M. ve Yıldız, M. (2000). *Poliste Stres Yönetimi. Yirmibirinci Yüzyılda Polis: Temel Sorunlar-Çağdaş Yaklaşımlar*. Sibel Matbaası, Ankara.
- Aytekin, A. (2009). *Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Deftardarlığı Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 29-44.
- Baki, S. (2011). *Hastane Çalışma Koşullarının Al İşveren Çalışanlarında Oluşturduğu Stres ve Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Baklacı, E. (2013). *İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Balcı, A. (2000a). *İş Stresi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A. (2000b). *Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel Gelişme Kuramı ve Uygulama*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A. (2014). *Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Baltaş Z. (1993). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitapevi, İstanbul
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1999). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Baltaş Z. (2000). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2011). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Baltaş Z. (2013). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitapevi, İstanbul

- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). "The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation". *Journal of World Business*, 42(4): 463-476.
- Barki, H. ve Hartwick, J. (2001). "İnterpersonal Conflict And İts Management İn İnformation System Development". *MIS Quarterly*, 25(2): 195-228.
- Baron, J. N. ve Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources-Frameworks For General Managers*. John Wiler SL Sons, Inc., New York.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Batman, O. (2003). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. Değişim Yayınları, İstanbul.
- Baytar, Ö. (2010). *İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Benligiray, S. (2007). "İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi". R. Geylan ve Z. Tonus (ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir: 156-182.
- Bernardin, J. ve Beatty, W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior At Work*. Kent Publishing Company, Boston.
- Bilgin, K. U. (2007). "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık-Performans Yönetimi". *Sayıştay Dergisi*, 65: 53-87.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, G. (2013). *Stres ve Stres Yönetimi Yaklaşımları(Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blasco-Fontecilla, H., Delgado-Gomez, D., Legido-Gill, T., Leon, J., Mercedes Perez-Rodriguez, M. ve Baca-Garcia, E. (2012). "Can The Holmes-Rahe Social

- Readjustment Rating Scale(SRSS) Be Used As A Suicide Risk Scale? An Explotary Study". *Archives Of Suicide Research*, 16(1): 13-28.
- Blaug, R., Kenyon, A. ve Lekhi, R. (2007). *Stress At Work: The Work Foundation, A Report Prepared for the Work Foundation's Principal Partners*. The Work Foundation, London.
- Bolger, N. ve Schiling, E.A. (1991). "Personality and The Problems Of Everyday Life: The Role Of Neuroticism İn Exposure and Reavtivity To Daily Stressors". *Journal Of Personality*, 59(3): 355-386.
- Bowles, M. L ve Coates, G. (1993). "Image and Substance: the Management of Performance as Rhetoric or Reality?. *Personnel Review*, 22(2): 3-21.
- Braham, B. (1998). *Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. (çev. V. G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Budak, G. ve Süregevil, O. (2005). "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Dergisi* , 20(2): 95-108.
- Bulut, Z. A. (2004). "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler". *Mevzuat Dergisi*, 7(79):1-10.
- Büyükerşen, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32: 470-483.
- Byars, L. L. ve Rue, L. W. (1991). *Human Resource Management*. Richard Irwin Inc., Homwood.
- Cam, E. (2004). "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-10.
- Camkurt, M. Z. (2007). "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi". *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(6), 21(1): 80-106.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canman, A. D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Todaie Yayınları, Ankara.
- Ceyhan, B. (2012). *Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi*.

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58.
- Churin, A. (2006). *Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cleveland, J. N. et al. (2007). “Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Managers and Spouses”. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3): 276-277.
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakıcı, C. ve Kozak, N. (2002). *Otel İşletmeciliği*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çakmak, Ö. ve Hedevanlı, M. (2005). “Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakülteleri Biyoloji Bölümü Öğrencilerinin Kaygı Düzeylerini Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 115-127
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı. (2001). *Çalışma Raporu*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013). *Meslek Hastalıkları*, Özyurt Matbaacılık, Ankara.
- Çam, O. (22-25 Eylül, 1993). “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması”. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları Kongre Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını*: 155–160.
- Çapraz, B. (2013). “Örgütlerde Performans Yönetim Sistemleri Tasarımında Karşılaşılan Sorunlar”. *Journal Of Yaşar University*, 8(32): 5392-5408.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetinkaya, F. (2011). *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışma Üzerindeki Etkisi ve Afyon İl Merkezindeki Bayan Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çevik, H. H., Muammer, B. ve Orhan, F. (2010). *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Polis Akademisi Yayınları, Ankara.

- Çimen, F. (2009). *Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çolakoğlu, Ü. (2005). “Başarım Değerlemesi”. C. Demir (ed.). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 140-155.
- Çoşkuner, A. (1997). *Sosyo Ekonomik ve Kültürel Problemlerin Çalışanların Ruh Sağlığına Etkileri ve Stres*. Türkiye Enerji Su ve Gaz İşçileri Yayın Organı, Ankara.
- Davis, K. (1987). *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. TATA Mcgraw Hill, New Delhi.
- Davis, K. and Newstrom, J. W. (1988). *Organizational Behavior; Human Behavior At Work*. Mcgraw-Hill, New Jersey.
- Defrank R. S. ve Ivancevich J. (1998). “Stres On The Job: An Executive Update”. *The Academy Of Management Executive*, 12(3): 55-56.
- Demiral, Y. (2004). “Çalışma Yaşamında Psikososyal Etmenler”, *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 20: 22-26.
- Demirtaş, Ö. ve Akdoğan, A. A. (2014). “The Effect Of Ethical Leadership Behavior On Ethical Climate, Turn Over Intention And Affective Commitment”, *Journal Of Businessethics*, 130(1): 1-9.
- Denizer, D. (2005). “Turizm işletmelerinde yönetim süreci”. *1.Burdur Sempozyumu*. 16-19 Kasım 2005, Burdur: 484-494.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara.
- Dikmen, B. ve Özpeynirci, Ö. (2010). “Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme”. *Hacettepe Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1): 71-104
- Diniz, D. H. M. P., Schor, N. ve Blay, S. L. (2006). “Stressful Life Events and Painful Recurrent Colic Of Renal Lithiasis”. *The Journal Of Urology*, 176: 2483-2487.
- Dolgun U. (ed.). (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2002). “Social Stressors At Work, Irritation And Depressive Symptoms: Accounting For Unmeasured Third variables İn A Multi-Wave Study”. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1): 33-58.
- Drafke, M. V. and Kossen, S. (1998). *The Human Side Of Organizations*. Addison Wesley Longman, New York.

- Durmuş, B., Serra Yurtkoru, E. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Durna, U. (2006), “Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 319-343.
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2): 69-75.
- Ekinçi, H. ve Ekici, S. (2003). “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2): 93-111.
- Ephesin, R. (2000). “Stres Avcıları”. *Güncel Psikoloji Dergisi*, 1(2): 20-27.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1): 95-106.
- Erçoşkun, M.H. ve Nalçacı, A. (2005). “Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi”. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11: 353-370.
- Erdil, O. (Kasım, 1998). “İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”. *6.Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Antalya: 160-175.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Erdoğan, T., Ünsar, A. S. ve Süt, N. (2009). “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 447-461.
- Erdoğmus, N. ve Beyaz, M. (2002). “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1): 65-83.
- Erel, A. (2002). “Türkiye’de Ulaştırma Sektöründe Sorunlar ve Eğitim”. *VI. Uluslararası Ekonomi Kongresi*. 11-14 Eylül 2002, Ankara: 1-7.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergun, G. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ergül, A. (2012). *Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Ergül, H. F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4: 67-79.
- Erkal, M. (2004). *Sosyoloji*. Der Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ersarı, G. (2010). *İş Gören Motivasyonunda Algılanan Stres Düzeyinin ve Stres Yönetim Tekniklerinin Rolü-Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. TODAİE Yayınları, Ankara.
- Ertekin, Y. (1993). “Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler”. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1): 150.
- Esin, A. (2006). *Yeni Mevzuatın Işığında İş Sağlığı ve Güvenliği*. TMMOB Yayını, Ankara.
- Everett, J. G. and Thompson, W. S. (1995). “Experience Modification Rating For Workers' Compensation Insurance”. *Journal Of Construction Engineering Management*, 121(1): 101-117.
- Ferdinand, B. (1988). “Stress Management”. *Industrial and Commercial Training*. 20(4): 14-17.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım, İstanbul.
- Fink, G. (2010). *Stres Science: Neuroendocrinology*. Academic Press, USA.
- Fitz-Enz, J. and Philips, J. J. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Friedman, M. ve Rosenman, R. H. (1974). *Type-A Behavior And Your Heart*. Harper and Row, New York.
- Fusillo, E. D. (1994). *An Examination Of Work Alienation And Job Satisfaction Among Public University Staff In Georgia*. Unpublished Phd Thesis. Georgia State University, USA.
- Garavan, T. N., Morley, M. ve Flynn, M. (1997). “360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development”. *Journal Of Management Development*, 16(2): 134-147.
- Garipoğlu, E. (2007). *Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 35(13): 31-45.

- Gemalmaz, A. (2009). *Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Temizlik Personelinin Kurumda Çalıştıkları Süre Boyunca İş Kazası Geçirme Durumları ve Son Kaza Yaralanmaya Ait Özelliklerinin Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gençtan, E. (1993). *Psikanaliz ve Sonrası*. Remzi Kitabevi, Ankara.
- Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi*. Birlik Ofset, Eskişehir.
- Girdano, D. A. and Everly, G. S. (1998). “Stresi Arttıran Beslenme Alışkanlıkları”. (çev. N. Sezgin). N. Hisli Şahin (ed.). *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara: 125-136.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F. ve Stevenson, J. G. (1986). *Stress In Organizations: Toward A Phase Model Of Burnout*. Praeger, New York.
- Gökaslan, S. (2000). *Performans Değerlemesinin TKY deki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gökçöz, H. ve Altuğ, N. (2014). “Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış*, 14(4): 519-530.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gölge, Z. B. (2005). “Cinsel Travma Sonrası Oluşan Ruhsal Sorunlar”. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 42(1-2-3-4): 19-28.
- Graham, H. (1999). *Stresi Kendi Yararınıza Kullanın*. (çev. M. Sağlam ve T. Tezcan), Alfa Yayınları, İstanbul.
- Güçlü, N. (2001). “Stres Yönetimi”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1): 91-109, 2001.
- Gül, H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2): 318-332.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 271-288.
- Güney, S. (2001). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayınları, İstanbul.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürün, S. (2009). *İşgören Stresinin Motivasyon Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama (Emniyet Teşkilatı)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kapital Medya Yayıncılık, İstanbul.
- Hayri, Ü. S. ve Kadri, M. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Helvacı, M. A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2): 155-169.
- Himmetoğlu, B. ve Kirel, Ç. (1994). *Stres Yönetimi*. Anadolu Üni. AÖF Yayınları, Eskişehir.
- Himmetoğlu, B. ve Kirel, Ç. (1996). *Stres Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir.
- Holmes, T. H. ve Rahe, R. H. (1967). “The Social Readjustment Rating Scale”. *Journal Of Psychosomatic Research*, 11(2): 213-218
- Hunt, J. W. (1994). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*, (çev. M. Odman), Öteki Yayınevi, Ankara.
- Ilıman, E. Z. (2015). “Türkiye’de Meslek Hastalıkları”. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1): 21-36.
- Işığöç, E. (2008). “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7: 1-23.
- Işık, E. (1996). *Nevrozlar(Neurosis)*. Kent Matbaası, Ankara.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. ve Meyer, M. W. (2003). “Subjectivity and the Weighting Of Performance Measures: Evidence From A Balanced Scorecard”. *The Accounting Review*, 78(3): 725-758.
- İzgören, A. S. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Jiang, W. Y. ve Alex, M. S. (1997). “Human Resources Management”. R. Teare (ed.). *Challenges For The Hospitality And Tourism Industries*. Global Direction, London: Cassell: 3-25.
- John, M., Matteson, I. and Matteson, M. T. (1996). *Organizational Behaviour And Management*. Irwin Mcgraww-Hill, Boston.
- Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (1993). “Social Context Of Performance Evaluation Decisions”. *The Academy Of Management Journal*, 36(1): 80-105.
- Kahn, H. and Cooper, C. L. (1993). *Stress in The Dealing Room: High Performers Under Pressure*. Routledge, London.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayınevi, Ankara

- Kaldırımcı, N. (1983). “Örgütsel Davranış Açısından Stres”. *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 5: 65-89
- Karafaki, S. (2014). *Sağlık Çalışanlarında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, A., Gürpınar, K. ve Özyürek, P. (2007). “Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stress Kaynakları: Afyon İl Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Cerrahi Hemşirelerinin Stress Kaynaklarının Belirlenmesi”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 27-44.
- Karakuş, O. (2004). *Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*. Dora Yayıncılık, Bursa.
- Kaynak, T. (1990). *Personel Planlaması*, İ. Ü. İ. İ. E. Yayını, İstanbul.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (2008). “Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2): 179-207.
- Kılıç, T. ve Akkavuk, E. (2001). “Takım Performansının Yönetimine Metodolojik Bir Yaklaşım”. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2): 103-120.
- Kır, İ. (2012). *Performans Değerlendirmede Ahp Yaklaşımı ve Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Kirel, Ç. (1993). “Örgütsel Stres Yönetimi”. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1-2): 159-163.
- Kirel, Ç., Gürgen, H., Uztuğ, F. ve Orhon, N. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, Eskişehir.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*. Routledge, New York.
- Koç, R. Ş. (2009). *Sağlık Çalışanlarında İş Stresi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.

- Korkmaz, M. ve Ceylan, B. (2012). “Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi”. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10): 313-344.
- Korkut, F. (2002). “Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22: 177-184.
- Kozak, M. A. (2002a). “Otel İşletmeciliğindeki Destek Bölümleri”. P., Çakır (ed.). *Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir: 3-10.
- Kozak, M., Azaltun, M., Sarıışık, M., Çakıcı, A. C., Sökmen, A. ve Çetinsöz, B. C. (2008). *Otel İşletmeciliği*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, N. (ed.). (2002b). *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, N., Akoğlan, M. ve Kozak M. (1994). *Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar*. Anatolia Yayıncılık, Ankara.
- Köknel, Ö. (1998). *Zorlanan İnsan-Kaygı Çağında Stres*. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Kömog, M. (2009). *Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Stres Kaynakları ve Çözüm Yolları: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kubalı, D. (1999). “Performans Denetimi” *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1): 31-62.
- Kulaksız, Y. (2011). *Çalışma Sürelerinin İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları Üzerine Etkileri*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, Erzurum.
- Leap, T. ve Crino, M. D. (1990). *Personel-Human Resource Management*. Macmillan Publishing Co, New York.
- Lee, C., Ashford, S. J. ve Jamieson, L. F. (1993). “The Effects Of Type-A Behavior Dimensions and Optimism On Coping Strategy, Health And Performance”. *Journal Of Organizational Behavior*, 14(2): 143-157.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). “The Impact Of Interpersonal Environment On Burnout And Organizational Comintment”. *Journal Of Organizational Behavior*, 9(4): 297-308.
- Leka S., Griffiths, A. ve Cox, T. (2003). *Work Organisation and Stress*. Protecting Workers’ Health Series, Switzerland.
- Levi, L., Bartley, M., Marmot, M., Karasek, R., Theorell, T., Siegrist, J Et Al. (2000). “Stressors At The Workplace: Theoretical Models”. *Occup.Med*, 15(1): 69-106

- Lulof, R. S. ve Cahn, D. D. (2000). *Conflict From Theory To Action*. Allyn And Bacon, Boston.
- Mackenzie, R. A. (1985). *Zaman Tuzağı*. (çev. Y. Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Markham, U. (1998). *Kadınlar İçin Stres El Kitabı*. (çev. T. Tezcan), Alfa Yayınları, İstanbul.
- Maviş, F. (1985). *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Mayou, R, Bryant, B ve Duthie, R. (1993). “Psychiatric Consequences Of Road Accidents”. *US National Library of Medicine National Institutes of Health*, 11(307): 647-51.
- McGrath, J. E. (1976). ‘Stress and Behavior in Organizations’, içinde M. D. Dunnette (der), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Chicago: Rand McNally,), 1369-1370
- Miller, M. A. ve Rahe, R. H. (1997). “Life Changes Scaling Fort He 1990s”. *Journal Of Psychosomatic Research*, 43(3): 279-292.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2007). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri: Kat Hizmetleri Organizasyonu*. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Ankara
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control Reading*. MA: Addison-Wesley, Boston.
- Mondy, R. W., Noe, R. M. ve Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management*. Prentice Hall, N.J.
- Morgan, C. (1998). *Psikolojiye Giriş*. (çev. H. Arıcı, I. Savaşır, O. İmamoğlu, O. Aydın, R. Bayraktar, İ. Dinç vd.), Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Morgan, G. (1996). *İşte ve Yaşamda Stresi Yenmenin Yolları*. (çev. Ş. Çağla), Ruh Bilim Yayınları, İstanbul.
- Morse, D. R., Martin, J. S. , Furst, M. L., Dubin, L. L. (1979). “A Physiological And Subjective Evaluation Of Neutral And Emotionally-Charged Words For Meditation”. *US National Library of Medicine National Institutes of Health*, 26(1): 31-8.
- Nelson, D. ve Champ, Q. (1994). *Organizational Behavioral*. West Pub, New York.
- Newton, T. H. ve Fineman, S. (1997). *Stres Atma Yolları*. (çev. A. Timur), Doruk Yayınları, Ankara.
- Okutan, M ve Tengilimoğlu, D. (2002). “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”. *GÜ İİBF Dergisi*, 3: 15-42.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1989). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Oral, S. (2001). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizi*. Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Ölçer, F. (2005). “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25: 1-26.
- Özalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özbek, A. (2008). *Katılımcı Liderlik Anlayışının Stress Yönetimine Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özcan, I., Alpar, Ö. Cığır, A. ve Algür, S. (2010). “Antalya Şehrindeki Seyahat Acentası Çalışanlarının Stres Kaynakları, Belirtileri ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33): 41-64.
- Özçelik, A. O. (2000). “Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim Dergisi*, 35: 41.
- Özçelik, D. A. (1992). *Ölçme ve Değerlendirme*. Ösym Yayınları, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2002). “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19: 115–134.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 125-138.
- Özen, H. Ö. (2011). *Üniversite ve Devlet Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması: Zonguldak Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Nobel Kitapevi, Adana.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitapevi, Adana.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitapevi, Adana.
- Özmutaf, N. M. (2006). “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres:Ampirik Bir Yaklaşım”. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23(1-2): 75-81

- Özmutaf, N. M. (2007). “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2): 41-60
- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztaş, B. (1987). *Stres Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler*. Harp Akademileri Komutanlığı Basımevi, İstanbul
- Öztürk, A. (1998). *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*. Noel Kitapevi, Adana.
- Öztürk, S. (2008). *Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özyörük, M. (2009). *Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Paksoy, A. (2006). *Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (çev. D. Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul.
- Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (çev. D. Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul.
- Parramore, T. C., Stewart, P. C. ve Bogger, T. L. (1989). Norfolk: The First Four Century. University Press of Virginia, London.
- Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Basılmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş Yaşamında Stres*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Perry, J. L. (1991). ”Linking Pay To Performance:The Controversy Continues”. İ., Ban and N. M. Riccucci (ed.). *Puplic Personnel Management:Current Concerns. Future Challenes*, Longman, New York: 136-157.
- Quine, L. ve Pahl, J. (1991). “Stress and Coping In Mothers Caring For A Child With Severe Learning Difficulties: A Test Of Lazarus’ Transactional Model Of Coping”. *Journal Of Community&Applied Social Psychology*, 1: 57-70.

- Rahim, M. A. (2002). "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict". *The International Journal Of Conflict Management*, 13(3): 206-235
- Rajan, D. (2015). "Stress and Job Performance:Among Nurses". *Scms Journal Of Indian Management*, 12(1): 66-87.
- Robertson, I. T., Gibbons, P., Baron, H., Mc Iver, R. & Nyfield, G. (1999). "Understanding Management Performance". *British Journal Of Management*, 10: 5-12.
- Roethlisberger, F. J. And Dickson, W. J. (1939). *Management and Worker*. Harward University Press, Cambridge.
- Rosen, R. H. and Berger, L. (1991). "The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People". P. Jeremy (ed.). *Productivity and Profits*. Perigee Books, New York: 173-192.
- Roskies, E. (1998). "Kişisel Problemleri Çözme Üzerine İpuçları". (çev.: N. Rugancı). N. H. Şahin (ed.). *Stresle Basa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara: 102-115.
- Ross, R. R. ve Altmair, E. M. (1994). *Intervention In Occupational Stress*. Sage, London.
- Rowshan, A. (2003). *Stres Management (in Turkish)*. (çev. Ş. Cüceloğlu), Sistem Yayınları, Ankara.
- Rowshan, A. (2008). *Stres Yönetimi (Yeni Basım)*. (çev. Ş. Cüceloğlu), Sistem.Ruh Bilim Yayınları, İstanbul.
- Rusbult, C., Farrell, A., Rogers, D. ve Main-Ous, A. G. (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responsesto Decline Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.
- Rutherford, D. G. (1995). *Hotel Management and Operations*. John Willwy&Sons Inc, Usa.
- Saal, F. ve Knight, P. A. (1988). *Industrial Organizational Psychology*. Brooks/Cole Publishing Co., California.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi*. Rota Ofset, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*. Teknografik Matbaa, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa.

- Sarotar-Zızek, S., Sonja, T. ve Vesna, C. (2013). "İndividual and Organizational Approaches To Overcoming Stress". *Scientific Annals Of The "Alexandru Loan Cuza" University Of Lasi Economic Sciences*, 60(2): 357-374.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R P., Santora, J. C. ve Densten, I. I. (2002). "Work Alienation and Organizational Leadership". *British Journal Of Management*, 13(4): 285-304.
- Satır, E. (2011). *Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Savaş, A.T. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. Çantay Yayınları, İstanbul.
- Schepers, J. M. (2005). "The Construction And Evaluation Of A Generic Work Performance Questionnaire Fr Use With Administrative And Operational Staff". *SA Tydskrif Vir Bedrysielunde*, 34(1): 10-22.
- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management and Productivity*. John Wiley and Sons Inc., New York.
- Schuler, R. S. (1998). *Managing Human Resources*. South Western Publishing Company, Cincinnati.
- Selye, H. (1950). *Stres*. Acta, Inc. Medical Publishers, Montreal, Canada.
- Selye, H. (1974). *Stress Without Dissress*. New York; J.B.Lippencott Comp.
- Selye, H. (1977). *Stress Without Distress*. PA: J.B. Lippincott Co, Philadelphia.
- Sökmen, A. (2005). "Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 1-27.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Söylemez Bayram, G. (2010). *İbn-İ Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Stavroula, L., Griffiths, A. ve Cox, T. (2003). *Work Organisation & Stress:Protecting Workers' Health Series*. World Health Organisation, Switzerland.
- Steers, R. M.. (1991). *Introduction To Organizational Behavior*. Harper Collins Pub, USA.
- Strickland, D. ve Ntuen, C. (1997). "The Effects Of Personality On Supervisory Control Tasks". *Computers and Industrial Engineering*, 33(1-2): 193-196.

- Sucuoğlu, B. ve Kuloğlu, N. (1996). “Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi”. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(36): 44-60
- Sutherland, V. J. ve Cooper, C. L. (1991). *Understanding Stress: A Psychological Perspective For Professionals*. Chapman&Hall, London.
- Sümbüloğlu, V., Alpar, R. ve Özdemir, P. (1998). “Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi”. *İç Hastalıkları Dergisi*, 5(6): 416-419.
- Şahin, F. (2011). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1): 24-39.
- Şahin, N. H. (1994). *Stresle Basa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologları Derneği Yayını, Ankara
- Şener, B. (1990). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Gazi Yayınevi, Ankara.
- Şener, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şenyüz A. (1999). *Feminen ve Maskülen Mesleklerde Algılanan İş Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyet Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Şimşek, M. Ş. (2006). *İşletme Bilimine Giriş*. Yelken Basım-Yayım Dağıtım, Konya.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Ally and Bacon, Boston.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson, Allyn & Bacon, Boston
- Tanşu, M. (2009). *Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarcan, E. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Tarhan, N. (2002). *Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi*. Ankara : Nobel Yayınları
- Taylor, M. S., Locke, E. A., Lee, C. ve Gist, M. E. (1984). “Type A Behavior and Faculty Research Productivity: What Are The Mechanism?”, *Organizational Behavior And Human Performance*, 34: 402-418.
- Taylor, S. E., Lerner, J. S., Sherman, D. K., Sage, R .M., and McDowell, N. K. (2003). “Are self-enhancing cognitions associated with healthy or unhealthy biological profiles?”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85: 605-615.
- Tekin, G. O. (2010). *Çalışma Yaşamında Stres Kaynakları ve Kamu Kurumlarında Çalışanlar Üzerine Etkileri: Edirne Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Telman, N. (1986). “Stres ve İnsan”. *Stres Yönetimi Semineri Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü*. 25-26 Aralık, Gebze.
- Telman, N. (1987). “Gevşemenin Önemi”. *Stres Yönetimi Semineri Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü*, Gebze.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Thomas, J. C. ve Herson, M. (2002). *Handbook of Mental Health in the Workplace*. (Thousand Oaks, CA: Sage),
- Thompson, B. L. (1998). *Üstün Performans Geliştirme*, (çev. V. G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tınaz, P. (1999). “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişin Bir İnceleme”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5: 389-406.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Timur, H. (1983). “Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(3): 4-22.
- Tokay, T. (2001). *Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tortop, N. (1992). *Personel Yönetimi*. Todaie Yayınları, Ankara.
- Tosun, K. (1982). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. Savaş Yayınları, Ankara.
- Travers, C. J. ve Cooper, C. (1996). *Teachers Under Pressure Stres In The Teaching Profession*. Routledge, London.
- Treven, S. (1998). *Management Cloveskih virov*. Gospodarski vestnik, Ljubljina.

- Turanlı, M., Taşpınar Cengiz, D. ve Bozkır, Ö. (2012). “Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması”. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 17: 45-68.
- Turhan, M. (1994). *Kültür Değişimleri*. Marmara Üniversitesi İFAV Yayınları, İstanbul.
- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2): 183-206.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türel, M. (2001). “Örgütsel Stres Kaynakları, Önleme Teknikleri ve Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5: 20-26.
- Türker, A. Y. (2001). *Sicil Değerlendirme Sisteminin Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır?*. Deniz Harp Akademisi Bitirme Tezi, Ankara.
- Türkmen, A. (2015). *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansına Etkilerinin Araştırılması(Bandırma Devlet Hastanesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Türko, M. (1973). *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*. Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Erzurum.
- Ullah Khan, M. F. (2013). “Role Of Performance Appraisal System On Employees Motivation”. *IOSR Journal Of Business And Management*, 8(4): 66-83.
- Uluış, K. S. (2001). *Stres ve İş verimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Usta, N. (2012). *İş Stresinin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Davranışlarına Etkisi(Edirne İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. ve Acar, A. C. (ed.). (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. Şahinkaya Matbaası, İstanbul, 1994.

- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Beta Basım, İstanbul.
- Uysal, Ş. (2015). “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”. *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 5(2): 32-39.
- Uzunbacak, H. H. (2004). *Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling Job Performance: Is There A General Factor?*. Doctoral Dissertation. University Of Iowa, Iowa City, IA.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Human Resource Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Woods, R. H. (1997). *Human Resources Management*. Educational Institute - American Hotel and Motel Association, Michigan.
- Wright, L. (1988). “The Type A Behavior Pattern And Coronary Artery Disease”. *American Psychologist*, 43(1): 2-14.
- Yamak, O. (2001). *Üretim Yönetimi*. Sinerji Yayınları, İstanbul.
- Yates, J. E. (1990). *Gerilim Altındaki Yönetici*. İlgı Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). “Örgütsel Zaman Yönetimi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1): 27-43.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2): 1-19.
- Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi, 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yılmaz, S. (ed.). (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, V. (2012). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yılmazgil, S. M. (2012). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi, Ankara.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2001). “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 545-562.

Zimmerman, C. C. (1964). *Yeni Sosyoloji Dersleri*. (Çev: A. Kurtkan), Fakülteler Matbaası, İstanbul.

İnternet Kaynakları

“Free Online Courses On Performance And Potential Appraisal-Methods Of Performance”. <http://www.openlearningworld.com/books/Performance%20and%20Potential%20Appraisal/Performance%20and%20Potential%20Appraisal/Methods%20of%20Performance%20Appraisal.html>. (erişim tarihi: 29.2.2016).

“Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri”. <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html>. (erişim tarihi: 26.2.2015).

“Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri”. <http://aydancag.com/2011/12/18/geleneksel-performans-degerlendirme-yontemleri/>. (erişim tarihi: 26.2.2016).

“İş Kazaları ve İşe Bağlı Sağlık Problemleri”. http://www.tuik.gov.tr/jsp/duyuru/upload/yayinrapor/2013_ISKAZALARI_vE_SAGLIK_PROBLEMLERI_RAPORU.pdf. (erişim tarihi: 8.12.2015).

“Kariyer Geliştirme Nedir?”. <http://www.izmir.edu.tr/kariyer/makaleler/85-kariyer-gelistirme-nedir.html>. (erişim tarihi: 4.2.2016).

“Performance Appraisal Methods”. <http://www.hrware.com/performance-management/performance-appraisal-methods/>. (erişim tarihi: 29.2.2016).

“Performans Değerlendirme Yöntemleri “. www.insankaynaklari.com. (erişim tarihi: 17.2.2016).

“Smart Metodunu Kullanarak Sosyal Medyada Hedef Belirleme”. <http://www.emreguldas.com/2012/12/25/smart-metodunu-kullanarak-sosyal-medyada-hedef-belirleme/>. (erişim tarihi: 3.3.2016).

“Stres: Nedir, Stres Testi, Stres Anında Vücuttaki Değişiklikler, Yol Açtığı Sorunlar ve Stresle Başa Çıkma Yolları”. <http://www.xn--salk-1wa3i.net/stres.html>. (erişim tarihi: 4.12.2015).

“The Green Park Hotels”. <http://www.thegreenparktaksim.com/Pdf/Franchising.pdf>. (erişim tarihi: 16.3.2016).

“Yiyecek İçecek Servisinin Önemi: Yiyecek İçecek Servisi Bölümü Organizasyon Yapısı ve Personelin Görev ve Nitelikleri”. http://www.gastronomimutfaksanatları.com/FileUpload/ks241201/File/yiyecek_icecek

servisinin onemi yiyecek ıcecek servisi bolumu organizasyon yapisi ve person elin gorev - nitelikleri.pdf. (erişim tarihi: 16.3.2016).

Bilici, İ., “Otelcilikte Güvenlik Departmanı Genel İşleyiş Prosedürü”. <http://ilhanbilici.blogspot.com.tr/2013/04/otelcilikte-guvenlik-departmani-genel.html>.

(erişim tarihi: 16.3.2016).

“Davranış Bilimleri Enstitüsü”.

http://dbe.com.tr/trTR/Content/KULLANILMAYANLAR/Psikoloji_Konulari/Yetiskin_ve_Aile/Stres/Farkli_Stres_Bicimleri.aspx. (erişim tarihi: 28.12.2015).

“Stres ve Stresin Sonuçları”. http://devecimehmet.blogspot.com.tr/2011/06/stres-ve-stresin-sonuclari-stres-nedir_01.html. (erişim tarihi: 14.9.2015).

“Standart Beyin Dalgalarını Yönlendirmek ve Kullanmak”. <http://e-psikoloji.com/forum/showthread.php?4231-Beyin-Dalgalar%FDn%FD>. (erişim tarihi: 31.12.2015).

“Zihinden Bedene Mesaj Var”. <http://hiziracil.tr.gg/Zihin-G.ue.c.ue.--Biyolojik-Geri-Bildirim.htm>. (erişim tarihi: 14.12.2015).

“Türkler İşe Devamsızlık Yapmıyor”. <http://kobitek.com/turkler-ise-devamsizlik-yapmiyor>. (erişim tarihi: 7.12.2015).

“Alkol Bağımlılığı”. <http://www.adnancoban.com.tr/alkol-bagimlilik.html>. (erişim tarihi: 4.12.2015).

“Dissosiyatif Bozukluk Nedir?”. <http://www.aktuelpsikoloji.com/dissosiyatif-bozukluk-nedir-4291h.htm>. (erişim tarihi: 28.12.2015).

“American Psychological Association”. <http://www.apa.org/helpcenter/stress-kinds.aspx>. (erişim tarihi: 28.12.2015).

“Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı”.

http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/kitap/kitap03_6331. (erişim tarihi: 14.12.2015).

Gümüşel, O., “Neurobiofeedback Nedir?”. <http://www.e-psikiyatri.com/neurobiofeedback-nedir-40996>. (erişim tarihi: 14.12.2015).

“İş yerinde Stresle Mücadele”. <http://www.euractiv.com.tr/gida-ve-saglik/article/ab-is-yerinde-stresle-mucadele-icin-harekete-gecti-029459>. (erişim tarihi: 7.12.2015).

“Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü”.

http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/650/DEG%20Nisan-Haziran%202015_7Tem.pdf. (erişim tarihi: 1.12.2015).

- “Kortizol Hormonu Stresi Takiben Artıyor”. <http://www.kibrisgazetesi.com/?p=545345>. (erişim tarihi: 31.12.2015).
- “Çalışan Destek Programı Nedir?”. <http://www.leap.com.tr/calisan-destek-programi-nedir-2/>. (erişim tarihi: 17.12.2015).
- Demirci, E., “Siyasi Belirsizlik Turizmde Olumsuz Etkiledi”. <http://www.radikal.com.tr/ekonomi/siyasi-belirsizlik-turizmi-de-olumsuz-etkiledi-1416391/>. (erişim tarihi: 1.12.2015).
- “Galvanik Deri Tepkisi Ölçüm Sensörü”. <http://www.robotistan.com/galvanik-deri-tepkisi-gsr-olcum-sensoru-yalan-sensoru>. (erişim tarihi: 31.12.2015).
- “Psikolojik Kaynaklı Bedensel Hastalıklar”. <http://www.saglikbilgisi.gen.tr/psikolojik-kaynakli-bedensel-hastaliklar-psikosomatik-hastaliklar.html>. (erişim tarihi: 4.12.2015).
- “Engellenme-Çatışma”. <http://www.saglikbilimi.com/engellenme-catisma/>. (erişim tarihi: 11.9.2015).
- “Sosyal Güvenlik Kurumu”. http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk_istatistik_yilliklari. (erişim tarihi: 9.12.2015).
- “Sigaranın Zararları”. <http://www.sigaraylamucadele.com/sigarayibirakmamerkezi-sigaranin-zararlari-246-TR-1.html>. (erişim tarihi: 4. 12. 2015).
- Türkiye İstatistik Kurumu. “İş Kazaları ve İşe Bağlı Sağlık Problemleri”. http://www.tuik.gov.tr/jsp/duyuru/upload/yayinrapor/2013_ISKAZALARI_vE_SAGLIK_PROBLEMLERI_RAPORU.pdf. (erişim tarihi: 8.12.2015).
- “Psikolojide Çatışma, Kaygı ve Engellenme”. <http://www.webhatti.net/forum/konu/psikolojide-catisma-kaygi-ve-engellenme.641575/>. (erişim tarihi: 10.9.2015).
- Avcı, Ç., “Stres, Fizyolojik Hastalıklarında Ana Kaynağı”. http://yenibahar.zaman.com.tr/saglik/stres-fizyolojik-hastaliklari-da-ana-kaynagi_542546. (erişim tarihi: 4.12.2015).
- ILO, (2013). “The Prevention Of Occupational Diseases”. Http://Www.İlo.Org/Wcmsp5/Groups/Public/—Ed_Protect/—Protrav/Safework/Documents/Publication/Wcms_208226.Pdf. (erişim tarihi: 8.12.2015).
- ILO, (2014). “Safety And Health At Work”. <Http://Www.İlo.Org/Global/Topics/Safety-And-Health-At-Work/Lang—En/Index.Htm>. (erişim tarihi: 8.12.2015).

- İzzettin, Y., “Otellerde Rekabet, Satış ve Pazarlamanın Önemini Artırdı”. <http://kariyer.turizm gazetes i.com/articles/article.aspx?id=20363>. (erişim tarihi: 15.3.2016).
- Zeydan, M. U., “Güvenlik Hakkında Herşey” . <http://mehmet-ugur-zeydan.blogspot.com.tr/2012/01/guvenlik-hakkinda-hersey.html>. (erişim tarihi: 16.3.2016).
- “Traditional Methods Of Performance Appraisal”. <http://www.whatishumanresource.com/traditional-methods-of-performance-appraisal>. (erişim tarihi: 29.2.2016).
- “Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi”. http://kurullar.home.uludag.edu.tr/GPK/SP_Guideline.htm. (erişim tarihi: 3.2.2016).
- “What Is Field Review a Traditional Method Of Performance Appraisal?”. http://www.answers.com/Q/What_is_Field_review_a_traditional_method_of_performance_appraisal. (erişim tarihi: 23.2.2016).
- Chand, S., “Performance Appraisal Methods: Traditional and Modern Methods (with example)”. <http://www.yourarticlelibrary.com/performance-appraisal/performance-appraisal-methods-traditional-and-modern-methods-with-example/35492/>. (erişim tarihi: 23.2.2016).
- Özkan, M., “Personel Yönetimi, Performans ve Sonuç Göstergeleri”. [Www.Danışmend.Com](http://www.Danışmend.Com). (erişim tarihi: 04. 03. 2016).
- “SGK İstatistik Yıllıkları”. http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk_istatistik_yilliklari. (erişim tarihi: 14.12.2015).
- “Stres ve Performans İlişkisi”. <http://www.yuzme.com.tr/stres-ve-performans-iliskisi.html>. (erişim tarihi: 22.3.2016).
- “Türk Dil Kurumu”. [Http://Www.Tdk.Gov.Tr](http://Www.Tdk.Gov.Tr). (erişim tarihi: 27.01.2016).
- “General Adaptation Syndrome”. <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/general+adaptation+syndrome>. (erişim tarihi: 7.5.2016).
- “Antalya Valiliği”, <http://www.antalya.gov.tr/icerik/31/245/nufus-demografi-turizm.html>. (erişim tarihi: 27. 5. 2016).

- “Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü”, <http://www.ktb Yatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>. (erişim tarihi: 27. 5. 2016).
- Akdağ, M. (2011). “SPSS’de İstatistiksel Analizler”. <https://www.inonu.edu.tr/uploads/old/5/1328/spss-testleri.doc>. (erişim tarihi: 2.6.2016).
- Çanacık, B. (2014). “İş Yerinde Stresle Nasıl Başa Çıkabilirsiniz?”. <http://www.egitimtercihi.com/okulgazetesi/13379-is-yerinde-stresle-nasil-basa-cikabilirsiniz.html>. (erişim tarihi: 29. 7. 2016).
- “The Business Case For Managing Stress and Psychosocial Risks”. <http://hw2014.healthy-workplaces.eu/en/stress-and-psychosocial-risks/the-business-case>. (erişim tarihi: 26. 05. 2016).
- HSE. “Health and safety Executive, Work Related Stress, Anxiety and Depression Statistics in Great Britain 2015. <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress/stress.pdf>. (erişim tarihi: 21.5.2016)

EK 1- ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu “**BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN STRES DURUMLARININ PERFORMANSLARINA ETKİSİ**” ne ilişkin bir araştırmada kullanmak amacı ile düzenlenmiştir. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu çalışmanın güvenilirliğini arttıracak olup, anketin kimin tarafından doldurulduğu **hiçbir şahıs ve kurum tarafından bilinmeyecektir. Bu nedenle isminizi yazmanıza ihtivaç yoktur.** Vereceğiniz görüş, öneri ve destekleriniz için şimdiden teşekkür ederiz

	Asla	Seyrek Olarak	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1.Yabancılarla karşılaştığımda rahatsız olurum.	①	②	③	④	⑤
2. Bir grup önünde konuşurken tedirgin olurum.	①	②	③	④	⑤
3. İstediklerimi yapıp yapmama konusunda tereddüt ederim.	①	②	③	④	⑤
4. Birlikte çalıştığım insanlar yaptığım iş konusunda bilgi sahibi değiller.	①	②	③	④	⑤
5. Amirlerim ile görüş ayrılıklarım var.	①	②	③	④	⑤
6.İş yerimde yaşanan çekişmelerle uğraşmak zamanımın çoğunu alır.	①	②	③	④	⑤
7. “Yöneticilik” konusunda kendime güvenmiyorum.	①	②	③	④	⑤
8. Yöneticiler işimi yaparken yeni taleplerde bulunarak çalışmamı engeller.	①	②	③	④	⑤
9. Çalıştığım bölüm ile diğer bölümler arasında çekişme/anlaşmazlık var.	①	②	③	④	⑤
10. Sadece yaptığım iş yetersiz olduğunda hatırlanırım.	①	②	③	④	⑤
11. Beni etkileyecek olan kararlar veya değişiklikler, bilgim olmadan veya bana sorulmadan yapılır.	①	②	③	④	⑤
12. Yapacak çok işim, ancak çok az zamanım var.	①	②	③	④	⑤
13. İşimde yaptıklarımın daha yetenekli olduğumu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
14. Şu anda yapmakta olduğum iş için yetersiz olduğumu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
15. Yakın olarak çalıştığım mesai arkadaşlarım, benden daha farklı alanda eğitim almışlar.	①	②	③	④	⑤
16. İşimi yapabilmem için, diğer departmanlara da gitmem gerekir.	①	②	③	④	⑤
17.İşyerimdeki insanlarla veya ailemle olan sorunlarımı çözümleyemem.	①	②	③	④	⑤
18. Diğer bölümlerle olan sorunlarımı çözümleyemem.	①	②	③	④	⑤
19. Birlikte çalıştığım insanlardan çok az manevi destek alırım.	①	②	③	④	⑤
20. Bir plan üzerinde çalışmak yerine vaktimi onunla ilgili zorlukları yenmek için harcıyorum.	①	②	③	④	⑤
21. Fazla mesailer ve hafta sonunu da içine alan iş koşullarım sebebiyle ailemin baskısını hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
22. İşlerimi yetiştirebilmek için kendi kendime zaman sınırlarımı koyarım.	①	②	③	④	⑤
23. Daha alt derecedeki kişilere olumsuz bir şey söylemem zor olur.	①	②	③	④	⑤
24. Agresif kişilerle başa çıkmakta zorluk çekerim	①	②	③	④	⑤
25. Pasif kişilerle çalışmakta güçlük çekerim.	①	②	③	④	⑤
26. Birbirleri ile çakışan görevler beni güç durumda bırakır.	①	②	③	④	⑤
27. Yaşıtlarım arasındaki bir çekişmede/tartışmada hakemlik yapmaktan rahatsızlık duyarım.	①	②	③	④	⑤
28. Benden küçükler arasındaki tartışmada hakemlik yapmaktan rahatsız olurum.	①	②	③	④	⑤
29. Yaşıtlarımla tartışmaya girmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
30. Amirlerimle tartışmaya girmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
31. Astlarımla tartışmaya girmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
32. Karmaşık işler canımı sıkır.	①	②	③	④	⑤
33. Kişisel ihtiyaçlarım, işyeri ile çatışma halindedir.	①	②	③	④	⑤
34. Gürültülü çevrem beni rahatsız ediyor.	①	②	③	④	⑤
35. Bir iş üzerinde dikkatimi toplamakta güçlük çekiyorum.	①	②	③	④	⑤
36. Eşimin veya ailemin benden bir çok istekleri var.	①	②	③	④	⑤
37. Ebeveynimin(anne, baba vb.) sağlığı ile ilgilenmem gerekiyor.	①	②	③	④	⑤
38. Çocuklarımla veya ailemle iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.	①	②	③	④	⑤
39. Hissettiklerimi söylemekte güçlük çekiyorum.	①	②	③	④	⑤
40. Çalıştığım yerde çok sigara içiliyor.	①	②	③	④	⑤
41.Çalıştığım yerdeki koku beni rahatsız ediyor.	①	②	③	④	⑤
42.Oturduğum yerdeki çevre kirliliğinden şikayetçiyim.	①	②	③	④	⑤
43.Oldukça gürültülü bir yerde çalışıyorum.	①	②	③	④	⑤
Diğer.....					

Aşağıdaki durumlar, **stres verici bulduğunuz günlük koşullardır**. Her birini okuyarak, kendinize uyan durumları işaretleyiniz.

İşyerinde göstermiş olduğunuz bireysel performansınız ile ilgili düşüncelerinizi katılım derecenize göre işaretleyiniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşlerimi devamlı zamanında bitiririm.	①	②	③	④	⑤
2. Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım.	①	②	③	④	⑤
3. Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim.	①	②	③	④	⑤
4. Görev odaklı çalışırım.	①	②	③	④	⑤
5. İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.	①	②	③	④	⑤
6. İşimde büyük işler başarırım.	①	②	③	④	⑤
7. Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım.	①	②	③	④	⑤
8. Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir.	①	②	③	④	⑤
9. İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.	①	②	③	④	⑤

Stresin performansınıza etkilerine ilişkin yer alan ifadelerden size uygun olanlarını işaretleyiniz.					
	Pek çok	Çok	Orta	Az	Hiç
1. İşe gitmede isteksizlik	①	②	③	④	⑤
2. İşten ayrılmayı düşünme	①	②	③	④	⑤
3. İşte kendini yetersiz hissetme	①	②	③	④	⑤
4. Birlikte çalışılan kişilerle iş birliği kuramama	①	②	③	④	⑤
5. İş çevresine karşı kırıcı davranma	①	②	③	④	⑤
6. İşte hata yapma	①	②	③	④	⑤
7. İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği	①	②	③	④	⑤
8. İsabetsiz kararlar verme	①	②	③	④	⑤
9. Yapılan işin niteliğinin düşmesi	①	②	③	④	⑤

Demografik Değişkenler ve Kişisel Özellikler

Yaşınız ☐ 17 ve altı ☐ 18-22 ☐ 23-27 ☐ 28-32 ☐ 33-37 ☐ 38 ve üstü
2. Cinsiyetiniz ☐ Bayan ☐ Erkek
3. Öğrenim Durumunuz ☐ Okuryazar değil ☐ Okuryazar ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4. Medeni Durumunuz ☐ Evli ☐ Bekar
5. Çocuk ☐ Var ☐ Yok *** Varsa kaç çocuk olduğunuzu yazınız
6. İş Yerinindeki Göreviniz
7. Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz?
7. Çalışma Hayatına Başladığınızda Kaç Yaşındaydınız? ☐ 15 ve altı ☐ 16-18 ☐ 19-23 ☐ 24 ve üstü
8. İş Hayatında Aktif Olarak Kaç Yıldır Yer Alıyorsunuz? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-2 yıl arası ☐ 3-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11 yıl ve üstü
9. Ne Kadar Süredir Bu Kurumda Çalışıyorsunuz? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-2 yıl arası ☐ 3-4 yıl arası ☐ 5 yıl ve üstü
10. Çalıştığınız Kurum Kaçinci İş yeriniz? ☐ İlk ☐ İkinci ☐ Üçüncü ☐ Dördüncü ☐ Beşinci ☐ Diğer.....
11. Mesleğe Giriş Nedeniniz? ☐ Kendi isteği ile ☐ Ailesinin isteği ile ☐ Rastlantı ☐ Diğer.....
12. Çalıştığınız Bölümü Seçme Şansınız Oldu mu? ☐ Evet ☐ Hayır
13. Mesleğinizi Kendinize Uygun Buluyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve Soyadı : Gamze ALP

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Teğmen Ali Rıza Akıncı Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı), İzmir.

Lisans Diploması : Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Y. O., Seyehat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, 2011

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016

Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Streslerinin Bireysel
Performansları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Beş Yıldızlı
Otel İşletmelerinde Uygulama

Yabancı Dil : İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar : Bitlis Eren Üniversitesi (2013)
Akdeniz Üniversitesi (2013- Devam Ediyor)

E-Posta : gamzealp@akdeniz.edu.tr