

T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**STRESİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE  
ETKİLERİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**ONUR ÇARGAN**

**KASIM - 2018**

T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**STRESİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE  
ETKİLERİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**ONUR ÇARGAN**

TEZ DANIŞMANI:  
**Dr. Öğretim Üyesi ŞENOL ÖZTÜRK**

KASIM – 2018

**T.C.**  
**KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Onur ÇARGAN'ın *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma* başlıklı tezi .../.../2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. Orhan YALÇIN  
**Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı Başkanı**

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Dr. Öğr. Üyesi Şenol ÖZTÜRK  
**Tez Danışmanı**

**Jüri Üyeleri:**

(Unvan ve İsim)	(Kırklareli Üniversitesi)	.....
(Unvan ve İsim)	(Kırklareli Üniversitesi)	.....
(Unvan ve İsim)	(Bağlı Olduğu Kurum)	.....
(Unvan ve İsim)	(Bağlı Olduğu Kurum)	.....
(Unvan ve İsim)	(Bağlı Olduğu Kurum)	.....



**Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.**

Onur ÇARGAN

15/11/2018



## ÖZ

### STRESİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Onur Çargan

Yüksek Lisans, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Şenol Öztürk

Kasım 2018

Modern çağın önemli psiko sosyal sorunlarından olan stres, bireysel ve örgütsel performansa olan etkisinden dolayı, çağdaş yönetim psikolojisi ve insan kaynakları yönetiminin en önemli araştırma konuları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda stres içerikli araştırmalar, özellikle de stresin iş performansına ne yönde etki ettiğini değerlendirmek, ciddi bir problem olarak görülmüş ve birçok araştırmacının araştırılmaya değer bulunduğu konuların başında gelmiştir.

Bu araştırma ile öğretmenlerin maruz kaldıkları örgütsel stres faktörleri ve bunun iş gücü performanslarına ne ölçüde etki ettiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ilk olarak stres ve örgütsel stres kavramı açıklanmış olup daha sonra performans kavramına yer verilerek ardından stres ve performans arasındaki etkileşimden bahsedilmiştir. Son olarak da araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket çalışmasından elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda stres faktörlerinin şiddeti ve etkisi belirlendiğinde, meydana gelen olumsuz etkinin azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması için birtakım öneriler sunulmuştur.

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

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF STRESS ON PERFORMANCE OF THE PERSONNEL: A RESEARCH ON TEACHERS**

Çargan, Onur

Master of Science, Health Care Management

Supervisor: Associate Professor Şenol Öztürk

November 2018

Stress, that is from the important psychosocial problems of the modern age, is one of the most important research topics of contemporary management psychology and human resources management because of its influence on individual and organizational performance. In this context; stress included researches, especially evaluating the effect of stress on work performance, is seen as a serious problem and one of the topics that many researches find worthy to be investigated.

This research aims to determine organizational stress factors that teachers are exposed to and to what extent they affect their work performance. In this research; firstly the concept of stress and organizational stress was explained. Then, the concept of performance and following that the interaction between stress and performance was mentioned. Finally, findings from the survey study that was prepared for the purpose of the research were included. When the severity and the effect of the stress factors were determined in the direction of these findings, a number of suggestions were presented to reduce the negative effect or to eliminate it altogether.

**Keywords:** Stress, Stress Management, Organizational Stress, Performance, Performance Evaluation.

## ÖNSÖZ

Öncelikle çalışmamın her aşamasında büyük katkısı olan, bilgi ve tecrübesiyle yolumu aydınlatan, yoğun iş temposunda rağmen aklımın karıştığını hissettiğim her an yanımda olan çok kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Şenol Öztürk'e,

Yüksek Lisans eğitimim boyunca derslerini aldığım tüm hocalarıma,

Araştırmamın anket bölümünün tamamlanması aşamasındaki desteklerinden dolayı tüm katılımcı öğretmenlere,

Bana daima inanan, destek ve sevgisini esirgemeyerek benimle gurur duyan, daima yanımda olduklarını bildiğim sevgili eşim Neşe Çargan, annem Feride Çargan'a ve tabii ki hayatımıza girdiğinden beri varlığıyla bana umut ve güç veren minik oğlum Çağan Rıza Çargan'a,

Üzerinde çalıştığım araştırma süresince emeği geçen ve ismini sayamadığım herkese en içten teşekkürlerimi sunarım.

*Onur Çargan*

*Kasım, 2018*

*Kırklareli*





# İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
KISALTMALAR .....	xi
TABLolar .....	xii
ŞEKİLLER .....	xiv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

STRES KAVRAMI .....	3
1.1. STRESİN TANIMI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI.....	5
1.3. STRES TÜRLERİ.....	6
1.3.1. Yapıcı (Olumlu) Stres .....	6
1.3.2. Yıkıcı (Olumsuz) Stres .....	6
1.4. STRESİN AŞAMALARI.....	7
1.4.1. Alarm Evresi.....	7
1.4.2. Direnç Evresi .....	8
1.4.3. Tükenme Evresi.....	8
1.5. STRESİN BELİRTİLERİ .....	8
1.5.1. Fiziksel Belirtiler .....	9
1.5.2. Davranışsal Belirtiler.....	9
1.5.3. Psikolojik Belirtiler .....	9
1.6. STRESİN NEDENLERİ .....	10
1.6.1. Bireysel Stres Kaynakları .....	10
1.6.1.1. Kişilik yapısı .....	11
1.6.1.2. Yaş .....	12
1.6.1.3. Cinsiyet .....	13
1.6.2. İşle İlgili Stres Kaynakları .....	13
1.6.3. Örgütsel Yapı ve Politikalarla İlgili Stres Kaynakları.....	13
1.6.3.1. İşin yapılış şeklinden kaynaklanan örgütsel stres kaynakları ..	13

1.6.3.2. İşletmenin fiziksel şartlarından kaynaklanan örgütsel stres kaynakları.....	15
1.6.4.Çevresel ve Toplumsal Stres Kaynakları .....	16
1.6.4.1. Aile boyutu .....	16
1.6.4.2. Sosyal çevre boyutu .....	16
1.6.4.3. Fiziksel çevre boyutu .....	17
1.7. STRESİN SONUÇLARI.....	17
1.7.1. Stresin (Olumsuz) Bireysel Sonuçları .....	18
1.7.1.1. Fizyolojik sonuçları .....	18
1.7.1.2. Psikolojik sonuçları.....	18
1.7.1.3. Davranışsal sonuçları.....	19
1.7.2. Stresin (Olumsuz) Örgütsel Sonuçları.....	19
1.7.3. Stresin Olumlu Sonuçları .....	19
1.8. STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI .....	20

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>PERFORMANS KAVRAMI .....</b>	<b>21</b>
2.1. PERFORMANSIN TANIMI .....	21
2.2. PERFORMANSA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	22
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	22
2.3.1. Performans Değerlendirme Süreci .....	23
2.3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	24
2.3.2.1. Geleneksel değerlendirme yöntemleri .....	25
2.3.2.2. Çağdaş değerlendirme yöntemleri .....	28
2.3.3. Performans Değerlendirmesi Sonucu Elde Edilen Bilgilerin Kullanım Alanları.....	29
2.3.3.1. Ücret yönetimi .....	29
2.3.3.2. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.....	30
2.3.3.3. Kariyer yönetimi .....	30
2.3.3.4. Sözleşme yenileme ya da işten çıkarma .....	30
2.3.3.5. İş rotasyonu ve iş zenginleştirme.....	31
2.3.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Yararları .....	31
2.3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar .....	32
2.3.5.1. Değerlendirmeye karşıt görüşler.....	32

2.3.5.2. Hale (Halo) etkisi ve boynuz (Horn) etkisi.....	32
2.3.5.3. Kişisel önyargılar ve objektif olamama .....	33
2.3.5.4. Ortalama eğilim hatası .....	33
2.3.5.5. Son yaşanan olayların etkisi .....	33
2.3.5.6. Zıt durumlar faktörü.....	34

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>ÖRGÜTSEL STRES İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ VE DÜŞÜK PERFORMANSI ARTTIRMAYA YÖNELİK STRES YÖNETİMİ.....</b>	<b>35</b>
3.1. ÖRGÜTSEL STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	35
3.2. STRESİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....	39
3.2.1. Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri .....	39
3.2.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri .....	39
3.3. DÜŞÜK PERFORMANSI ARTTIRMAYA YÖNELİK STRES YÖNETİMİ.....	40
3.3.1. Bireysel Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Stratejiler.....	40
3.3.1.1. Bedensel başa çıkma yolları .....	40
3.3.1.2. Zihinsel stratejiler .....	41
3.3.1.3. Davranışsal stratejiler .....	41
3.3.1.4. İnançla başa çıkma stratejileri.....	42
3.3.2. Örgütsel stres yönetimi için geliştirilmiş stratejiler.....	43
3.3.2.1. Zaman yönetimi .....	43
3.3.2.2. Amaçları belirleme faaliyetleri .....	44
3.3.2.3. İşin zenginleştirilmesi .....	44
3.3.2.4. Katılımlı yönetim.....	45
3.3.2.5. Rollerini belirleme ve çatışmaları azaltma .....	45
3.3.2.6. Fiziksel çalışma koşullarını iyileştirme .....	46
3.3.2.7. Ücret yönetimi .....	47
3.3.2.8. Örgüt iklimi oluşturma.....	47
3.3.2.9. İşini yeniden yapılandırma.....	48
3.3.2.10. Stres yönetimi eğitimi.....	48

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>STRESİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>49</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	49
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	49
4.3. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	49
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIĞI.....	50
4.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ .....	50
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	51
4.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	52
4.8. ARAŞTIRMANIN FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ ..	53
4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	58
4.10. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN STRES VERİCİLER İLE PERFORMANS ALGISI BOYUTLARIYLA KARŞILAŞTIRMALARI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ .....	62
4.10.1. Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılığı .....	63
4.10.2. Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılığı .....	64
4.10.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Ölçek Boyutlarının Farklılığı .....	66
4.10.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Farklılığı.....	67
4.10.5. Öğretmenlerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı Farklılığı .....	68
4.10.6. Öğretmenlerin Halen Buldukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Stres Faktörleri ve Performans Algısı Farklılığı .....	69
4.10.7. Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı Farklılığı .....	70
4.10.8. Öğretmenlerin Stres Değerlendirme Puanları ile Performans Algısı Puanları arasındaki İlişki .....	72
<b>TARTIŞMA.....</b>	<b>75</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>99</b>
EK 1: ANKET FORMU (DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER).....	99
EK 2: STRES DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ.....	100
EK 3: PERFORMANS ALGISI ÖLÇEĞİ.....	102

## KISALTMALAR

**A.B.D.** : Amerika Birleşik Devletleri

**TDK** : Türk Dil Kurumu

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı





## TABLÖLAR

<b>Tablo 1:</b> Stres Değerlendirme ÖLçeği İçin Yapılan KMO ve Bartlett Testi	54
<b>Tablo 2:</b> Stres Değerlendirme ÖLçeği İçin Yapılan Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	54
<b>Tablo 3:</b> Stres Değerlendirme ÖLçeği Alt Faktörleri.....	55
<b>Tablo 4:</b> Stres Değerlendirme ÖLçeği Alt Boyutları Cronbach's Alpha Katsayıları ve Faktör Puanları Ortalama Dağılımı.....	55
<b>Tablo 5:</b> Performans Algısı ÖLçeği İçin Yapılan KMO ve Bartlett Testi....	56
<b>Tablo 6:</b> Performans Algısı ÖLçeği İçin Yapılan Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	56
<b>Tablo 7:</b> Performans Algısı ÖLçeği Alt Faktörleri.....	57
<b>Tablo 8:</b> Performans Algısı ÖLçeği Alt Boyutları Cronbach's Alpha Katsayıları ve Faktör Puanları Ortalama Dağılımları .....	57
<b>Tablo 9:</b> Araştırmanın Genel Güvenilirliği .....	57
<b>Tablo 10:</b> Stres değerlendirme ve Performans Algısı ÖLçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	59
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	62
<b>Tablo 12:</b> Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılığının Analizi .....	64
<b>Tablo 13:</b> Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Öğretmenlerin Cisiyetlerine Göre Farklılığının Analizi .....	65
<b>Tablo 14:</b> Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Farklılığının Analizi .....	66
<b>Tablo 15:</b> Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Farklılığının Analizi.....	68
<b>Tablo 16:</b> Öğretmenlerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Farklılığının Analizi .....	69



<b>Tablo 17:</b> Öğretmenlerin Halen Buldukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Farklılığının Analizi .....	70
<b>Tablo 18:</b> Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Stres Faktörleri ve Performans Algısı Farklılıklarının Analizi .....	72
<b>Tablo 19:</b> Öğretmenlerin Stres Değerlendirme Puanları İle Performans Algısı Puanlarının Korelasyonu .....	74



## ŞEKİLLER

Şekil 1: Performans Değerleme Süreci .....	24
Şekil 2: Stres ve Performans Arasındaki Ters Doğrusal İlişki.....	36
Şekil 3: Stres ve Performans Arasındaki Pozitif Doğrusal İlişki .....	37
Şekil 4: Stres ve Performans Arasındaki Ters U İlişkisi.....	38





## GİRİŞ

Stresin bireyler üzerinde hem bedensel hem de zihinsel etkileri bulunmaktadır. Aynı zamanda stres, olumlu ve olumsuz hisler de yaratır. Stresin etkileri sağlığını olumlu veya olumsuz etkilemekle birlikte, kaynağını stres faktörlerinin oluşturduğu sağlık problemlerinde çoğalma meydana geldiği yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur. Örgütsel stres olarak tabir edilen durum ise son yıllarda tüm Dünya’da ve Türkiye’de artış göstermektedir. Örgütlerin yaşamlarını sağlıklı olarak idame ettirmeleri ancak bireylerin sağlıklı olmasıyla mümkündür. Bu bakımdan birkaç yüzyıl öncesine kadar değişik adlar alan fakat anlam ve etkileri asla değişmeyen çağımızın hastalığı stres, yalnızca bireyin sağlığını değil, örgütlerin sağlığını da etkilemektedir. Durum böyle olunca, stresle mücadele örgütler için keyfi bir uygulama değil, bir gereklilik haline gelmiştir.

Araştırmanın amacı işgörenlerin örgütsel stres faktörlerinden etkilenme düzeylerini tespit etmek ve bunun iş gücü performanslarına yansımalarının ne yönde olduğunu saptamaktır. Bu amaçla elde edilen veriler ışığında iş stresinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya ve performansı arttırmaya yönelik öneriler sunulmuştur.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde stres kavramından bahsedilerek, örgütsel stres ve türleri, aşamaları, belirtileri açıklanmış olup, stresin nedenleri ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde performans kavramına değinilerek, performansa etki eden faktörler ve performans değerlendirme süreci kavramları açıklanmıştır.

Literatürün üçüncü bölümde örgütsel stres ile iş performansı arasındaki ilişkiden bahsedilerek iş gücü performansını arttırmak için geliştirilmiş olan stres yönetimine değinilmiştir.

Dördüncü bölümde ise; Kırklareli il merkezindeki ilk ve orta derecedeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel stres vericilerden ne derecede etkilendikleri ve bu etkinin öğretmenlerin iş gücü performanslarına yansımalarının ne yönde olduğunun saptanması için yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve

verilerin analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirilerek daha önceden yapılmış benzer araştırmalarla da karşılaştırma yoluna gidilmiş ve son olarak da stresin olumsuz etkilerini azaltmak ve iş performansını arttırmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Bu konuda birçok araştırma yapılmasına rağmen söz konusu araştırmalar yeterli değildir. Çünkü yapılan bütün araştırmaların sonucunda, bu yapılan araştırmayla benzer bulgular ortaya çıkmış olsa da genel kabul görmüş ortak bir sonuca varılamamıştır. Bunun sebebi de yapılan araştırmaların çeşitli iş kollarında çalışan bireyler üzerinde yapılmasının yanı sıra, stresin etkilerinin kişiden kişiye, yaşanan çevreye, sosyo-ekonomik değerlere ve kişilik yapısı gibi standart olamayan normlara göre farklılık göstermesidir. Ayrıca literatürde öğretmenler üzerine bu konuda yeterli düzeyde araştırma yapılmadığı gözlenmiştir. Hiç kuşkusuz bu konuda farklı meslek grupları üzerinde araştırma yapıldığında daha farklı sonuçların çıkması muhtemeldir.

# 1. BÖLÜM

## STRES KAVRAMI

Çalışmanın ilk bölümünde stres kavramı ve örgütsel stresten bahsedilerek aşamaları ve belirtilerine yer verilmiş olup ayrıca bu bölümde stresin nedenleri ve sonuçları da irdelenmiştir.

### 1.1. Stresin Tanımı

Stres, Latince’de “Estrictia” ve eski Fransızcada “Estrece” kelimelerinden türetilmiş bir kelime olmakla birlikte zorlanma, gerilme ve baskı altında olma anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle var olan bütüncül durumu muhafaza etmek, gerçek duruma geri gelmek için mücadele etmek olarak etkiye tepki manasında da kullanılmaya başlamıştır (Baltaş ve Baltaş, 2004: 304).

Stres, 17. yüzyılda, keder, dert, bela, felaket ve elem kavramlarını ifade eden bir kelime olmuştur. 18. ile 19. yüzyıllarda bu kavrama güç, zor, baskı şeklinde çeşitli anlamlar yüklenmiş olup, objelere, kişiye, organlara ve zihinsel yapıya yönelik bir kavram olarak kullanılmıştır. Stres kelimesi, bireyin ya da herhangi bir varlığın baskı, zor, güç gibi öğelerin tesiri altında şeklinin değişmesine, çarpıtılmasına karşı oluşan bir mukavemet olarak nitelendirilmeye başlanmıştır (Torun, 1997: 43).

Stres olgusu tıp alanında ise ilk kez, 1842’de İngiltere’de tıp doktoru olan Thomas Curling, önemli bir yanık hadisesinde, 1867 yılında ise yine bir hekim olan Albert Billreth, çok ciddi sayılabilecek bir cerrahi müdahalenin ardından, tedavi ettiği hastalarının birbirine benzer tepkilerde bulunduğu dair sonuçlar ortaya koymuşlardır.

Stres kavramı ile ilgili bilimsel boyuttaki araştırmalar ise 1930’lu yıllarda başlamıştır. Bu alanda dünyada çapında tanınmış Viyana’lı bir endokrinolog olan Dr. Hans Selye, 1936 yılında stres kavramına yönelik ilk araştırmaları başlatmıştır. Selye’ye göre canlılar, istenmeyen zihinsel ve fiziksel birtakım durumlarla karşılaştıklarında biyolojik olarak ortak bir tepki gösterirler. Etkisi altında kalınan bu faktörlere “stresör” (*stres verici*) denilmektedir. Hans Selye *stresörleri* etkisinden kurtulmaya çalıştığımız

her şey olarak ifade etmiştir. Bir başka deyişle Selye stresi, insan bedenine nakledilen ve sıradan bir isteme karşı, vücudun ortaya koyduğu bir savunma hali olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2001: 92).

Stres kavramı ile ilgili çalışmalar 1950'li yıllarda bir sisteme oturmuştur. Höhler, 1950'li yıllarda artan kentleşme ögesi karşısında, sosyal, kültürel ve teknolojik değişime uyum ve refaha ulaşmak için yoğun uğraşlar gerçekleştiren insanların kendilerini zorlamalarının sonucu olarak stresin ortaya çıktığını ifade etmiştir.

1960-1980'li yıllar arasında yaptığı çalışmalarda Lazarus, stres hakkında çeşitli tanımlamalar ve çalışmalar yapmıştır. Bunların sonucunda stresi, canlı bir varlığın ihtiyaçlarının, yine o canlının mevcut kaynaklarından fazla olduğunda meydana gelen durum olarak tanımlamıştır.

1974 yılında House stresi, bireyin sürekli tekrarladığı alışılmış hal ve hareketlerinin yetersiz kaldığı durumlarda meydana gelen tepki şeklinde tanımlamıştır.

1976 yılında Mandler stresi, yararlı olamayan faktörlerin ortaya çıkardığı tehlike işareti olarak tanımlamaktadır.

1981 yılında Meneghan ve Mullan, stresi, organizmanın zararlı ortamlara tepkisi olarak tanımlamaktadır (Köknel, 1987: 42-43).

Psikolojide günümüzde stres kavramı ile çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Bireyin fiziki ve sosyal çevredeki olumsuz koşullar sebebi ile fiziksel ve zihinsel sınırlarından öte sarfettiği çabadır (Cüceloğlu, 1994: 312).

Stres, genel olarak olumsuz ve aşırı uyarılara ve etrafındaki tehditkar durumlara karşı kişide meydana gelen fiziksel ve ruhsal tepkileri ifade etmektedir (Tınaz, 2005: 35).

Stres, bireyin yapısında ve yaşamında varolan bir olgudur. Dolayısıyla yaşamı üzüntü verici olaylardan arındırarak, daima neşeli ve mutlu olaylarla bağdaştırmak mümkün görülmemektedir (Demir, 2002: 15).

İster yapıcı isterse yıkıcı olsun, stres hayatımızın her anında varlığını hissettirmektedir. Bu bağlamda stresin olumlusu, güdeleyici olması sebebiyle olumsuzunu yok edebilmektedir. İnsanın gelişmesi ve kişisel tatminin sağlanması bakımından bir parça stres gerekmektedir. Fakat stresin

bir sorun olarak karşımıza çıkması, stresin aşırı yoğunlukta yaşanmasından ya da çok az olmasındandır (Baltaş ve Baltaş, 1989: 65-69). Daha yalın bir ifade ile bazen ılımlı miktardaki stres düzeyi, kişilerin daha özenli çalışmasını teşvik eder, yaratıcılığını uyarır ve kişiye enerji verir.

Stres, bireylerin üzerinde etkisi olan ve kişilerin davranış biçimlerini, diğer insanlarla olan diyalogları üzerinde etkisi bulunan bir kavramdır. Stresin ortaya çıkabilmesi için iki temel koşul gerekmektedir. Bunlardan ilki, insanın bulunduğu ortamda bazı değişimlerin meydana gelmesi ya da insanın bulunduğu ortamı değiştirmesi ve bu değişimlerin insanların üzerinde etki bırakmasıdır. Bu değişimlerden her bireyin etkilenme derecesi farklıdır. Bu etkilenme derecesi aynı zamanda bireyin kişiliği ile ilgilidir. İkinci koşulda anlaşılacağı üzere bireyin kişiliği ile ilişkilidir. İnsan bedenindeki özel denilebilecek birtakım biyokimyasal değişimlerin oluşması ile bireyin vücudundaki bazı savunma sistemlerinin harekete hazır hale geçmesi stresin oluşma sürecini oluşturmaktadır (Eren, 2004: 223).

Sonuç olarak genel bir tanım yapmak gerekirse;

Gibson, Iwancevich ve Donnelly'nin geliştirdiği, günümüzde yaygın olarak kullanılan ve benimsenen bir tanıma göre stres, kişisel farklar ve ruhsal süreçler yolu ile gösterilen uyumsuz bir davranım olup, birey üzerinde aşırı ruhsal ve bedensel baskılar yapan herhangi bir iç veya dış vaka, durum ya da olayın organizma üzerindeki görülen sonucudur (Artan, 1986: 39).

## **1.2. Örgütsel Stres Kavramı**

İş ortamında bazı görev ile sorumluluklarını yerine getiren kişiler de çalışılan ortamdan kaynaklanan örgütsel strese maruz kalmaktadırlar.

Örgüt stresiyle ilgili olarak birçok araştırmacı farklı tanımlar geliştirmiştir. Bir tanıma göre örgütsel stres, kişiyi normal fonksiyonlarının dışına çıkararak psikolojik veya bedensel davranışlarını değiştiren iş ile ilgili etmenlerin sonucu ortaya çıkan psikolojik durum olarak tanımlanabilir (Sökmen, 2010: 226). Öte yandan örgüt stresini “işletme çalışanlarında bedensel, psikolojik ve eylemsel sapmalara sebep olan dış etkilere karşı bir uyum tepkisi” (Aktaş ve Aktaş, 1992: 154) olarak tanımlanmıştır. Ayrıca iş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, kişileri olağan davranışlarının



dışına iten ve onların hem işleri ile hem de iş yerindeki diğer çalışanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur (Pehlivan, 1995: 12).

### **1.3. Stres Türleri**

Örgütsel stres aşağıda olumlu ve olumsuz stres olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır.

#### **1.3.1. Yapıcı (Olumlu) Stres**

Kişiyi üstesinden gelebileceği kadar zorlayan ve ona dinamizm katan stres, yapıcı (olumlu) stres olarak adlandırılmaktadır (Arat, 2010: 125).

İlk bakışta stres, her zaman olumsuzluklara sebebiyet veren bir kavrammış gibi görünse de bazen stres, olumlu olaylar neticesinde de görülebilmektedir. Örneğin, evlenmek, terfi etmek, bir şans oyunundan büyük ikramiye kazanmak gibi çok istenilen durumlarda da stres görülebilir. Stresin olumlusu olarak tanımlanan bu gibi olaylar, bireyi istekli kılıp güdülemektedir (İştar, 2012: 2). Ya da başka bir deyişle, optimum (*uygun değer*) seviyedeki stres çalışanların motivasyonlarını yükselterek onların verimliliğini arttırmaktadır (Çelik ve Fettahlıoğlu, 1999: 66). Ayrıca stres, canlı için uyarıcı bir etkidir. Kişiyi enerji veren ve farklı tehditlere uymasını sağlayan tek çaredir (Albert, 2003: 2).

#### **1.3.2. Yıkıcı (Olumsuz) Stres**

Olumsuz stres, kişinin kendine olan güven duygusunu yitirmesine sebep olan, onu yetersizlik hissine sürükleyen, mutsuzluk, umutsuzluk ve düş kırıklığı gibi durumları tetikleyen strestir (Budak ve Budak, 2004: 576).

Gerçekten de stres kontrol altına alınmadığında, insan sağlığını ve psikolojisini etkileyen oldukça yıkıcı bir etkiye sahiptir. Mesleki yaşamımızı sekteye uğratar, ilişkilerimizi yıpratır, özgüvenimizi kırarak gerçekte gösterebileceğimiz performansa ulaşmamızı engeller. “Hatta bazı durumlarda ölüme bile sebep olduğu görülebilir” (Norfolk, 1989: 12).

Tüm bunlarla birlikte stresin zararlı veya yararlı olmasının kişiden kişiye farklılık gösterdiği bir gerçektir. Örneğin alınan aynı haber bazen iyi bazen de kötü strese neden olur. Mesela, ilaç üretiminde kullanılan hammadde fiyatlarındaki artış haberi, hammadde üreticileri için iyi bir haber iken, ilaç üreticileri, dolayısıyla tüketiciler için kötü bir haberdir. Yine aynı

şekilde meyve ve sebze fiyatlarında meydana gelen artış haberi çiftçiler, yani üreticiler açısından olumlu iken, üreticiler için olumsuz strese neden olabilmektedir.

#### **1.4. Stresin Aşamaları**

Stres, canlının ruhsal ve de bedensel sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi sonucu oluşan bir durumdur ve bu zorlanma neticesinde canlı, kendisini güvence altına almaya yarayacak bir tepki mekanizmasını devreye sokma özelliğine sahiptir (Sökmen, 2010: 226).

Stres sırasında organizmanın tehlide maruz kalmasıyla birlikte mevcut dengenin bozulması bireyin canlılığını korumasına yönelik alarm durumuna geçmesine sebep olmaktadır. İşte bu tehlike olarak görülen stres vericilere karşı oluşan savunma tepkisine “genel uyum sendromu” adı verilmiştir (Aydın, 2008: 144).

Stres üzerinde dünya çapında önemli araştırmaları bulunan ünlü endokrinolog Dr. Hans Selye, yaptığı araştırmalar sırasında stres karşısında vücudun tepkilerine göre üç farklı evre saptamış ve bunların tümünü genel uyum sendromu olarak isimlendirmiştir. Söz konusu durum; alarm, direnme ve tükenme evreleri adı altında üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bunlar da stresin aşamaları olarak kabul görmektedir.

##### **1.4.1. Alarm Evresi**

Organizma ilk olarak dış uyarıcıyı stres olarak bu aşamada algılamaktadır ve organizmada birtakım değişiklikler olmaya başlar. Strese neden olan olayı, ilk olarak bireyin beyin kabuğu denilen bölgeleri algılar, daha sonra daha alt bölge olan *Hipotalamus*'a iletir. Ve böylece vücut, stres hormonu salgılamaya başlar (Işıksan, 2004: 48). Bunun sonucunda sinir sisteminin faal bir hale geçmesi sebebiyle vücut, ya savaş ya da kaç tepkisi vermektedir. İşte bu mücadele et ya da uzaklaş tepkisi esnasında bedendeki birtakım oluşan fiziki ve kimyasal değişiklikler neticesinde birey, stresin sebebi ile yüz yüze gelmeye ya da uzaklaşmaya hazır duruma geçmektedir (Güçlü, 2001: 94). Bu aşamada ortaya çıkan belirtiler şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 187-189, Organ ve Hamner, 1982: 257-274);

- Göz bebeklerinde genişleme,
- Kalp atışlarında hızlanma,

- Damarlarda büzülme,
- Yüzde solgunluk,
- Midenin asit salgılaması,
- Kan Őekerinde yükselme.

Organizmanın bu durumlarla başa çıkabilmek için sürdürdüğü bu fizyolojik faaliyetlerin amacı mücadele etmek ya da kaçarak organizmayı korumaktır (rnek ve Aydın, 2006:145).

#### ***1.4.2. Direnç Evresi***

Stres kaynaklarına karşı elveriŐli bir durumun ortaya çıkmaması direnç dönemini baŐlatmaktadır. Bu evrede stresli durumu devam eder ve sistem mücadele etmekte veya kaçmakta başarısız olursa, organizma direnme evresine geçmiş demektir. Bu aŐamaya geçen organizma artık alarm durumundan çıkmakta ve stresli olan ortama uyum göstermektedir. Aslında, organizma yorulmakla birlikte direncini ağır ağır yitirmektedir (Aydın, 2008: 145).

#### ***1.4.3. Tükenme Evresi***

EĞer stresin kaynağı ile baş edilemez ve bu duruma uyum sağlanamaz ise, fiziki olanaklar kullanılamaz ve tükenme evresine giriş yapılmış olur. Tükenme aşamasında, sinir sistemi önemli bir rol oynar. Kişi artık tükenmiş ve stresin kaynağı da hala yok olmamıştır. Böyle bir durumda uzun süreli olarak, stres kaynaklarıyla savaŐılamaz ise birey diğer stres kaynaklarının etkilerine karşı da savunmasız kalmaya mahkm olur. (Güçlü, 2001: 94). Beden artık stresin baskısına dayanamaz bir hale gelmiş direncini ve dengesini kaybetmiŐtir (Sökmen, 2010: 227). Bununla birlikte bedenin enerĐisi azalmakta, böylece devamlı olarak maruz kalınan ciddi düzeydeki gerilim neticesinde halsizlik ve yıkım baş göstermektedir. Beden tükenme haline geçerek tüm hastalıklara açık hale gelmiştir (GökĐöz, 2013: 13).

#### **1.5. Stresin Belirtileri**

Strese yakalanan kişiler, zaman içerisinde stres kaynaklı farklı belirtiler göstermeye baŐlarlar. Fakat kişi, kendi fiziksel ve ruhsal özelliklerinin farkındaysa ve iyi analiz etmiŐse normalin dışındaki bazı belirtileri fark edebilir ve stres verici durumla en mükemmel biçimde savaŐabilir (Eren,

2004: 307). Söz konusu belirtiler; ruhsal, davranışsal ve bedensel belirtiler şeklinde gruplandırılarak açıklanmıştır (Sökmen, 2005: 5).

#### **1.5.1. Fiziksel Belirtiler**

Stresin fiziksel belirtilerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2004: 307; Sökmen, 2005: 5; Gökğöz, 2013: 9; Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 452):

- Tansiyon yükselmesi,
- Sürekli ortaya çıkan migren ve baş ağrısı,
- Aşırı şekilde iştahsızlık, tokluk duygusu ve kilo kaybı,
- Nefes darlığı, terleme, alerji,
- Sindirim bozukluğu,
- Yorgunluk,
- Cinsel ilişki kurmada isteksizlik, korku ve iktidarsızlık,
- Aşırı hassasiyet, duygusallık ve gözlerden yaş gelmesi,
- Ağrı kesici ilaçlara karşı düşkünlük ve bunun sonucu olarak ta mide kanamaları.

#### **1.5.2. Davranışsal Belirtiler**

Stresin davranışsal belirtileri aşağıdaki gibi sıralanabilir ( Eren, 2004: 308; Barlı, 2010: 265; Işıkhana, 2004: 55):

- Aşırı alkol ve sigara kullanımı,
- Hayattan zevk almama ve her şeyin boş olduğunu savunma,
- Aşırı korku ve tedirginlik,
- Alınganlık ve hemen sinirlenme,
- Geceleri uyuyamama ya da erken uyanma,
- Düşüncesiz duygusal davranışlar,
- Aşırı iştahsızlık veya fazla yemek yeme.

#### **1.5.3. Psikolojik Belirtiler**

Kişilerde stresten kaynaklanan çeşitli psikolojik belirtilerden söz etmek mümkündür. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bahar, 2006: 162-163; Aytürk, 2010: 339-340; Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 452):

- Sürekli endişe,

- Gerginlik,
- Ölüm ve intihar fikirleri,
- Unutkanlık,
- Kişilere aşırı güven veya güvensizlik,
- Düş kırıklığı,
- Hastalanmaktan korkma ve hasta olduğunu zannetme.

### **1.6. Stresin Nedenleri**

Stres olgusunun pek çok nedeni vardır. Stresin ortaya çıkmasına sebep olan bu nedenlere “stresör” adı verilmektedir. Bu *stresörler* canlıların yaşadıkları çevreleri ile etkileşimlerinde ve yalnız başlarına uyum kabiliyetlerinde genellikle olumsuz yönelik değişim yaşamalarını ifade eder. Örneğin, “her türlü kirlilik ve yoğun trafik ile birlikte buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü önemli derecede stres kaynaklarıdır”. (Tutar, 2000: 221). Bu bakımdan *stresörler* pek çok farklı yönden canlı varlıkları etkileyebilirler.

İş ortamında strese sebep olan faktörler farklı bilim insanları tarafından değişik şekillerde açıklanmış ve ortaya konulmuştur:

İştar (İştar, 2012), stres kaynaklarını, bireysel ve örgütsel stres faktörleri olarak iki başlık altında toplamıştır.

Yılmaz (Yılmaz, 2006), kişisel stres kaynakları (biyolojik, maddi, duygusal, yaşam tarzı ve yaş), örgütsel stres kaynakları (çalışma koşulları, işyeri uzaklığı, aşırı iş yükü, vardiyalı çalışma biçimi vb.), çevresel stres kaynakları (politik hayat, teknolojik değişim, ülke ve dünya ekonomisi, sosyal kültürel değişimler vb.) şeklinde üç aşamada açıklamıştır.

Şan (Şan, 2012) ise, bireysel, toplumsal ve çalışma yaşamına ilişkin faktörler olarak ele almıştır. Örgütlerde strese sebep olan kaynak türlerini; bireysel, işle ilgili, örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili, çevresel ve toplumla ilgili faktörler olmak üzere dört temel başlık altında toplamak mümkündür (Soysal, 2009: 6).

#### **1.6.1. Bireysel Stres Kaynakları**

Yaşanılan stresin çoğunlukla iş çevresinden, birlikte çalışılan insanlardan ve maddiyat kaynaklı olduğuna inanılsa da aslında stresin

gerçek kaynağı kişinin kendisiyle, yani yaşı, cinsiyeti, kişilik yapısı ile ilgilidir (Braham, 1998: 33).

Aşağıda strese en çok sebep olan bu üç bireysel stres kaynağı açıklanmıştır.

#### **1.6.1.1. Kişilik yapısı**

Bireysel stresin kaynaklarından birisi kişiliktir. Kişilik, davranışlarımıza yön verir. Stresten etkilenme düzeyi kişiliğe göre değişmektedir. İnsanların değişik yapıdaki bireysel özellikleri ve bu özelliklerinin, buldukları çevreyi kendi bakış açılarıyla anlamaları ve yorumlamaları stres kaynağı olarak değerlendirilir (Yelboğa, 2006: 198).

Kaygı, iş bağımlılığı, olumsuz düşünme, özgüven eksikliği, mükemmeliyetçilik kişilik üzerinde strese neden olan özelliklerden bazılarıdır. Bununla birlikte stresin yaratacağı etkinin derecesi, kişilikle yaptıkları işin gerekleri arasındaki ilişkiden daha çok etkilenmektedir (Myers, 1997: 23).

Kişiliğin strese sebep olan özellikleri ile ilgili olarak Friedman ve Rosenman adlı iki kardiyolog hastaları üzerinde kişiliğin stres üzerindeki etkilerine yönelik birtakım araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar neticesinde A ve B tipi kişilik olmak üzere iki farklı tipte kişilik tespit etmişlerdir. Bunlardan A tipi olarak isimlendirdikleri grup, strese neden olabilecek bir kişilik yapısına sahip iken B tipi kişilik olarak isimlendirdikleri 2. grup ise strese kaynak olabilecek değil de daha çok stresi yönetebilecek niteliklere sahip kişilik olarak nitelendirilmiştir (Yavuz, 2005: 41).

A tipi kişilikler kendilerini asla bitmek tükenmek bilmeyen bir mücadelenin içerisinde görürler. Başarılı olma çabaları abartılı bir süre sınırlılığı, düşmanlık ve saldırganlık A tipi özelliğe sahip bireyleri özetleyen üç temel özelliktir (Bozkurt, 2004: 142). Daha çok psikopatik kişilik eğiliminde olan bireylerdir. Çevre ile sürekli bir mücadele içindedirler. Bu tipteki kişiler, işleri hızlı bir şekilde yapma çabasındadırlar. A tipi özellik gösteren kişiler diğer insanlarla, olaylarla, kendi takıntı ve kuruntuları arasında ilişki kurarlar. Ben merkezli iletişim biçimleri kişiliklerin temelini oluşturur (Köknel, 1987: 153).

B tipinde olan insanlar yumuşak başlıdır ve katı kuralları olmayan esnek yapıya sahip insanlardır. Sabırlı, rahat görünen, fazla hırslı olmayan ve çabuk sinirlenmeyen bireylerdir. Yarışmak, üstün olmak gibi özellikleri yoktur. Bu tip kişiler aynı zamanda, sakin, düzenli çalışan, rahat ve açık kişilerdir (Erdoğan, Ünsar, Süt, 2009: 450).

Çalışma ortamlarındaki bazı insanlarda hem A hem de B tipi kişilik özelliklerini birlikte mevcuttur. Burada önem arz eden şey kişilerin kendilerine ve başkalarına zarar vermeden, yaptıkları iş ve çalıştıkları iş yerindeki başka insanlarla uyumlu olarak çalışmalarını sağlamaktır (Güney, 2000: 446).

Bireyler yaptıkları işi anlamsız bulabilmektedirler. Hemen hemen her işin bir anlamı ve önemi olmasına rağmen bazı durumlarda kişilere yaptıkları iş anlamsız gelebilmektedir. Kişinin işini anlamsız bulması, kişilik ile alakalı bireysel stres kaynaklarından birisi olarak ortaya çıkmaktadır (Yates, 1985: 76).

İş hayatında bireysel stres kaynağı olarak kabul edilen bir diğer öge hayal kırıklığıdır. Birey işyerinde belli bir mevkiye gelmeyi, ya da ücretinde artışı hedefleyebilir. Ancak bu hedefledikleri gerçekleşmediği zaman hayal kırıklığına uğrayabilmekte bu da beraberinde stresi getirmektedir.

Heyecan olgusu da bireysel stres faktörleri açısından önem taşımaktadır. Yüksek heyecana sahip bireyler işletmeler tarafından özellikle tercih edilen bireyler olabilmektedirler (Artan, 1986: 97-98).

#### **1.6.1.2. Yaş**

Kişi yaşı ilerledikçe strese karşı koyma gücü azalarak tehlikelere açık hale gelmektedir. Yaş ilerledikçe beynin ve fiziksel yapının, dışarıdan gelen baskıcı tehditlere karşı direnebilme gücü gitgide azalmaktadır. Bireylerin farklı yaşlarda, düşünsel ve bedensel özellikler sergilemelerinden dolayı, stres vericilerden de farklı derecelerde etkilenmeleri ve bunlara karşılık göstermeleri gayet normaldir. En çok stresin yaşandığı orta yaş grubunda, aynı zamanda erkeklerde andropoz, kadınlarda ise menopoz dönemlerinde hormonal dengede birtakım farklılıkların olması sebebiyle kişiler oldukça yüksek etkiye sahip gerilime maruz kalmaktadırlar (Barlı, 2010:272).

### ***1.6.1.3. Cinsiyet***

Cinsiyet olgusu, bazı meslek gruplarında stresten etkilenme düzeyini etkiler. Toplumsal olarak ataerkil bir yapıya sahip olduğumuzdan, söz konusu ataerkil yapı, aynı pozisyondaki kadın ve erkeğe eşit reaksiyon göstermemekte; kadın, erkeğe göre üzerinde daha fazla baskı hissetmektedir. Bu da iş ortamındaki yaşanan bazı olaylar karşısında, kadınların daha fazla stres altında kaldığına bir işarettir. Ayrıca kadının üzerindeki ailevi rolü ve ondan beklenenler yine onun üzerinde etkili olmaktadır. Bu da kadınların iş yerinde de erkeklere kıyasla daha stresli olmalarına sebep olur (Şan, 2012: 9).

### ***1.6.2. İşle İlgili Stres Kaynakları***

İş ile ilgili önemli bir stres kaynağı da teknolojik gelişimdir. Gelişen teknoloji, çalışanların becerilerini hızlı bir biçimde demode etmektedir. Bu durumda, yeterli eğitim sağlanamazsa, teknolojik yenilikler potansiyel bir stres etkeni olur (Tutar, 2000: 222).

Tüm bunlarla birlikte çalışılan ortamın ruhsal ve bedensel yorgunluğa sebep olan ergonomik açıdan uygunsuzluğu da stres sebebidir. Örneğin, aşırı gürültülü, aşırı sıcak ve soğuk, nem, havasızlık, fazla mesai ve gece çalışması işle ilgili stres nedenlerindedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 19).

### ***1.6.3. Örgütsel Yapı ve Politikalarla İlgili Stres Kaynakları***

Örgütsel yapı ve politikaların neden olduğu stres kaynakları, hem işin yapılış şekline hem de işletmenin fiziksel şartlarından kaynaklanan stres kaynakları şeklinde incelenecektir.

#### ***1.6.3.1. İşin yapılış şeklinden kaynaklanan örgütsel stres kaynakları***

İşin yapılış şeklinde, işin niteliği ve meslek hastalıkları stres kaynakları olabilmektedir. Bununla birlikte örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili problemler de strese neden olabilmektedir.

##### ***1.6.3.1.1. Aşırı iş yükü***

Çalışanları yapmakla mükellef oldukları iş yükü, ideal ölçülerin üzerinde ise bu ağır iş yükü olarak adlandırılmaktadır. Aşırı iş yükü, çalışanlar, üretim miktarı, kalite ve verimlilik öğeleri açısından sorunların



yaşanmasına sebebiyet verir. Ayrıca çalışma ortamında çalışana sorumluluk yüklenmekte ve daha çok çalışabilmesi istenmektedir (Eroğlu, 1995:429).

Bir başka tanıma göre bireyin performansına etki eden farklı türdeki zorlamalar, iş yükü olarak tanımlanmaktadır (Dağdeviren ve öte., 2005: 518).

Çok aşırı iş yükünün yanı sıra çalışanlarda strese sebep olan bir başka durum, iş yükünün yeterli seviyede olmamasıdır. Mesela zekâ yeteneğinin çok çok altında rutin işler yapmak mecburiyetinde kalan veya kriz dönemlerinde zamanın büyük bölümünü oturarak iş yapmadan geçirmek zorunda kalan personelin skıntı sebebiyle strese girdiği gözlenmiştir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 35).

#### **1.6.3.1.2. İşin niteliği**

Yapılan bir işin niteliği, bir bakıma stres özelliği taşımaktadır. Bireye göre zor olan ya da işin başarılmasında çok fazla güçlüklerle karşılaşılması örgüt içerisinde strese neden olabilmektedir (Erdoğan, 1996: 289).

#### **1.6.3.1.3. Monotonluk**

Bir işin devamlı olarak tekrarlanarak ve hep aynı tempoda yapılmasının verdiği bıkkınlık ve yorgunluk durumu monotonluk olarak adlandırılmaktadır (Keser, 2012: 217).

Yapılmakta olan bir işin monoton bir biçimde devam etmesi ve kişinin kendisine iş akışındaki süreçlere dâhil edememesi, kişide yaptığı işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturmaktadır ve söz konusu duygu o kişi için önemli bir stres kaynağıdır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 18).

Örneğin; rutin işler, düşünülmeden tekrarlanarak yapıldıkları için, zihnin uyuşmasına, enerjinin tükenmesine yol açabilmektedir. Yapılan işin çeşitli ve farklı olması da aşırı sorumluluk üstlenilmesine neden olur. Aşırı sorumluluk duygusu ise beraberinde stresi getirmektedir (Eren, 2004: 224).

#### **1.6.3.1.4. Rol davranışları ve rol çatışması**

Örgütün planlanan hedeflere ulaşmasında rol yapısı büyük ölçüde önem taşımaktadır ve kişinin kendi bulunduğu pozisyonunu anlama biçimini ifade etmektedir (Tınaz, 2005: 41).

Bireylerin rolleri hakkında yetersiz bilgi ve beceriye sahip oldukları vakit rol belirsizliği yaşanmaktadır. Rol belirsizliği, bir işin yapılış şekli bakımından kesinlik kazanmaması, yerine getirilebilecek görevlerin neler olduğunun belirlenmemiş olması anlamına gelmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2001: 224). Genel olarak işe yeni girmiş kişiler, işteki görev ve sorumluluklarının belirsizliği yüzünden ya da nasıl çalışmalarını gerektiği konusunda bilgilendirilmemelerinden dolayı, takım arkadaşlarının negatif davranışlarıyla karşılaşılırsa, strese kapılabilirler (Cam, 2004: 4).

Çalışanların yaşadığı görev belirsizliği, onları strese sokarak; sağlıksız, mutsuz, iş yerine güvenmeyen ve çalışmak konusundaki hevesini yitirmiş bireyler hale getirir. Böylece; işletmeler kuvvetsiz, hastalıklı, isteksiz ve tükenmiş bir ekiple çalışmak mecburiyetinde kalırlar (Bumin ve Şengül, 2000: 571).

#### ***1.6.3.1.5. Örgüt içi performans değerlendirme***

Bir iş yerinde çalışanların performanslarını yükseltebilmek için iki farklı yol uygulanmaktadır. Bunlardan ilki harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik imkânlardan faydalandırarak kişiyi doyum noktasına ulaştırmaktır. İkincisi ise çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir (Sabuncuoğlu, 1984: 90 ). Ancak yapılan çalışmaların, başarı değerlendirmesiyle gereğinden fazla ödüllendirilmesi, çalışanlar arasındaki çatışmayı, aynı zamanda stresi de arttırabilmektedir. Benzer biçimde çalışanların hak ettikleri biçimde ödüllendirilmemeleri, işini gerektiği gibi yapanların bile iş güvenliğinin olmaması, doğrudan stres sebebi olarak önümüze çıkar (Erdoğan, 1996: 290 ).

Diğer taraftan örgüt içerisinde dürüst ve adil denilemeyecek başarı değerlendirmeleri ışığında gerçekleştirilen kariyer planlamaları ve bir üst göreve terfi uygulamaları liyakata göre yapılmadığında bireyler arası çatışmaya, bu da strese sebep olur (Soysal, 2009: 340).

#### ***1.6.3.2. İşletmenin fiziksel şartlarından kaynaklanan örgütsel stres kaynakları***

Fiziksel stres nedenleri bireyi genelde fiziksel olarak etkileyen dıştan gelen etmenlerdir. Bireyin görev yaptığı yerin fazla, soğuk ya da sıcak olması, yeteri kadar ışık almaması, aşırı gürültülü olması stres nedenidir.

Bunlar genel anlamda vücudun dengesini zorlayarak bireyi kaygıya itmektedirler.

Yönetim bakımından değerlendirildiğinde; çalışılan ortamın olumsuz koşulları, sıklıkla iş ortamının değiştirilmesi, bireyin istemediği fiziki ortamda çalışmak zorunda bırakılması birer fiziksel stres nedeni olarak düşünülmelidir. Bir çalışanın alıştığı ve çalışmaktan zevk aldığı iş ortamından alınarak alışık olmadığı çalışma alanına çalışmaya zorlanması bireyde stres yaratır. Düzenli ve temiz bir iş ortamında görev yapmaya ya da bunun gibi iş yerinde çalışmayı arzulanan bireyin, fiziksel yapısı kötü, tozlu, pis bir ortamda çalışması da kendisinde strese neden olur (Erdoğan, 1996, s:280 ).

#### ***1.6.4.Çevresel ve Toplumsal Stres Kaynakları***

Çevresel ve toplumsal boyutta stres kaynaklarını aile, sosyal çevre ve fiziki çevre boyutları başlıkları altında inceleyebiliriz.

##### ***1.6.4.1. Aile boyutu***

Aile, bireyin stres kaynaklarından bir diğeri olarak kabul edilmektedir ayrıca aile içerisindeki ilişkiler bireylerin stresten kurtulmaları ya da daha fazla strese maruz kalmalarında önemli bir etkidir. Aile üyeleri arasındaki ilişkilerdeki geçimsizlik ve bazen de iletişimsizlik büyük sıkıntı ve gerginliğe sebep olabilir. Farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar, kavgalar ve küsme olayları ailenin tamamını etkilemektedir ve önemli bir stres sebebidir (Eroğlu, 1995: 318).

##### ***1.6.4.2. Sosyal çevre boyutu***

İnsanların ait oldukları toplumsal sınıf içerisindeki yerleri yani, rol ve statüleri strese kaynak olabilmektedir. Bir arada yaşayan bireyleri, belirli durumlar karşısında alışıl gelmiş biçimde hareket etmeye zorlayan sosyal kurallar, bütün bireyler tarafından kabul görmüş ve mutlak uyulması öngörülen standart davranış kalıplarıdır. Kişilerin tavırlarına, hareketlerine sınırlar koyan bu tür kurallar içerisinde; sosyal gelenek ve görenekler, dini ahlaki kurallar, hukuksal düzenlemeler, öncelikli olarak sayılabilmektedir. Fakat herkes için uyulması zorunlu bu standart kuralları ortaya koyan bu tür

sosyo kültürel değerlere uyum sağlamadaki istekleri kişiden kişiye değişmektedir (Aydın, 2008: 155).

#### **1.6.4.3. Fiziksel çevre boyutu**

Fiziki çevre boyutu bakımından, biyolojik ihtiyaçlarımız ve içerisinde barındığımız mekânsal konfor kastedilmektedir (Mavili Akataş, 2001: 31). Yani çalışan bireyin görev alanı ve kendisine etki eden fiziki koşullar kişilerin strese maruz kalmalarına neden olan önemli bir etkidir. Bu faktörlerin en olumlu seviyeye ulaşması, çalışan kişinin moralini etkileyeceği gibi, örgüt ile kenetlenmesini de sağlamaktadır. Bu sebeple ışık, ısı, ses, havalandırma ve kalabalık gibi fiziki koşullar bireyin iş temposunu yükseltecek şekilde düzenlenmelidir (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2011: 390).

Karanlık ortam çalışanlar bakımından genellikle önemli bir sorun olurken, aydınlık ise ciddi anlamda korku aynı zamanda bireylerin çalışabilmesi için ihtiyaç duyulan fiziksel şartlardan birisidir. Yetersiz olan aydınlatma görme açısını daralttığı gibi, cisimlerin net olarak algılanmasını engeller. Yeterli düzeyde olmayan aydınlatma, göz kamaşmasına sebep olurken, yerinde kullanılmayan uygunsuz renklerin tercih edilmesi ise ışık kaynaklı strese yol açabilmektedir ve bunun neticesinde meydana gelen bitkinlik, kas ve sinir sistemiyle alakalı olup, strese neden olur (Eren, 2004: 179).

#### **1.7. Stresin Sonuçları**

Stresin ilk bakışta her ne kadar olumsuz sonuçlar doğuracağı düşünülse de devamlı olarak bireyin çalışma ortamının negatif bir bileşeni olarak düşünülmemelidir.

Stresin sonuçları çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin, Baltaş'lar stresin sonuçlarını genel olarak maddelendirmiş (Baltaş ve Baltaş, 2004: 2-31), Sabuncuoğlu ve Tüz bireysel ve örgütsel sonuçlar diye ikiye ayırarak alt başlıklar halinde açıklamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 1-150).

Bu çalışmada ise stresin sonuçları karışıklıktan kaçınmak için önce stresin olumsuz olarak değerlendirilen bireysel ve örgütsel sonuçları olarak iki başlıkta açıklanacaktır. Stresin bireysel sonuçları; fizyolojik, psikolojik

ve davranışsal sonuçlar olarak, örgütsel sonuçları ise; işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, performans düşüklüğü, iş kazaları, işgören devir hızı, mesleki hastalıklar ve işte hata yapma başlıkları altında incelenecektir. Daha sonra ise stresin olumlu sonuçlarından bahsedilecektir.

### ***1.7.1. Stresin (Olumsuz) Bireysel Sonuçları***

Stresin bireysel sonuçları; fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç grupta incelenecektir (Örnek ve Aydın, 2006: 200).

#### ***1.7.1.1. Fizyolojik sonuçları***

Aşağıda sayılan hastalıkların oluşmasında diğer faktörlerin yanı sıra stresli yaşamın da etkisinin olduğu bilinmektedir (Kırel, 1994: 48; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 23; Kara, 2009: 151; Özer, 2011: 416).

- Kalp damar hastalıkları,
- Sinir ve kaslarda gerginlik,
- Sindirim sistemi ve mide rahatsızlıklar,
- Deri hastalıkları (örneğin; saç-kıl dökülmeleri, egzama, sedef hastalığı ),
- Üreme sistemi hastalıkları (örneğin; cinsel isteksizlik ve soğukluk gibi).

#### ***1.7.1.2. Psikolojik sonuçları***

Stresin psikolojik sonuçları kaygı (endişe), depresyon ve uykusuzluk şeklinde kendini göstermektedir (Işıkhana, 2004: 59).

Kaygı, kişinin olası zarara gösterdiği tepkidir. Olası ve beklenen zararlar baş edebilecek tepkilere sahip olmama duygusudur (Balcı, 2000: 20). Kaygı yaşamın bazı dönemlerinde olabileceği gibi, bazı bireyler bakımından içten kaynaklanan süreklilik özelliği de gösterebilir. Daima kaygı duyan insanlar olayları stresli hissetmeye daha meyillidirler ve stresli bireyler de kaygı duymaya daima hazırdırlar (Öner, 1983: 1).

Depresyon, stresli bir durum veya olay karşısında, organizmanın tedirginliğini, huzursuzluğunu, üzüntüsünü, sıkıntısını ifade eder (Eroğlu, 2007: 463). Bu durumun ortaya çıktığı kurumlar değerlendirildiğinde, bu kurumlarda işçi işveren ilişkilerinin çok zayıf olduğu, işgörenlerin sürekli aynı konumda ve aynı tempoda, tekrarlanan işler yaptıkları ve üretimi

arttırmaları için üzerlerine yoğun baskı yapıldığı görülmektedir (İncir, 1993: 63-66).Uykusuzluk, stresin ilk ve en belirgin işaretlerinden birisidir. Stresli zamanlarda kaslardaki gerginlik artmakta aynı zamanda beynin merkezi uyanık halde bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 311; Gökğöz, 2013: 32).

#### **1.7.1.3. Davranışsal sonuçları**

Stresin en çok görülen davranışsal sonucu alkol, sigara ve madde bağımlılığıdır (Jenkins, 1994: 6-7).

Stresin başka bir etkisi de bireylerin dikkat dağınıklığına sebep olarak kazalara olması ve agresiflik duygusunu tetiklemesidir (Albrecht, 1988: 51-190).

#### **1.7.2. Stresin (Olumsuz) Örgütsel Sonuçları**

Araştırmada stresin sonuçları başlığı altında, bu bölüme kadar stresin birey üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Bu bölümde ise stresin olumsuz etkilerinin kişi ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur.

Kişilerin stres içinde bulunmaları sonucunda ortaya çıkan, bireyin kendisini olduğu kadar çevresini de etkisi altına alan belirti ve sonuçlar çalışma hayatını da tehdit etmektedir. Stres içindeki birey birtakım sorunlar ortaya çıkararak stres altında olduğunun sinyalini verir. Bu sorunlar işte devamsızlık, işe geç gelme, verimlilik düşüşü, iş bırakma, işe ilgisiz davranma, meslek hastalıkları, işte hata yapma ve zaman kaybına sebep olma sıralanabilir (Artan, 1986: 117; Sökmen, 2010: 234; Eroğlu, 2007: 469; Özgen ve Yalçın, 2010: 304-305).

#### **1.7.3. Stresin Olumlu Sonuçları**

Daha önce de bahsettiğimiz gibi stres her zaman olumsuz sonuçlar doğurmaz. Aslında başarıyı yakalamak bakımından belirli düzeyde stres gereklidir denilebilir. Fakat çatışmaya sebep olan iş yerindeki stres vericilerin bertaraf edilmesi gerekir (Palmer ve Hyman, 1993: 31). Bu bakımdan stresin her zaman olumsuz olduğu yönündeki alışlagelmiş yargı doğru değildir. Kontrol edilebilen ve tolere edilebilir sınırı aşmayan idare edilebilir düzeydeki stres, bireydeki mevcut potansiyelin ortaya çıkmasını

sağlar (Cüceloğlu, 1994: 273). Yani makul düzeydeki stres, kişiyi daha fazla başarı için tetiklemektedir denilebilir.

Bireyi aktif hale getiren ve de kişide çalışma isteği uyandıran pozitif yönlü stresin olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Birkök, 2000; Yılmaz, 2006: 41):

- Uyanıklık ve canlılık sağlar,
- Ayrıntılara dikkat çeker,
- Kişinin kendisine olan güvenini artırır,
- Kişinin motivasyonunu sevk ve idaresini sağlar,
- Enerjik hissi verir,
- Umut ve heyecanı artırır,
- Hedef ve amaç duygusu sağlar.

#### **1.8. Stresle Başa Çıkma Yolları**

Stresle başa çıkma, kişinin içerisinde bulunduğu duruma uyum sağlayabilme, mevcut duruma ilişkin çözüm üretebilme ve gelecekte söz konusu durumu kontrol edebilme yeteneği ve başarısı ile alakalıdır. Stresle başa çıkma, bireyin kişisel, toplumsal ve iş yaşamını amaçladığı ve hayal ettiği şekilde gerçekleştirebilme aracıdır. İşte stres yönetimi olarak da adlandırılan bu süreç, olumlu ya da olumsuz tüm çaba ve uğraşlardan ibarettir (Özbay, 2007: 32).

İnsanlar çağlar boyunca stresin etkilerinden kurtulmak için çeşitli yollara başvurmuşlardır. Örneğin, Güney Afrikalı yerliler kokain kaynağı bakımından zengin olan Coca bitkisinin kurutulmuş yapraklarını çiğneyerek stresin etkisinden bir süre için uzaklaşmışlardır. Çililer esrar içer, Arap fellahlar nargile kullanırlar. Tüm bu yaptıklarının kendilerini mutluluğa götürdüğüne inanırlar (Norfolk, 1989: 173).

Şu bir gerçek ki günümüz insanı da zaman zaman kederlendiğinde ve stresli olduğu durumlarda sigaradan, içkiden, uyuşturucu ve sakinleştirici ilaçlardan yarar ummaktadır.

## 2. BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI

#### 2.1. Performansın Tanımı

Performansın, TDK sözlük anlamına göre tanımı; “başarım, katlanma düzeyi, bir işi yapma ya da uygulama durumu” şeklinde yapılmıştır.

Benardin’a göre (1995), performans, iş sonuçları, işletmenin stratejik amaçları, müşterilerin memnuniyeti ve mali sonuçlarla kuvvetli bir bağı vardır. Bates ve Holton’a göre (1995), performans; kendi aralarında etkileşimli farklı türdeki etkenlerden meydana gelen çok düzeyli bir yapıdır. Brumbarch’a göre (1998) ise, performans; sonuçlar ve davranışlardan oluşmaktadır (Yılmaz, 2012: 48).

Başka bir ifadeyle, performans, bir işgörenin belli bir zaman diliminde kendisine verilen işi gerçekleştirmek amacıyla ortaya çıkardığı sonuçlardır. Bu sonuçlar olumluysa, işgörenin kendisine sunulan işi layıkıyla yaptığı, dolayısıyla iyi düzeyde performans gösterdiği anlaşılır. Sonuçlar olumsuz olduğunda, işgörenin başarısından söz edilemediği gibi performansının da düşük seviyede olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Üner, 2007: 343).

Performans kavramı için ortaya konulmuş ortak bir tanım olmamakla birlikte genel olarak performans, bir kişinin, gurubun ya da bir sistemin iş yapma düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Başka deyişle performans, önceden saptanmış koşullara göre bir işin yapılma düzeyi ya da ortaya koyulan sonuçlar şeklinde de ifade edilebilir (Akgemci ve Güleş, 2010: 114).

İşletmeler açısından ise performans, kişinin özellik ve kabiliyetlerinin görevle alakalı olarak hazırlanmış bulunan işletmenin başarı kriterleriyle mukayese edilmesidir (Ataay, 1985: 228). Ya da çalışanın örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için göreviyle ilgili eylemlerinin sonucunda ortaya çıkardığı üründür. Bu ürün bir eşya olabileceği gibi, hizmet veya fikir cinsinden de olabilmektedir. Öyleyse performans; yapılacak iş kapsamında önceden saptanmış birtakım kıstaslara uyacak biçimde, görevin ifa edilmesi



doğrultusunda ortaya konulan mal, hizmet yahut düşüncedir (Helvacı, 2002: 156).

## **2.2. Performansa Etki Eden Faktörler**

Bireylerin performansları incelendiğinde sürekli aynı düzeyde olmadığı zaman zaman iniş ve çıkışların olduğu, aynı şekilde bir işgören ile bir başka işgörenin performans düzeylerinin de aynı seviyede ve eşit olmadığı görülür. Bunun nedeni yalnızca tek bir faktöre bağlanamaz. Gerek bireyin kendisinden, gerekse başka faktörlerden kaynaklansın, performansa etki eden bazı etkenler mevcuttur. Bu etkenler; fiziki özellikler, psiko-sosyal özellikler, işgörenlerin gereksinimleri, moral ve stres adı altında sıralanabilmektedir (Yılmaz, 2012: 52).

Bu çalışmanın ana konusu stres ve performans olduğundan, yukarıda sayılan etkenler için ayrıntıya girilerek tek tek açıklama yapılmamış olup, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde özellikle stres-performans ilişkisi üzerinde durulmuştur.

## **2.3. Performans Değerlendirme Kavramı**

Organizasyonlarda işgörenlerin performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesine 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'ndeki kamu kurumlarında başlanmıştır (Kaynak ve öte., 1998: 205-206). Türkiye'de bu alandaki çalışmalar öncelikli olarak kamu sektöründe yapılmış olup, özel iş yerlerinin kamuya olan ilgisinin yoğunlaşması, işletme bilincinin yaygınlaşması ve modern yönetim uygulamalarının tanınmasıyla olmuş aynı zamanda giderek gelişme göstermiştir. Ayrıca, 4852 Sayılı İş Yasası'nın 2003 yılında kabul edilmesiyle işgörenlerin iş akdinin sonlandırılmasında performans değerlendirme sonuçları yasal olarak kullanılır olmuştur (Uyargil, 2008: 2).

Performans değerlendirme kavramı literatürde tezkiye, liyakat değerlendirme, işgören boylandırma, başarı değerlendirme, personel değerlendirme gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010: 114; Bingöl, 1997: 217).

Performans değerlendirme için tek bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Dolayısıyla bu konuda birçok tanım yapılmıştır. Aşağıda

performans değerlendirme için yapılmış olan tanımlardan bazıları verilmiştir:

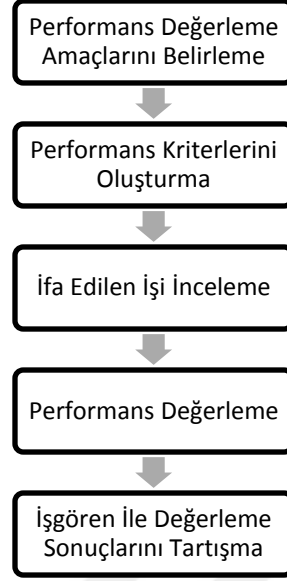
alışan kişinin ya da kişilerden meydana gelen bir grubun iş gücü performanslarının irdelenmesi ve derecelendirilme çabası, performans değerlemesidir (Kara ve Ertan, 2009: 254).

Bir çalışanın yapmakla sorumlu tutulduğu içindeki başarısı ve liyakati hakkında bilgi sunan, aynı zamanda ortaya koyduğu performansı ölçmeye yarayan bir süreç olarak da adlandırılır (Kingir ve Taşkiran, 2006, 197).

Aynı zamanda, personelin başarılı ya da başarısızlığı hakkında bir yargı oluşturan, dengeli ve adil bir ücret sisteminin gerçekleştirilmesinde, çalışan terfilerinde, iş değişikliği ve eğitim gerekliliğinin saptanmasında başvurulan (Sabuncuoğlu ve Tokal. 2001: 320), personelin başarısını o işin gereklerine uygun olarak değerlendiren (Ceylan, 1992: 109), bireyin, yeteneklerini, potansiyel fiziki gücünü, davranışlarını ve alışkanlıkları gibi özelliklerini başka kişilerle kıyaslayan (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 105-106), bir süreç olarak tanımlanabilir.

### ***2.3.1. Performans Değerlendirme Süreci***

Performans değerleme sürecinin başlangıcı Şekil: 1'de görüldüğü üzere amaçların belirlenme faaliyetidir. Bir değerlendirme sistemi büyük olasılıkla her istenilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle, söz konusu değerlendirme hangi amaç için yapılacaksa ona göre özel amaçların ortaya koyulması gereklidir. Tabi ki belirlenen hedeflerin de başarılabilir türde olması şarttır (ner, 2007: 345). Değerlendirme amaçları oluşturulduktan sonra işgörenin ve de grupların, görevlerini istenilen Şekilde başarabilmeleri için kendilerinden ne beklendiğini bilmelidirler.



**Şekil 1. Performans Değerleme Süreci**

**Kaynak:** Üner, M. M. (2007). *Genel İşletmecilik*. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 346.

Daha sonra yine Şekil 1'e baktığımızda üçüncü aşamanın işi inceleme olduğunu görüyoruz. Bu aşamada değerlemeyi kimlerin yapacağı ve değerlendiricilerin eğitilmeleriyle alakalıdır. Sonra değerlendirme işlemine geçilir ve en son olarak ta sonuçlar değerlendirilir ve tartışılır (Akgemci ve Güleş, 2010: 115-116).

### **2.3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Çalışanların performanslarını değerlendirmek için çok farklı yöntemler geliştirilmiştir. Fakat her yönetici ve her işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek en iyi yöntemi keşfetme arzusunda olduğu ifade edilebilir. Her ne kadar örgütlerin kendilerine özgü performans derecelendirme yöntemi uygulamasını benimsese de, bu tutumun zaman içerisinde öznelliğe sebep olduğu gözlenmiştir. Bu sebeple, değerlendirmenin bilimsel kıstaslara uygun olarak ve bu alanda genel kabul görmüş yöntemler doğrultusunda bütün işletmelerce kullanması gerekmektedir (Üner, 2007: 347).

Genel olarak performans değerlendirmesine ilişkin usuller, geleneksel ve çağdaş yöntemler şeklinde ikiye ayrılır (Canman, 1995: 108).

### **2.3.2.1. Geleneksel değerlendirme yöntemleri**

Geleneksel olarak tabir edilen yöntemler; grafik değerlendirme, ikili karşılaştırma ve sıralama, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, davranışsal temellere dayalı derecelendirme ölçekleri, metin değerlemesi, amaçlara göre yönetim ve sicil raporlarıdır (Gökgöz, 2013: 48-50; Bakan ve Kelleroğlu, 113). Aşağıda bu yöntemler hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

Tabi bu yöntemlerin tamamı, bir diğerinin dezavantajını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olup, tek başına yeterli olabilecek kusursuz bir değerlendirme yönteminden söz edilemez (Ceylan, 1992: 119).

#### **2.3.2.1.1. Grafik değerlendirme yöntemi**

Bu yöntem belirli bir görevin başarıyla gerçekleştirilmesi bakımından önemli olarak nitelendirilen özelliklerin, ölçek üzerinde, en iyiden en kötüye ya da en kötüden en iyiye doğru derecelendirilmesiyle gerçekleştirilir (Bingöl, 2003: 290).

Bu yöntem ile işgörenlerin performansı “yetersiz”, “gelişmeye ihtiyacı ar”, “yeterli” ve “mükemmel performans” şeklinde derecelendirilerek formlar oluşturulabilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010: 119).

Ayrıca eski ve sıklıkla kullanılan geleneksel performans değerlendirme tekniğidir. Değerlendirmeci, değerlendireceği her çalışan için ayrı form alır. Ve formda bulunan kriterlere uygun olarak değerlendirmesini gerçekleştirir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 305).

Bu yöntemin birtakım ciddi zayıflıkları vardır. Bu olumsuz yönlerinden biri değerlendirmeyi yapanların geçmişlerinin, deneyim ve kişilikleri farklılık gösterdiğinden yazılı olan tanımlamaları aynı şekilde yorumlamayıp farklı anlamlar yüklemeleridir. Bir diğer olumsuzluk ise grupların tercih edilmesiyle alakalıdır. Mesela, iş performansı ile ilgili çok az grup seçilebilir ya da performansı ciddi düzeyde etkileyebilecek grup veya kategoriler göz ardı edilebilir (Barutçugil, 2002: 191).

#### **2.3.2.1.2. İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi**

Bu yöntemde yöneticiler çalışanları en başarılıdan en başarısıza doğru sıralamaktadırlar (Akgemci ve Güleş, 2010: 119). Sonuçlar çalışanların birbirleriyle kıyaslanmaları sonucu elde edilir (Yılmaz, 2008: 163).

#### **2.3.2.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi**

Zorunlu dağılım yöntemine göre çalışanlar, gösterdikleri performansa göre belli kümelerde toplanırlar (Akgemci ve Güleş, 2010: 119). Örneğin, değerlemeci, değerlendirmeyi yapacağı çalışanların %10'unu başarısı en yüksek gruba, %20'sini başarılıymış görünen grubun içine, %40'ını ortalama başarı gösteren gruba, % 20'sini başarısız görünen grubun içine, kalan %10'u da en başarısız görünen gruba katar (Koç ve Topaloğlu, 2012: 301).

Ve bu yöntemde, çoğunlukla sadece tek değerlendirme ölçütü esas alınmaktadır ve gruplar için normal dağılım eğrisine uyumlu neticeler elde etmek güçtür (Tahiroğlu, 2003: 180-181).

#### **2.3.2.1.4. Kritik olay yöntemi**

Bu yöntemde performans değerlemesi yapacak olan yönetici, çalışanı sürekli olarak gözlemleyerek onun tüm davranışlarını ve kritik denilebilecek durumlar karşısındaki tutumunu not eder (Gökgöz, 2013: 49).

Yani böylelikle bu kayıtlar işin ifası sırasında işgörenin başarı yahut başarısızlıklarını belirler (Helvacı, 2002:165).

Bu yöntem, hazırlık sürecinde uzun bir süreç gerektirir. Ancak üzerinde değerlendirilen çalışanın kötü ve eksik taraflarının rahatça tespit edilmesi ve değerlendiriciye sağlam bir geribildirim sağlaması bakımından faydalıdır (Canitez ve Solmuş, 2000: 111).

Günümüzde pek de geniş bir kullanım alanı olmayan kritik olay yönteminin birçok sakıncalı tarafları vardır. Bunlardan birincisi ve en önemlisi diyebileceğimiz işgörenin kendisini yönetici tarafından sürekli gözetleniyormuş gibi hissetmesi tedirginlik duymasına neden olur. Ayrıca, kritik olayların bireyin performansında ne ölçüde etkili olduğu saptanamadığından, çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını da ortaya çıkarmak pek mümkün gözükmemektedir (Uyargil, 2008: 65).

#### **2.3.2.1.5. Kontrol listesi yöntemi**

Bu yöntem, yapılan işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan bir değerlendirme formunun doldurulması ile uygulanmaktadır. Ayrıca, kritik olaylar yönteminin daha geliştirilmiş versiyonudur. Değerlendirmeyi yapan

kişi formda bulunan çok sayıdaki yazılmış hazır ifadelerden, çalışana en uygun olanlara işaret koyar (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Bu yöntem, değerlendirmeyi yapanların işlerini kolaylaştırdığı gibi aynı zamanda bu yöntem sayesinde değerlendiriciler, iş görenlerin çalışmaları hakkında yorumlarda bulunabilirler. Sorular genelde “evet-hayır”, şeklinde değerlendirilir (Bingöl, 1997: 231).

#### **2.3.2.1.6. Davranışsal temellere dayalı derecelendirme ölçekleri (Bars)**

Davranışsal temellere dayalı derecelendirme ölçekleri yöntemi, çalışanların performanslarını davranışsal olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından oluşturulan bu yönteme aynı zamanda (Behavioral Expectation Scales), yani davranışsal beklenti ölçekleri adı verilmiştir (Helvacı, 2002: 164).

Davranışsal temellere bağlı derecelendirme ölçekleri yönteminde, meydana gelen kritik olaylar hakkında genelleme yapılarak performansın davranışsal düzeyi geliştirilir. Dolayısıyla bu yöntem kritik olay ve grafik değerlendirme usulünün karışımından oluşur (Akçakanat, 2009: 34).

#### **2.3.2.1.7. Amaçlara (Hedeflere) göre yönetim**

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, işletmenin ortak hedefleriyle ilgili bir çalışmayla başlayıp, tekrar aynı bu noktaya geri gelen bir süreçtir. Bu sürecin en önemli özelliklerinden biri, yönetici tarafından öngörülen sorumluluk alanında ve işletmedeki çalışanların en üst kademesinden başlayarak aşağıya doğru basamak şeklinde inilerek tespit edilen hedefler gözetilerek işgörenin kendi başına amaçlarını belirlemesidir (Bingöl, 1997: 236).

Bu yöntemin başarılı sonuçlar vermesi için bazı ön koşullar vardır. En önemlisi de hedefler sayısal ve ölçülebilir olmalıdır. Özellikle ölçülemeyen hedefler tayin etmekten kaçınılmalıdır. Ayrıca yazılı olarak olmalı, bunun yanı sıra tutarlı, anlaşılabilir ve yapılabilir olmalıdır. Belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için belirli bir tarih veya zaman tespit edilmelidir. Bu sürece çalışanlar da dâhil edilmeli, işgörenlerin katılımı eylem planının hazırlanması sürecinde de sağlanmalıdır. Bu yapılmazsa çalışanların örgüte bağlılığı sağlanamaz (Barutçugil, 2002: 188).

#### **2.3.2.1.8. Sicil raporları yöntemi**

Bu yöntem ise, işgörenin günlük işleri, kişiler arası ilişkileri, görevlerini yerine getirme başarısı gibi birtakım kriterlerinin sistematik olarak gözlemlenerek, gerekli olan kayıtların tutulmasına yöneliktir (Fındıkçı, 2001: 315).

#### **2.3.2.2. Çağdaş değerlendirme yöntemleri**

Çağdaş değerlendirme yöntemlerinde ise, çalışanların değerlendirilmesinde işe yarayacak olan veriler, müşterilerden, astlarından ve kendi düzeylerindeki çalışanlardan olmak üzere çok katlı ve çok kaynaklı yapıdan oluşturulur (Yalçın ve Kılıç, 2002: 643). Bu sebeple, geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemlerinin tamamen farklı olmadıkları ve modern yöntemlerin doğal olarak bu alandaki birikimlerden faydalandıklarını belirtmek doğru olacaktır (Özbay, 1996: 57).

##### **2.3.2.2.1. Psikoteknik test ve psikoanaliz yöntemi**

Özellikle çalışanların işe adaptasyonunu isteyen bir patron, kişisel farklılıkları test etmek, saptanan bulgular ışığında idarecilik anlamında bazı kararlar almak istemektedir. Bu ihtiyaç, zihinsel tekniğin gelişmesini ve çalışanların belirli bir süre aralığında değerlendirme düşüncesinin artmasını sağlamıştır. Psikoteknik ve psiko analiz yöntemi ile şahsi özelliklerin belirli bir zaman diliminde, gelecekteki olası durumunun tahmin edilmesi sağlanabilecektir (Gökaslan, 2000: 100).

Bu yöntemin gayesi, çalışanların performansını yükseltmek ve işçi ile iş arasındaki uyumunu dengeleyecek şartları sağlamaktır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 36-37).

##### **2.3.2.2.2. Yeterliliğe dayalı yöntem**

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri ise “yeterliliğe dayalı yöntem”dir. Yeterlilik, bir iş yerinde kusursuz denilebilecek düzeydeki performans düzeyini anlatan bir eylem ya da davranış grubudur. Yeterlilikler, yalnızca kusursuz performansı gün yüzüne çıkaran davranışları ifade göstermektedir. Bu sebeple, yeterlilik kavramı bakımından sadece bilgi değil, aynı zamanda kusursuz performansı elde edecek biçimde gerçekleştirilmesini sağlayan eylemler de ele alınmaktadır (Gökaslan, 2000: 100).

### **2.3.2.2.3. 360 Derece değerlendirme yöntemi**

360 derece yöntemi, karma değerlemenin yapıldığı bir yöntem olmasından ve çok sayıda kişi ve ölçütün bir arada değerlendirilmesinden dolayı bu ismi almıştır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 278-279). Bu yöntem hem işgören hem de yöneticilere, kendilerini ve birbirlerini değerlendirme olanağı sunmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010: 120-121). Başka bir deyişle 360 derece yöntemi, çalışanın yaptığı işe dönük performansın sadece yönetici gözüyle değil, çalışma arkadaşlarının, astlarının, müşterilerin hatta kendi düşüncelerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi sürecidir (Camgöz ve Alperden, 2006: 195).

Bu yöntemin amacı, performansın değerlendirmesinden öte, bireye değişik kaynaklar tarafından geribildirim verilmesine imkân vererek, bireysel olarak gelişimi sağlamaktır. Bu yöntemi, sürece müdahil olan herkesin güçlü ve zayıf taraflarını fark etmelerine yardımcı olur (Akçakanat, 2009: 41).

360 derece performans değerlendirme yönteminin başka bir amacı da çok yönlü olarak, devamlılık anlayışı çerçevesinde, sorgulamak ve işgörenlerin performans durumlarını çalışan ile farklı bağlara sahip çok değişik kaynaklardan toplamaktır (Turgut, 2001: 62).

### **2.3.3. Performans Değerlendirmesi Sonucu Elde Edilen Bilgilerin Kullanım Alanları**

Performans değerlendirme çıktıları, işletmelerin insan kaynakları yönetimi bölümlerinin farklı sistemlerine bilgi toplayan ve bu sistemlerin kurulması ve düzgün bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır.

Bu çıktıların kullanım alanlarından bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

#### **2.3.3.1. Ücret yönetimi**

Ücret yönetimi, işletmelerin performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanların başında gelmektedir. Tabii burada asıl hedef yüksek performans ve başarıyı mükâfatlandırarak, başarıya odaklanmaktır (Fındıkçı, 2001: 338). Organizasyonlarda ücret yönetimi iki yönlüdür. Birinci yönü, işgörelere ödenen maaşın işletmelerin giderlerinin büyük çoğunluğunu oluşturmasıdır. İkinci yönü de, maaşların genellikle işgörelerin geçimini sağlayan önemli bir araç olmasıdır. Tabii ki işgörelere



eşit ve hak edilmiş miktarda maaş almayı arzularlar. İşletmeler de, işgörenlerin bu arzularını gerçekleştirmek için birtakım girişimlerde bulunmaktadırlar (Artan, 1989: 130).

#### **2.3.3.2. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi**

Performans yönetim sürecinin bütün aşamalarında olduğu gibi performans değerlendirmenin her aşamasında eğitimin yeri önemlidir (Barutçugil, 2002: 111).

Performans değerlendirmesi sonucunda, yeterli miktarda performans gösteremeyen çalışanın işin gereği olan bilgi ve tecrübe bakımından yetersiz olduğunda verilecek eğitim ile bu eksik yönlerinin ortadan kaldırılmalıdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 109).

#### **2.3.3.3. Kariyer yönetimi**

Kariyer, bireylerin hem sosyal hem de çalışma alanında şeklen ve içerik olarak ilerlemesidir (Akdemir, 2009: 495). İşgörenlerin, Çalışma hayatlarında yükselmeleri, yükseldikleri üst görevler için yetkinlik kazanmaları gibi pek çok durumda performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır (Kaymaz, 2009: 116).

Başka bir ifadeyle; kariyer yönetim sistemi, hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üstü tarafından değerlendirilmesi, astın eğitilerek geliştirilmesi gibi çalışmalar sebebiyle Performans Yönetim Sistemiyle yakından ilişkilidir. Her iki sistemin de organizasyon içerisinde birbiri ile bilgi transferinde bulunması, personel sistemlerinin etkili çalışmasını olumlu düzeyde etkileyecektir (Uyargil, 2008: 6).

#### **2.3.3.4. Sözleşme yenileme ya da işten çıkarma**

Performans değerlendirmesi neticesinde başarılı olmadıkları tespit edilen ve uygun eğitim programı ile işletmeye faydalı bir düzeye ulaştırılmasına çalışılan fakat bu süre sonunda hala başarısız kişilerin iş akdini sonlandırarak işten çıkarılmalarına karar verilebilmektedir. Gerçekte işten çıkarmalarda bu karar tek başına bir kıstas olmasa da başarılı olan kişilerle çalışılması, buna karşılık belli bir süre düşük performans gösteren kişilerle yolların ayrılması yani işlerine son verilmesi doğal bir sonuç olarak görülmelidir. Fakat bu eylem en son adım olmalıdır (Barutçugil, 2002: 119).

### **2.3.3.5. İş rotasyonu ve iş zenginleştirme**

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen buldular ışığında, belirli bir görevde huzursuz olan, fakat başka görevlerde daha mutlu ve başarılı olacağı düşünülen işgörenin görev yerinin değiştirilmesi sağlanabilir (Fındıkçı, 2001: 340).

Performans değerlemenin bir diğer kullanıldığı yer de iş zenginleşme olarak tabir edilen, işgörenlerin kendi işlerini planlamak, düzenlemek, denetlemek ve değerlendirmekle mükellef kılacak tarzda onlara yeni sorumluluklar verilmesidir (Palmer, 1993: 82).

### **2.3.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Yararları**

Performans değerlendirmenin temelde iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan biri, işgörenlerin performansı hakkında bilgi sağlamaktır. Elde edilen bu bilgi, kariyer planlama, eğitim, ücret artışı, işe alma ve eleman çıkarma gibi yönetsel anlamdaki kararların verilmesinde etkilidir. İkinci amacı da işgörene geri bildirim yapılmasıdır. Yani performans değerlendirmesinin sonuçları ilgili işgörene bildirilerek eksik yönlerini ve bu eksikliklerini gidermesi için kendisine yapması gerekenlerin bildirilmesi şeklindedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106).

Bu temel amaçlardan başka, performans değerlendirmesi sonucunda ulaşılmaya hedeflenen bazı alt amaçlar ve aynı zamanda yararlar mevcuttur. Bunlardan bazıları (Canman, 1995: 120; Tınaz, 1999: 390; Ünsalan ve Şimşeker, 2009: 237; Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 33; Uyargil, 2008: 4-5);

- Her bir işgörene, kendi başarıları hakkında bilgi vermek,
- Dürüst bir yönetim anlayışı benimseyerek, güven yaratmak ve işgörenlerin moral seviyesini arttırmak,
- Yöneticilerin çalışanların mevcut ve potansiyel yeteneklerini değerlendirmede yardımcı olmak,
- Başarılı çalışanların ödüllendirilmesi,
- İşletmenin güçlü ve aynı zamanda zayıf yönlerinin saptanması,
- Çalışanları doğru görevlerde değerlendirmek,
- İşgörene verilecek terfi, ücret ve diğer ödemelerin belirlenmesi için bilgi toplamak,

- Geribildirim vererek işgörenlere kendilerini geliştirme fırsatı tanınması,

- Yöneticilerin tutarlı ve dengeli kararlar almalarını sağlamak,
- İşletmenin genel başarısı ve problemlerine ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte olası olayları önceden kestirilmesine imkân sağlamaktır.

### **2.3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar**

Performans değerlendirme sürecinde meydana gelen hataların en önemli faktörü insandır. Hem değerlendiren hem de değerlendirilen insan olduğundan yanlışlık yapmak gayet doğaldır (Tımaz, 2005: 87). Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca hatalar şunlardır (Fındıkçı, 2001: 302; Uyargil, 2008: 102-109; Yılmaz, 2012: 88-92):

#### **2.3.5.1. Değerlendirmeye karşı görüşler**

İşletme içinde performansın değerlendirilmesine karşı tepkiler yöneticilerden gelebileceği gibi işgörenlerin bu değerlendirmenin sonuçlarının kullanılmadığını düşündüklerinden veya kendilerini ne şekilde etkilediğini bilmediklerinden tepki gösterdikleri görülür. Bu nedenle çalışanların performans değerlendirmeleri hakkında bilgilendirilmeleri, ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaları ve olası tepkileri önleyecektir (Akgemci ve Güleş, 2010: 123).

#### **2.3.5.2. Hale (Halo) etkisi ve boynuz (Horn) etkisi**

Hale etkisi, bir değerlendiricinin bir çalışanı, başarılı olduğu belli bir alanındaki verimine bakarak, başka alanlarda da başarılıymış gibi değerlendirmesidir (Palmer, 1993: 19; İbicioğlu, 2006: 86).

Hale etkisi ters yönde de gerçekleşebilmektedir. Bir çalışan sorumluluk dâhilinde yaptığı işin tüm evrelerinde genel anlamda başarılı olduğu halde sadece bir alanda başarısızsa, bu başarısız olduğu taraf öne çıkarılarak genel anlamda olumsuz olarak değerlendirilirse buna “boynuz etkisi” veya “horn” denilir (Akat, 2009: 102). Bu hatanın performans değerlendirmede etkisini ortadan kaldırmak için işgörenin genel olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161).

#### **2.3.5.3. Kişisel önyargılar ve objektif olamama**

Önyargılı olan bazı değerlendirmeciler değerlendirme yaparken objektiflikten uzaktırlar. Farklı niteliklere göre önyargılar geliştirebilirler. Bu nitelikler, değerlendirilen ile değerlendirici arasındaki önceki yaşamışlıkların sebep olduğu siyasi görüş, dil, ırk gibi kişisel özelliklerdir ve değerlendirmede önyargılı olunmasına sebep olabilir (Tortop ve öte., 2006: 224).

Bu tarz durumlarda değerlendirmeyi yapan kişi çalışanların bireysel performanslarına ağırlık vererek bu tip hataların önüne geçebilir. Bunu yaparken detaylı olarak yapılmış iş tanımlarından yararlanarak ve her çalışanı sorumlulukları çerçevesinde ve farklı pozisyonlarda çalışan kişilerle kıyaslamadan değerlendirmek, bu hatanın engellenmesinde faydalı olacaktır (Kaynak, 2000: 226).

#### **2.3.5.4. Ortalama eğilim hatası**

Performans değerlemede karşılaşılan bir diğer hata da ortalama eğilim hatasıdır. Bu tarz hatalar, değerlendiricinin değerlendirme sırasında tüm çalışanları, performanslarını göz ardı ederek değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir alanda değerlendirmesiyle oluşur (Helvacı, 2002: 161).

Daha anlaşılabilir olması bakımından konuyu açmak gerekirse, bu tür değerlendirmelerde hiç kimse yüksek değerlendirilmediği gibi düşük olarak da değerlendirilmez ve vasat olarak değerlendirilme yapılmış olur (Palmer, 1993: 22).

#### **2.3.5.5. Son yaşanan olayların etkisi**

Bu hata da, değerlendiricinin, işgörenin sadece son göstermiş olduğu performansını baz almasıyla meydana gelmektedir (Yılmaz, 2012: 91).

Performans değerlendirmeleri genelde bütün bir yılı kapsayacak şekilde yapılır. Bu yüzden yöneticiler, çalışanların performanslarını bir yıl boyunca kaydetmezlerse büyük olasılıkla çalışanın son hatırladıkları performansına göre karar verirler (Helvacı, 2002: 161).

Bu türden hataların engelleyebilmek adına, yöneticilerin değerlendirme dönemi içerisinde işgörenlerin performanslarına dair kayıt tutmaları tavsiye edilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 81).

#### **2.3.5.6. Zıt durumlar faktörü**

Bu durum yöneticinin bir kişiyi değerlendirirken onu başka kişiyle kıyaslamasıyla oluşur (Dolgun ve öte., 2011: 186). Başka bir ifadeyle, her işçi, kendinden önce değerlendirilmeye alınan işçiye verilen nottan etkilenecektir (Kaynak ve öte., 1998: 226).

Değerlendirilen çalışan üzerinde daha fazla malumata sahip olmak ve çalışma süresinin bütünüyle ele alınması bu faktörün tesirini hafifletecektir (Barutçugil, 2002: 232).



### 3. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL STRES İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ VE DÜŞÜK PERFORMANSI ARTTIRMAYA YÖNELİK STRES YÖNETİMİ

#### 3.1. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi

Stres ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan bilimsel anlamdaki öncü çalışmayı 1908 yılında Yehg ve Dadson yapmıştır ve ikisi arasında belli bir düzeye kadar doğrusal ilişki olduğunu saptamışlardır. Y-D yasası olarak adlandırılan bu çalışmanın neticesine göre belli düzeyden sonra stres yükselirse performans düşmektedir (Aydın, 2008: 210).

Stresin sebep olduğu her türden hastalık, ruhsal ve psikolojik sorunlar direkt olarak kişinin performansına etki etmekte, bu da iş ilişkisi ve başarısına yansımaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 282).

Aşırı stres performans üzerinde negatif etki gösterse de her stres kötüdür denilemez. Yüksek düzeydeki performans için belirli düzeyde strese ihtiyaç vardır. Yani dozajı ayarlanabilen stres, verimlilik ve performansı arttıran bir unsur olarak görülebilir (Özdevecioğlu ve öte., 2003: 131).

Teorik olarak hiç stres olmadığı durumda hiç uyarıcı olmadığından organizma uykuya dalmakta, stres yükseldikçe uyanma durumuna geçmektedir. Canlı organizma açısından kabul edilebilir miktardaki stres bireyin performansını en mükemmel düzeye getirmektedir (Şahin, 1994: 21-22).

Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse;

Tıpkı telleri aşırı gevşek bir kemanla hiçbir nota sesi çıkartılamayacağı gibi, çok gergin olan keman tellerinin de kopma riski bulunmaktadır. Sadece doğru miktarda gerilen tel ile doğru notalara basılabilir ve doğru sesler çıkartılabilir. Aynı durum stres olgusu için de söz konusudur. Keman teli örneğindeki gibi, düşük ya da aşırı düzeydeki stres işgörenin performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Lewis, 1995: 32-33).

Stres ve performans ilişkisi bakımından dört varsayım bulunmaktadır. Bunlar; negatif ilişki, pozitif ilişki, ters U ilişkisi ve ilişki bulunmaması varsayımlarıdır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 283).

*Birinci varsayım;* stres ile performans arasında zıt yönlü doğrusal bir ilişkinin varlığıdır (Şekil: 2). Bu varsayıma göre stres düzeyi yükseldikçe, performansın düşeceği öngörülmektedir (Yılmaz, 2006: 98).

**Kişisel performans**

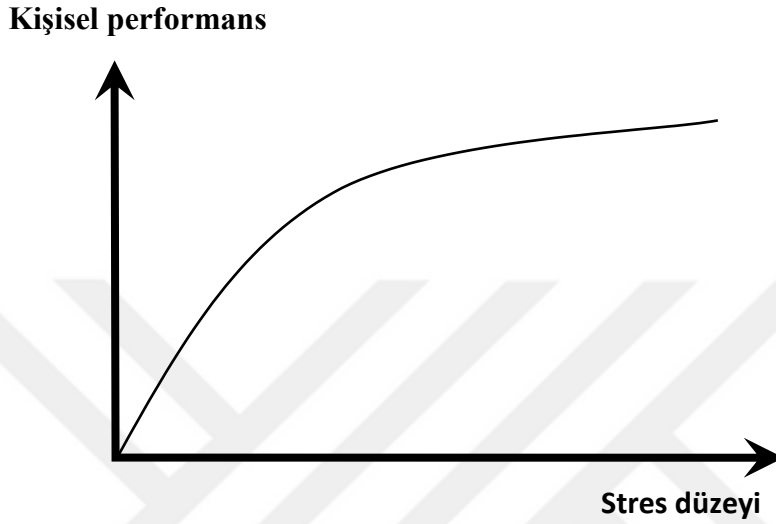


***Şekil 2. Stres ve Performans Arasındaki Ters Doğrusal İlişki***

**Kaynak:** Ulukoş, K. S. (2001). *Stres ve İş Verimi*, Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas. s. 87.

Stres deneyimi, bazen bireyleri mühim olaylar karşısında temkinli davranmaya ve gerekli olabilecek önlemleri almaya yönlendirse de (Baytar, 2010: 85), bu modele göre aşırı stresli bireyleri, stresi yenmek için istenmeyen hareketler ile iş yerindeki zamanlarını boşa harcayabilirler (Türkmen, 2015: 44).

*İkinci varsayım;* stres ve performans arasında pozitif doğru orantılı bir ilişkinin varlığıdır (Şekil 3). Bu varsayım teorik olarak negatif ilişki modelinin tam tersidir. Kısaca bu varsayıma göre stres arttıkça performans ta artmaktadır (Ulukuş, 2001: 87).



**Şekil 3. Stres ve Performans Arasındaki Pozitif Doğrusal İlişkisi**

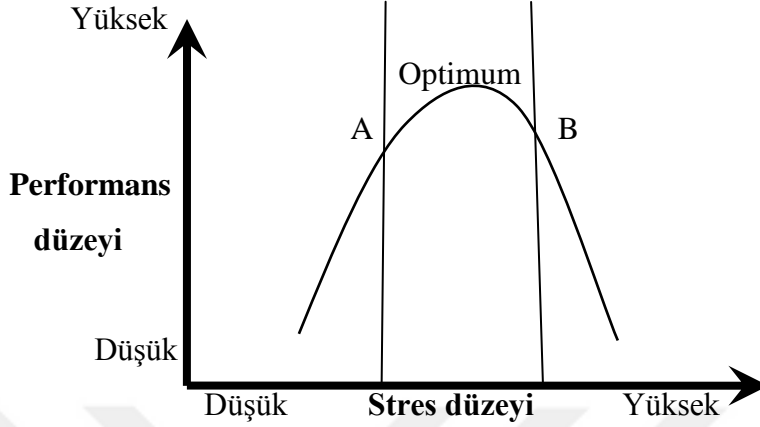
**Kaynak:** Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi; 40ıncı Piyade Eğitim Alay komutanlığı Lider Personeli Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. s. 100.

Bu modelle göre, düşük stres seviyesinde, kişiler rekabet ile karşı karşıya kalmadıklarından performansın artması beklenemez. Orta seviyedeki stres ortamında, kişiler kısmi rekabeti benimsediklerinden orta düzeyde performans oluşması olasıdır. Tam tersi fazla miktardaki stres, hem en uygun seviyede rekabet hem de en uygun düzeyde performans oluşmasını sağlar (Örücü, Kılıç ve Ergül, 2011: 8).

*Üçüncü varsayım;* stres ve performans etkileşimi tersine dönük “U” eğrisine benzetilmiştir. Bu varsayıma göre normal düzeydeki stres, çalışanları mücadeleye yönlendiren bir uyarıcıdır. Fakat stres aşırı bir düzeye geldiğinde iş gücü performansı düşer, birey karar vermede zorlanır ve kararlarında tutarsız davranmaya başlar (Davis, 1987: 445). Aşağıdaki



(Şekil: 4)'te gösterilen bu varsayıma göre performans, işgörenler üzerindeki stres orta seviyede iken olması beklenen (optimum) durumdadır.



#### **Şekil 4. Stres ve Performans Arasındaki Ters U İlişkisi**

**Kaynak:** Türkmen, A. (2015). *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansına Etkilerinin Araştırılması: Bandırma Devlet Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. s. 45.

Stres aşırı fazla ya da çok az ise, (Şekil 4)'den de anlaşılacağı gibi verimlilikte düşüş yaşanmaktadır. Örneğin; çok fazla iş yükü altında kalmış bir idareci ya da o görev için uygun olmayan yönetici tersine dönmüş U eğrisinin iniş ya da çıkışındadır. İşte bu iki yönetici Şekil: 4'te görüldüğü gibi A ve B noktaları arasında gösterilen optimum düzeydeki verimlilik alanının dışındadır. İşgörenlerin bu bölgelerde bulunması istenmeyen bir durumdur (Ertekin, 1993: 91).

*Dördüncü varsayım;* stres ile performans ilişkisinin olmadığı yönündeki varsayımdır. Yani bu varsayım, çalışanın performansına mani olabilecek zorluklar göz ardı edilerek stresin varlığı veya yokluğunun performansı asla etkilemeyeceği düşüncesine dayanır (Yılmaz, 2006: 103).

Ayrıca bu varsayıma göre kişiler, belirli düzeydeki performansları için ücret aldıklarını bilen varlıklardır. Bu sebeple ilk olarak ilgilendikleri şey, söz konusu performansı sergileyebilmektir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 283).

Stres ve performans arasındaki etkileşim her ne şekilde olursa olsun, bu etkileşim literatürde genel kabul görmüş haliyle tersine dönmüş U ilişkisiyle yani uygun miktardaki stresin performansı arttırdığı varsayımıyla açıklanmaktadır (Robbins, 1989: 513; Hugh ve Feldman, 1986: 471).

### **3.2. Stresin Performans Üzerindeki Etkileri**

Stres olgusunun performansa etkileri, birey üzerindeki etkileri ve örgütsel etkileri olarak iki başlık altında toplanabilir.

#### **3.2.1. Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri**

Yüksek seviyedeki stresin bireyler üzerinde birtakım fiziksel, düşünsel ve davranışsal olumsuz sonuçlar doğurduğunu daha önce de belirtmiştik. Bütün bunlarla birlikte, bireyin performansı düşer, karar almada güçlük çeker ve dengesiz davranışlar sergiler. Öncelikli olarak zihinsel yargı gibi akli beceri gerektiren görevlerde dikkat dağınıklığı sonucu farklı tür olumsuzluklar meydana gelebilir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3). Bu olumsuzlukların bazıları şöyle sıralanabilir (Tokay, 2001: 72; Yılmaz, 2006: 104; Ergül, 2012: 63-64):

- İşe konsantre olamama,
- Karar vermede güçlük,
- Diğer çalışanlar ve müşterilerle iletişim sorunları,
- Sorunları çözme becerisinde azalma,
- Zaman yönetimi ve organize olma konularında eksiklik,
- Motivasyonda azalma,
- Vizyon eksikliği vb.

#### **3.2.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri**

Aşırı strese maruz kalan çalışan, işletme açısından önemli düzeyde zarara sebep olabilir. Aşırı stres sebebiyle işgörenin dolayısıyla işletmenin performansının dibe vurması, bununla birlikte, işten ayrılma ve daha da kötüsü ölüme varabilecek birçok olumsuzluklar görülebilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3). Bu olumsuzluklardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Keskin, 1997: 150; Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 284; Ergül, 2012: 65-67):

- İşe devamsızlıkta artış,
- İşgücü devri (işgörenlerin çeşitli sebeplerle işten ayrılmaları) artışı,
- İş kazalarında artış,
- Hata yapma oranında artış,
- Örgüte bağlılıkta azalma,
- İş kalitesinde düşüş,
- Takım ruhunun zayıflaması,
- Müşteri memnuniyet ve tatmininin azalması, vb.

### **3.3. Düşük Performansı Arttırmaya Yönelik Stres Yönetimi**

Stresle başa çıkmada iki yöntemden söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki bireysel yöntemler, ikincisi ise örgütsel yöntemlerdir.

#### **3.3.1. Bireysel Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Stratejiler**

Bireyler dört farklı yolla stresle baş edebilirler. Bunlar; bedensel, zihinsel, davranışsal ve inançla başa çıkma yollarıdır (Tutar, 2000: 277-278).

##### **3.3.1.1. Bedensel başa çıkma yolları**

Bedensel başa çıkma yöntemleri denilince hiç kuşkusuz önce aklımıza spor ve egzersiz yapmak gelmektedir. Spor yapmak, beynimize daha fazla oksijen gitmesini sağlar aynı zamanda kaslardaki gerginliği azaltmaktadır. Bu da stresten arınmamızı sağlar (Işıkhan, 2004: 213). Bundan başka diğer bir yöntem, nefes alma egzersizleridir. Doğru nefes alma kişinin doğrudan damarlarını genişletmekte ve kanın bedenin en uç noktalarına kadar ulaşmasını sağlamaktadır. Bu aktivitelerin en basit olanı da derin nefes alıp vermektir. Düzenli nefes alıp vermek, kalp ve akciğerlerin iyi ve düzenli çalışmasını sağladığı gibi gerginliği de azaltıcı etkisi vardır (Baltaş ve Baltaş, 1989: 186). Sağlıklı yemek yemek, yani dengeli beslenmek de çok önemlidir. Dengeli beslenmede yol gösterici olması bakımından şu hususlara dikkat edilmelidir (Yılmaz, 2012: 38; Işıkhan,2004: 212; James ve Edden, 2001: 69).

- Kişi günlük beslenme ihtiyacını öğrenilip bunu karşılamak için kendine zaman ayırmalı,
- Aşırı tuz ve şeker tüketiminden kaçınılmalı,

- Alkol alınacaksa ılımlı düzeyde tüketilmeli,
- Beslenmede taze besinler tercih edilmeli ve konserve kullanımı azaltılmalı,

- Günlük kahve tüketimi iki ya da üç fincanı geçmemeli,
- Karbonhidrat bakımından zengin besinler tercih edilmelidir.

#### **3.3.1.2. Zihinsel stratejiler**

Zihinsel teknikler, gerilime ve uyumsuzluğa sebep olan etmenlerden uzaklaşma, zihinsel düzenleme ve değişim tekniklerini içerir (İştar, 2012: 7). Bu tekniklerden biri olumlu hayal kurmadır. Kişiler geçmişte yaşadıkları olumsuz olayları düşündüklerinde o anı tekrar yaşamakta ve yeniden geçmişteki o stresli duruma girmektedirler. Buna karşılık geçmişteki olumlu olayları hayal etmek, geçmiş hazları yeniden yaşamak ve de rahatlamak için iyi bir yöntemdir. Bu hayal kurma durumu gelecekte arzulanan ve özlenen olayları da içerebilir. (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 452). Örneğin, henüz lisede okuyan bir öğrencinin iyi bir üniversitede okuduğunu hayal etmesi gibi.

Bir diğer zihinsel teknik ise meditasyon (*derin düşünme*) yapmaktır. Bu tekniğin amacı, zihni oyalayan çeşitli düşüncelerden kurtarıp sakinleştirmektir. Meditasyona başlamanın en önemli kuralı gözleri kapatıp sessizce oturmaktır. Baştan ayak parmak uçlarına kadar bütün kaslar gevşetilir ve eşzamanlı birbirini takip eden düzenli soluk alıp verişe dikkat edilir. Seçilen bir sözcük ise içinden tekrar edilir (Gümüş, 1999: 323).

#### **3.3.1.3. Davranışsal stratejiler**

Birey kendi davranışlarının sonuçlarını bilinçli olarak yönlendirebiliyorsa kendisini kontrol edebilmesi mümkündür. Kişinin kendisini tanıması, stresi belirlemek ve onunla başa çıkmak için etkili bir yöntemdir (Ertekin, 1993: 131).

Bu sebeple, stresle başa çıkmak için davranışlarımızı kontrol altına almak ve gerektiğinde onları değiştirmek önemlidir. Davranış değiştirme, genellikle stresten daha fazla etkilenen A tipi kişilere uygulanabilmektedir. Örneğin; A tipi kişileri çok fazla olumsuz etkileyen zaman azlığı duygusundan vazgeçirmek için, onlara kuyrukta bekleme egzersizleri

yaptırarak ve bunu yaparken o zamana kadar düşünme fırsatını bulamadıkları birtakım şeyleri düşünmelerini sağlayarak ya da sırada bekleyen diğer kişilerle sohbet etmek gibi tavsiyelerle mevcut davranışları değiştirilmeye çalışılmıştır. Yani uzmanlar A tipi bireylere stres olgusunun temelinde bulunan sistem faaliyetlerinin tam tersi olan gevşeme tepkilerini aşlamaya çalışmışlardır. Bu çalışma ile A tipi kişilere uygulanan davranış farklılaştırma yöntemi kişilerin sağlık durumlarında belirgin bir şekilde iyileşme olduğu saptanmıştır (Arık, 1996: 256-258; Yılmaz, 2012: 38-38).

#### **3.3.1.4. İnançla başa çıkma stratejileri**

Bireyin kendini manevi bakımdan rahatlatarak huzur bulması, kültürel ve etik değerlere uygun şekilde yaşaması stresi bertaraf etmede etkilidir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 25).

Ayrıca inanç ve ibadetin bir parçası olan dua, yüzyıllar boyu gerilimle başa çıkmada kullanılmıştır. Dua esnasında okunan ayetler, tıpkı meditasyonda yapıldığı gibi odaklanmayı sağladığından kişinin gevşemesini sağlar. Dua etmek kişinin ümidini ve iyimserliğini de yükseltmektedir. Kişiler dua ederken iç seslerinin daha fazla farkında olabilirler ya da Allah inancı bireyde olumlu yönde kendine inanmasını sağlayabilir (Pehlivan, 1995: 52).

Stresle mücadelede bir diğer yöntem ise “DKBY” (Değiştir – Kabul Et – Boşver – Yaşam Tarzını Yönet) modelini hayata geçirmektir. Bu model aşağıdaki dört aşamayı ihtiva eder (Braham, 1998: 52-53; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 25-26; İştah, 2012: 7-8).

“DKYB” modelinin ilk adımı, “Değiştir” adımıdır. Kişiyi strese sokan ortam ve koşulları değiştirmeyi öngörür. Bunu başarabilmekse, hayatınızın kontrolünü elinizde tuttuğunuza olan inancınıza bağlıdır.

İkinci adım “Kabul Et” yaklaşımıdır. Bu adımda ise değiştirilmesi mümkün olmayan durumların kabul edilmesi esastır.

Üçüncü adım “Boşver” yaklaşımıdır. İşleri üst üste biriktirmemeyi, rekabet ve düşmanlıktan ödün vermeyi içermektedir.

“Yaşam Tarzını Yönet” yaklaşımıysa “DKBY” modelinin dördüncü ve son adımıdır. Bu adım, farklı türde spor ve diyet gibi yöntemleri içerir. Ayrıca stres faktörlerini ortadan kaldırmak öncelikli hedefidir.

### **3.3.2. Örgütsel stres yönetimi için geliştirilmiş stratejiler**

Örgütsel alanda stres kaçınılmazdır ve mali bakımdan oldukça külfetlidir. Bu bakımdan örgütlerde stresi önleme ve azaltmaya yönelik yöntemler geliştirilmeye uğraşılmaktadır. Stres, bireyle çevresi arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden, stresin yıkıcı sonuçlarını engellemek, bir bakıma çevreyi kontrol altına almak demektir. Kısacası stresin yöneticisi olarak tanımlanan bu durum, çevresel gelişimlerin devamlı gözlemlenerek bilinçli şekilde denetlenmesini kapsamaktadır (Özkalp, 1989: 161).

Örgütsel stres yönetimi, kişilerde ve örgütlerde meydana gelen stresle alakalı psikolojik ve davranışsal problemleri engellemek ya da azaltmak için geliştirilmiştir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

Bu araştırmada örgütsel stresi önleme yöntemleri; zaman yönetimi, amaçları belirleme faaliyetleri, işin zenginleştirilmesi, katılımlı yönetim, rolleri belirleme ve çatışmaları azaltma, fiziksel çalışma koşullarını iyileştirme, ücret yönetimi, örgüt iklimi oluşturma, iş yükü düzenlemesi ve stres yönetim eğitimi başlıkları altında açıklanmıştır.

#### **3.3.2.1. Zaman yönetimi**

Belirli bir sürede yapılması zorunlu iş ve eylemlerin, önceden belirlenmiş hedeflerin elde edilmesine yönelik, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlayarak, öncelik durumuna göre planlanması ve uygulamaya geçirilmesidir. Zaman yönetiminin öncelikli amacı zamanı kontrol ederek, ihtiyaçları karşılayacak biçimde harcanmasıdır (Bakan ve öte., 2004: 52).

Stresle baş etmede önemli bir diğer konu da, stresli kişinin iş dışındaki kalan zamanlarını değerlendirme biçimi ve boş anlarda yaptıkları etkinliklerdir. Çalışılmadan boşa geçirilen zamanı değerlendirme; kişilik yapısına uygun ve yapmaktan hoşlanılan kültürel ve sportif faaliyetlere katılarak, bireyin günlük yaşamın sıkıcılığından kurtulması ve başka insanlarla ilişki kurarak sosyal bir kişilik edinmesi olarak açıklanabilir (Kılbaş, 1991: 32).

Zamanı iyi değerlendirmenin bazı temel ilkeleri vardır. Bunlar (Öztürk, 1994: 122; Aydın, 2008: 216; Gökgöz, 2013: 81):

- Yapılacak günlük işlerin belirlenmesi,
- İşleri öncelik ve önem derecesine göre belirlenmesi,
- İşlerin öncelik sırası gözetilerek gerçekleştirilmesi ve günlük programın belirlenmesidir.

### **3.3.2.2. Amaçları belirleme faaliyetleri**

Amaç belirleme faaliyetleri, örgüt isteklerini ve onların kişiler üzerindeki sonuçlarını olumlu bir vaziyete getirmeyi hedefleyen stresi engelleyici faaliyettir.

Amaç belirleme faaliyetleri iki aşamada uygulanır (Aydın, 2004: 61-21).

İlk aşamada amaçlar belirlenir, ikinci aşamada, performans incelenerek geri bildirimden faydalanılır. Bu destek de stresi önlemede tampon görevi yapmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1995: 351).

### **3.3.2.3. İşin zenginleştirilmesi**

Hem işin kapsadığı sorumluluk, başarı fırsatı gibi etmenleri hem de değişik yetenekler, görevin anlamlılığı, öznellik gibi işin temeline özgü niteliklerin geliştirilmesini kapsar (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 26).

Bu tanımı daha açmak gerekirse, işin kapsamının dikey ve nitelik bakımından genişletilmesi, iş akışının önceki ya da sonraki adımlarından yapısal bakımdan farklı türdeki iş öğelerinin aynı iş kapsamında değerlendirilmesidir (Keser, 2012: 221). Bunu bir örnekle açıkladığımızda; örneğin, tekstil fabrikasında çalışan bir makineciyi düşünelim. İşçi, dikiş makinesini kontrol esnasında arızayı fark edip, arızalı parçayı da kendisinin onarmasıdır. Yani burada en önemli olan husus kişinin her gün yapmak zorunda olduğu faaliyetler dışında ona birtakım sorumluluklar tanımaktır.

Devamlı olarak yapılan ciddi zihinsel çaba ve farklı beceri gerektirmeyen görevler, bir süre sonra çalışanlar bakımından sıkıcı ve çekilmez olmaya başlar. Özellikle yaratıcı tipteki kişiler yaptıkları işte derinlik aramaktadırlar. Bu kişiler için yönetimin alacağı birtakım kararlarla çalışanın işi zenginleştirilmelidir (Aydın, 2004: 62).

Zenginleştirilmiş işler, yapılandırılmış ve rutin işlere oranla stres kaynaklarının yok edilmesini ya da azalmasını sağlayacaktır. Fakat bazı

kişiler için zenginleştirilmiş görevlerin daha çok strese sebep olduğu akıldan çıkarılmamalıdır (Bahar, 2006: 173).

#### **3.3.2.4. Katılımlı yönetim**

Katılımlı yönetimin ana hedefi işgörenlere sorumluluk vererek, kendilerini iş yerinin önemli bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlamaktır (Özkalp ve Kırel, 2010: 391).

Kurumda çalışanlar doğrudan veya temsilcileri kanalıyla kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdırlar. Böylece alt ve orta kademedeki yöneticilere yetki ve sorumluluk verilerek işin ve çalıştıkları iş yerinin bir parçası olmaları sağlanabilir (Sökmen, 2010: 236). Bu da doğal olarak örgütsel stresin azalmasını sağlayacaktır.

#### **3.3.2.5. Roller belirlene ve çatışmaları azaltma**

Rol çatışması ve rol belirsizliğinden daha önceki konu başlıklarımızda, işin yapılış şekline kaynaklanan stres faktörleri başlığı altında da bahsedilmiş ve önemi vurgulanmıştır. Bu bakımdan stresi önlemek için yapılan çabalardan bahsederken de rol belirsizliği ve rol çatışmasının önlenmesinin özellikle üzerinde durulması gerekmektedir.

Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmaları yok ederek bunun sebep olduğu stresi azaltabilmektedirler. Tüm görevler, işgören kişiye destek olacak şekilde beklentileri ve gerekli bütün bilgileri içermelidir (Bahar, 2006: 173). Strese sebep olan kurumsal anlamda rolleri belirli hale getirmek ve çatışmaları azaltmak yönetimin bir görevidir. Ayrıca çalışanların birbirleriyle çelişen isteklerde bulunmaması ve ne yapılması gerektiği konusunda belirsizlik yaşamaması için her bir görevden ne beklendiği, bu işi yapmak için hangi bilgi ve tecrübeye sahip olunması gerektiği belirtilmelidir (Işıkkhan, 2004: 234).

Mükemmel bir organizasyon, işbaşında alınacak eğitim, bireylerin nasıl çalışacaklarını gösteren görev tarifi ve işgörenlerden olur olmaz zamanlarda bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler kişiler arasındaki çatışmayı ve rol belirsizliklerini azaltmaktadır (Güçlü, 2001: 103).

Rol belirsizliği, kurum içinde çatışmalara sebep olduğundan giderilmesi gerekli bir stres kaynağıdır. Çatışmanın su yüzeyine çıkmaması yanı gizli



kalması durumunda stres kaynağı olarak etkisini devam ettireceğinden, yöneticilerin bu konuya duyarlı olmaları gerekmektedir (Yılmaz, 2012: 45).

### **3.3.2.6. Fiziksel çalışma koşullarını iyileştirme**

Çalışma ortamındaki gürültü, aydınlatma, renk ve hava koşullarının strese neden olan faktörler arasında olduğu artık herkes tarafından bilinmektedir. Bu bağlamda devlet tarafından işyeri fiziki koşullarının çalışana uygunluğu konusunda birtakım standartları yakalamak adına zorunlu şartlar da koyulmuştur. Örneğin iş sağlığı ve iş güvenliği tüzüğü'nün 78. maddesinde gürültünün zararlı etkilerinden korunmak için tedbirler, başlığı altında birtakım kurallardan bahsedilmiştir (İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü, 1974: 36-37).

Gürültü sağlık üzerinde olumsuz etkiler yapmakla birlikte şiddet bakımından aşırı olan gürültüler bedensel direncimizi de düşürerek rahatsızlıklara sebep olmaktadır (Eren, 2004: 272). Bu nedenle gürültünün olumsuz etkilerini engellemek adına işletmelerin alması gereken birtakım tedbirler vardır. Gürültü kaynaklarının aralarına levhalar veya keçe yerleştirilerek titreşimin azaltılması gibi tedbirleri olumsuz etkileri azaltacağı bir gerçektir. Kulak koruyucu ve tamponlatın kullanılması da işgöreni aşırı gürültüden korur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 248).

Aydınlatma bakımından güneş ışığı en doğal ve sağlıklı aydınlatma yöntemi güneş ışığından maksimum düzeyde yararlanmak gerekir. Ayrıca günde en az bir saatin güneş ışığı altında geçirilmesi faydalıdır. Duvarın boyası açık renkte olmalı, pencerelerin büyüklüğü oda zemininin en az dörtte biri kadar ve camlar da temiz olmalı (Işıkhana, 1998: 14-17). Yapay ışıklandırma yapılmak zorunda kalınan alanlarda ise güneş ışığına benzer lambalar tercih edilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 249).

Kaliteli bir aydınlatma hem kişi üzerindeki olumsuzlukları yok etmekte hem de gözde oluşabilecek rahatsızlıkları engellemektedir.

Bir diğer önemli husus ise hava koşulları yani ısı, nem ve basınç ile ilgilidir. Aşırı soğuk veya aşırı sıcak ortamda çalışan bireylerin organizmaları bu durumdan etkilenerek gerilime neden olmaktadır. Havadaki nem miktarı ise mevcut ısının yüksek veya düşük hissedilmesine ve solunum gücünü çekilmesine neden olur (Aydın, 2004: 69).

Tüm bu sayılan sebeplerle, çalışanların sağlıklarını korumak ve olası gerginliklerini önlemek adına iyi bir havalandırma sistemi ve ısıyı devamlı kontrol altında tutan sistemler kullanılmalıdır.

### **3.3.2.7. Ücret yönetimi**

Çalışanların devamlı istihdamı, huzur ve tatminleri için adil sayılabilecek ücret yönetim sistemine gereksinim duyulur. İyi ve etkileyici bir ücret yönetimi iş değerlemesi tekniklerinden yararlanarak işlerin zorluk düzeylerinin belirlenerek, performansa göre ücretlendirme, emeklilik ve diğer sosyal hakların tam ödenmesini kapsamaktadır (Çelik, 2010: 290).

İşgörenlerin aldıkları ücretten kaynaklanan stres yaşamamaları için her çalışanın verimliliği ve gereksinimleri düşünülerek iki kuram geliştirilmiştir (Akat, Budak ve Budak, 1997: 353):

- Beklentiler Kuramı (işgörenin verimliliğine ve çabasına dayanır).
- Hakkaniyet Kuramı (eşit işe eşit ücret politikasına dayanır).

İşte bu iki kurama önem verildiği zaman, çalışanlar ücretlendirme politikasına güven duyacaklarından, strese maruz kalmamış olacaklardır.

Ayrıca etkin bir maaş ve ücret yönetim tarzını benimseyerek çalışanları enflasyon karşısında ezdirmemek ve en azından fiyatların genel artışı düzeyinde zam yapmak ta işgören memnuniyeti açısından önemlidir (Eren, 2004: 313).

### **3.3.2.8. Örgüt iklimi oluşturma**

Günümüz koşullarında rekabetin giderek arttığı bir ortamda örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde idarecilerin, işçilerin iş ile alakalı tutum ve davranışlarını yönetebilmeleri oldukça önem arz etmektedir. İş stresinin ılımlı ve kabul edilebilir düzeye indirildiği bir işletme yapısı sağlıklı ve doğru bir örgütlenmeyle olabilir. Örgütlerde uygun bir çalışma ortamının sağlanması ve çalışma kalitesinin artırılması amacıyla gerçekleştirilmesi gereken işlerden biri, etkili bir örgüt iklimi yaratmaktır (Çelik, 2010: 281).

İşgörenlerin astları, üstleri ve bütün takım arkadaşlarıyla rahat bir iletişim sağlayabildikleri, çok fazla merkeziyetçi olmayan, karar aşamalarında fikirlerin dikkate alındığı bir örgüt kültürünün benimsenmesi, bireyler üzerinde olumlu etki göstererek iş stresini uzaklaştırmaktadır (Bakan ve öte., 2004: 54).

### **3.3.2.9. İŖi yeniden yapılandırma**

İŖin yeniden yapılandırılması, alıŖanlar göz önünde tutularak, iŖin yatay ve dikey olarak geniŖletilmesi olarak değerlendirilir. İŖi yeniden yapılandırma faaliyeti, çok fazla ve çok az iŖ yükü, zaman baskısı ve rol belirsizliğinin neden olduğu stresi azaltmada etkili bir yoldur (Soysal, 2009: 34).

### **3.3.2.10. Stres yönetimi eğitimi**

Strese maruz kalan birey, kiŖisel baŖ etme yöntemleriyle gideremediği problemleri danıŖacak ve destek alabilecek profesyonel bir yol göstericiye gereksinim duyabilir. Bu kapsamda oluŖturulmuŖ alıŖanlara yardım programı, iŖgrenlerin iŖteki performans ve verimliliklerini etkileyen, onların kiŖisel kaygılarını gidermek amacıyla oluŖturulmuŖ iŖ merkezli olan bir mŖavirlik, daha yalın bir ifadeyle danıŖmanlık programıdır. Söz konusu programlar günümüzde bütün geliŖmiŖ ülkelerdeki iŖletmelerde kullanılmaktadır (Ekinci ve Ekinci, 2003: 113).

## 4. BÖLÜM

# STRESİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada okullarda iş stresine sebep olan faktörlerin neler olduğunu belirlemek, öğretmenlerin iş stres düzeylerinin tespiti ve bunun öğretmenlerin performansları üzerindeki etkilerinin boyutlarını ortaya çıkararak bu konudaki olumsuz etkilerin giderilmesi için çeşitli öneriler geliştirebilmek çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerde mevcut strese neden olan faktörler bulunduğu ve bunların öğretmenlerin performansları üzerindeki olumsuz etkileri tespit edildiğinde yıkıcı stresin etkilerinin en aza indirgenmesi mümkün olabilecektir.

### 4.2. Araştırmanın Önemi

Özellikle günümüzde stresin çok artması ve hayatın her alanında etkili olabilen unsurlardan biri olarak karşımıza çıkması, çalışan performansı üzerindeki etkisi hafife alınmayacak derecelerde olup strese sebep olan unsurların tespit edilerek tedbirlerin alınması, iş yaşamı bakımında önem arz etmektedir. Bu bakımdan stres ve performans ilişkisi üzerine daha önceden de yapılmış birçok çalışma mevcuttur.

### 4.3. Literatür İncelemesi

Literatürde bu konuda çeşitli meslek mensubu çalışanlara yapılmış birçok araştırma mevcuttur. Türkmen'in 2015'te sağlık işletmelerinde örgütsel stresin işgücü performansına olan etkilerini araştırdığı araştırmaya göre sağlık çalışanları, öncelikli olarak örgütsel yapı ve yönetim yapısı faktörlerinden dolayı stres yaşamaktadırlar. İş başarısı ve iş doyumunu ile iş yapısı ve örgütsel yönetim yapısı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Kılıç 2016'daki araştırmasında Denizli ilinde çalışan sağlık personelinin örgütsel stres vericilerinin neler olduğu, bu stres kaynakları ve sonuçlarıyla

başa çıkma yaklaşımlarının bireylerin demografik farklılıklarına ya da işyerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bireylerin stres kaynakları ile ilgili değerlendirmeleri; yaşlarına ve unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna karşılık medeni durumlarına, cinsiyetlerine, meslekteki çalışma sürelerine ve görev yaptıkları hastanenin özel ya da kamu hastanesi olmasına göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

Şahin'in 1999'da Sağlık Bakanlığı'na bağlı genel hastanelerdeki hastane yöneticilerinin yönetsel stres düzeyleri üzerine yaptığı çalışmada stres kaynakları ve stresin belirtileriyle ilgili boyutların hastane yöneticilerinin demografik özellikleriyle aralarındaki ilişkiler araştırılmış olup, yapılan analizler sonucunda kişilerin stres kaynaklarının şiddeti ile bağımsız değişkenler olan yaş, cinsiyet, yönetici pozisyonu, toplam çalışma süresi ve eğitim gibi demografik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın da konuya örnek teşkil edebilecek öneriler ve yeni bakış açıları kazandırabileceği düşünülmektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Sınırlılığı**

Kırklareli il merkezindeki 20 ilkokul, 17 ortaokul ve 13 lise düzeyindeki toplam 50 devlet okulundaki 895 öğretmen araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır ve araştırma Kırklareli il merkeziyle sınırlıdır. Ayrıca anketin uygulanmasında tüm okullardaki öğretmenlere ulaşmak, gerek maliyet gerekse zaman bakımından oldukça zordur. Bu bakımdan araştırma il merkezindeki 17 okulda 259 öğretmen ile sınırlı kalmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırma kapsamında hazırlanan anket, Kırklareli il merkezindeki ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki toplam 17 devlet okulunda görev yapan öğretmenler tarafından cevaplandırılmıştır. Ek-1 de sunulan anket 23.05.2016 ve 24.06.2016 tarihleri arasında değerlendirilmiştir.

Bilimsel çalışmalarda örneklem büyüklüğünü belirlemede 0.01 ve 0.05 anlamlılık değeri yaygın olarak kullanılmaktadır. Sosyal bilimlere dayalı araştırmalarda ise çoğu kez 0.05 anlamlılık düzeyi yeterli olmaktadır ( Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 88-89). Buna göre 0.05 anlamlılık düzeyinde

yapılan hesaplamada bu çalışmadaki hedeflenen örneklem sayısı (269 öğretmen) olarak belirlenmiştir. Çalışma için 300 adet anket basılmış olup öğretmenlerden bazılarının yoğun çalışma programları içinde buldukları, bazılarının izinde veya raporlu oldukları, bir kısmının da anketi yanıtlamak istemediklerinden ve eksik-hatalı değerlendirdiklerinden, değerlendirme 259 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

#### **4.6. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada kullanılan anket formunun hazırlanmasında daha önceden benzer amaçla yapılan, geçerlilik ve güvenilirliği kabul gören anket sorunlarının kullanıldığı çalışmalardan yararlanılmıştır. Ayrıca söz konusu çalışmalarda yer alan soru formları aynen kullanılmıştır. Anket formunda bulunan stres algısı ölçeği Aydın'ın geçerlilik ve güvenilirliğini test ettiği 2004 yılındaki doktora tezinden alınmıştır. Performans algısı ölçeği ise Okutan ve Tengilimoğlu'nun güvenilirliğini kanıtlandığı 2002 yılındaki makale çalışmasından alınmıştır.

Anketin ilk bölümünde, öğretmenlerin demografik özelliklerini tespit etmek amaçlı 7 soru bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde 42 sorudan oluşan ve öğretmenlerin örgütsel stres nedenlerini belirlemeye yönelik soruların bulunduğu stres değerlendirme ölçeği yer almaktadır. Bu sorular 5'li likert tipi derecelendirme ölçeği tarzında hazırlanmış olup; 1 "çok fazla", 2 "çok", 3 "orta", 4 "az", 5 "hiç" ifadeleriyle değerlendirilmiştir. Soruların tamamı olumsuz anlamlıdır dolayısıyla 1 "çok fazla" seçeneği en kötü durumu gösterirken 5 "hiç" seçeneği en olumlu durumu belirtmektedir. Bu bakımdan elde edilen veriler üzerinde değerlendirme ve açıklama yapılırken 5'e yaklaştıkça stresin düştüğünü, 1'e yaklaştıkça stres düzeyinde artış olduğunu gösteren değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde ise performans algısını ölçmek için 9 soru sorulmuştur. Bu sorular da yine 5'li likert tipi derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçekte; 1 "çok fazla", 2 "çok", 3 "orta", 4 "az", 5 "hiç" ifadeleriyle değerlendirilmiştir. Stres ölçeğinde olduğu gibi bu sorular da aynı şekilde 1 "çok fazla" seçeneği en negatif ve istenmeyen durumu gösterirken 5 "hiç" seçeneği en pozitif durumu ifade eder. Dolayısıyla elde

edilen buldular ışığında yorum yapılırken 1'e yaklaştıkça çalışma performansının düştüğünü, 5'e yaklaştıkça ise performansta düşme olmadığını gösteren yorumlarda bulunuldu.

Elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi IBM SPSS Statics Version 24 paket programında analiz edildi. Stres Değerlendirme ve Performans Algısı Ölçeklerine ait sorulara verilen cevaplar doğrultusunda faktör analizi yapıldı. Faktör analizi sonucunda oluşan boyutlara ve ölçeklerin tamamına ait Cronbach's Alpha güvenilirlik kat sayıları hesaplandı. Sürekli değişkenlerin (ölçek boyutları ve ölçek genel puanları) normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilks testleri, histogram ve dal-yaprak grafikleri ile incelendi ve verilerin normal dağılmadığı saptandı. Bu nedenle bundan sonra yapılacak analizler için parametrik olmayan testler tercih edildi. İki grup arasında Verilerin kıyaslanmasında Mann Whitney U, ikiden fazla grup arasındaki karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis H (Wilcoxon düzeltmesi kullanılarak Posthoc Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U) istatistiksel analizleri kullanıldı. Stres değerlendirme ölçek puanları ile performans algısı ölçek puanları arasındaki ilişki Pearson Korelesyon testi ile analiz edildi.  $P < 0.05$  istatistiksel açıdan anlamlı olarak kabul edildi.

#### **4.7. Ataştırmanın Hipotezleri**

H<sub>1a</sub>: Yaş gruplarına göre iş stresi düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>1b</sub>: Yaş gruplarına göre iş performansı düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>2a</sub>: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş stresi düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>2b</sub>: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş performansı düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>3a</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre iş stres düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>3b</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>4a</sub>: Katılımcıların eğitim seviyelerine göre iş stres düzeyleri anlamlı

olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>4b</sub>: Katılımcıların eğitim seviyelerine göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>5a</sub>: Katılımcıların toplam çalışma sürelerine (mesleki tecrübeleri bakımından) göre iş stresi düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>5b</sub>: Katılımcıların toplam çalışma sürelerine (mesleki tecrübeleri bakımından) göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>6a</sub>: Katılımcıların mesleki unvanlarına göre iş stres düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>6b</sub>: Katılımcıların mesleki unvanlarına göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların stres düzeyleri ile performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır.

#### **4.8. Araştırmanın Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Anket çalışması tamamlanıp araştırma örnekleminde elde edilen veriler oluşturulduktan sonra; anketin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizleri stres değerlendirme ve performans algısı ölçekleri için ayrı ayrı yapılmıştır.

KMO testi değişkenler arasındaki korelasyonları (*ilgileşim*) ve faktör analizinin uygunluğunu test etmekte kullanılan bir uygunluk testidir. KMO analizi değeri 0 ile 1 arasında değişen bir değerdir. Bu değer 1 olursa, bir değişken diğer değişkenler tarafından hatasız bir şekilde tahmin ediliyor demektir. KMO analiz sonuçlarından elde edilen değerler; 0,00 – 0,60 kötü, 0,61 – 0,70 zayıf, 0,71 – 0,80 orta, 0,81 – 0,90 iyi ve 0,90'ın üzerindeki değerler ise mükemmel olarak kabul edilir (Yaşar, 2017: 66).

Araştırmada Stres Değerlendirme Ölçeği için hesaplanan KMO değeri 0,820 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,81 – 0,90 aralığında olduğundan veri seti, “iyi” denilebilecek düzeyde faktör analizi için uygundur. Barlett's testi sonucuna bakıldığında yüksek düzeyde anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Değişkenler arasında yüksek *korelasyon* bulunmaktadır. (Tablo 1).



**Tablo 1. Stres Değerlendirme Ölçeği İçin Yapılan KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,820
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri (Yaklaşıklık)	3634,755
	Df (Serbestlik derecesi)	630
	Sig. (Anlamlılık değeri)	0,000

Varimax rotasyonu ile yapılan faktör analizinde 5, 10, 18, 26 ve 42. İfadeler binişik özellikte olduğundan bu sorular ölçekten çıkarılarak yeniden yapılan faktör analizinde özdeğer 1'in üzerinde 10 faktör oluştuğu görüldü. Ancak, 4. Faktörden (2,659) sonra 5. Faktörün (1,784) *eigenvalue* değerinde ani bir düşüş olduğu için ölçeğin 4 boyutlu bir yapıda olmasına karar verildi (Tablo 2).

Çok faktörlü yapılarda, hesaplanan varyansın %40 ile %60 arasında bir değer alması yeterli kabul edilebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 245). Tablo 2'de görüldüğü üzere stres değerlendirme ölçeği boyutlarının varyansı açıklama oranı, yani varyansa yaptığı toplam katkının %44,269 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla açıklanan varyans oranı yeterlidir.

**Tablo 2. Stres Değerlendirme Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

Bileşenler	Öncelikli Öz Değerler			Çıkarılan Kareler Toplamı Yük Değerleri		
	Toplam	% Açıklanan Varyans	% Açıklanan Yığılmalı Varyans	Toplam	% Açıklanan Varyans	% Açıklanan Yığılmalı Varyans
1	7,195	19,986	19,986	6,304	17,510	17,510
2	3,288	9,133	29,119	3,848	10,690	28,200
3	2,795	7,764	36,884	2,976	8,267	36,467
4	2,659	7,385	44,269	2,809	7,802	44,269
	1,784	4,957	49,225			

Stres değerlendirme ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda bulunan alt faktörler; örgütsel yapı ve politikalar, yönetim, işin yapısı ve bireyin kendisinden kaynaklı stres faktörleri olarak adlandırılmıştır. Bu 4

boyut, bağımsız değişkenleri temsil etmektedir ve bu boyutlara karşılık gelen soru numaraları aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3’ de stres değerlendirme ölçeğinde 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 36, 37, 38, 39, 40 ve 41. soruların “örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan”, 28, 29 30, 31, 32, 33, 34 ve 35. soruların “yönetimden kaynaklanan”, 7, 8, 9, 11, 12 ve 13. soruların “iş yapısından kaynaklanan” ve son olarak ta 1, 2, 3, 4 ve 6. soruların ise “bireyden kaynaklanan” stres alt faktörlerini oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Stres Değerlendirme Ölçeği Alt Faktörleri**

Alt Faktörler	Soru Numaraları
Faktör 1: Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan	14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 41
Faktör 2: Yönetimden kaynaklanan	28, 29 30, 31, 32, 33, 34, 35
Faktör 3: İş yapısından kaynaklanan	7, 8, 9, 11, 12, 13
Faktör 4: Bireyden kaynaklanan	1, 2, 3, 4, 6

Stres Değerlendirme Ölçeği için yapılan güvenilirlik testinde Cronbach’s Alpha katsayısı 0,854 olarak hesaplandı. Ancak “27- Sıkı denetim ve gözetim” sorusunda item-total *korelasyon* katsayısı negatif olduğundan bu madde ölçekten çıkarılarak analiz yenilendi. 27. Soru çıkarıldıktan sonra Cronbach’s Alpha katsayısı 0,860 olarak bulunduğundan ölçek güvenilir kabul edildi (Tablo 4). Cronbach’s Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Fakat soru sayısı çok fazla olmadığında bu sınır 0,60 ve üzeri kabul edilebilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008: 89).

**Tablo 4. Stres Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutları Cronbach’s Alpha Katsayıları ve Faktör Puanları Ortalama Dağılımları**

	Faktörler	C.Alfa	Ort.±SS	Min.-Max.
<b>Stres Ölçeği</b>	Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan faktörler	0,889	4,17±0,48	1,12-4,88
	Yönetimden kaynaklanan faktörler	0,818	3,73±0,56	1,38-5
	İşin yapısından kaynaklanan faktörler	0,760	4,15±0,52	2-5
	Bireyden kaynaklanan faktörler	0,766	2,9±0,66	1-4,6
	<b>Ölçek genel</b>	0,860	3,89±0,34	1,44-4,56

Performans Algısı Ölçeği için yapılan ve veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan değerlerden KMO değeri 0,756 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,71 – 0,80 aralığında olduğundan veri seti “orta” denilebilecek düzeyde, faktör analizi için uygun bulunmuştur (Yaşar, 2014: 66). Barlett’s testi yapıldığında yüksek derecede anlamlı sonuç elde edilmiştir ( $p < 0,001$ ). Değişkenler arasında yüksek *korelasyon* bulunmaktadır (Tablo 5).

**Tablo 5. Performans Algısı Ölçeği İçin Yapılan KMO ve Barlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,756
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare Değeri (Yaklaşıklık)	293,497
	Df (Serbestlik derecesi)	28
	Sig. (Anlamlılık değeri)	0,000

Varimax rotasyonu ile yapılan faktör analizinde 1. İfade binişik özellikte olduğundan bu soru ölçekten çıkarılarak yeniden yapılan faktör analizinde özdeğer 1’in üzerinde alındığında ölçeğin 2 boyuttan oluştuğu bulundu (Tablo 6).

Performans algısı ölçeği boyutlarının varyansı açıklama oranın, %47,871 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla açıklanan varyans oranı yeterlidir denilebilir.

Performans algısı ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda bulunan alt faktörler; iş doyumunu ve iş başarısı olarak adlandırılmıştır. Bu 2 boyut bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır ve bu faktörlere karşılık gelen soru numaraları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 6. Performans Algısı Ölçeği için Yapılan Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

Bileşenler	Öncelikli Öz Değerler			Çıkarılan Kareler Toplamı Yük Değerleri		
	Toplam	% Açıklanan Varyans	% Açıklanan Yığılmalı Varyans	Toplam	% Açıklanan Varyans	% Açıklanan Yığılmalı Varyans
1	2,581	32,260	32,260	2,213	27,665	27,665
2	1,249	15,612	47,871	1,616	20,206	47,871
	0,925	11,569	59,440			

Tablo 7’de performans algısı ölçeğinde 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular “iş doyumu” olarak adlandırılan, 7, 8 ve 9. sorular ise “iş başarısı” olarak adlandırılan performans algısı alt faktörlerini oluşturmaktadır.

**Tablo 7. Performans Algısı Ölçeği Alt Faktörleri**

Alt Faktörler	Soru Numaraları
Faktör 1: İş doyumu	2, 3, 4, 5, 6
Faktör 2: İş başarısı	7, 8, 9

Performans Algısı Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha katsayısı 0,707 olarak hesaplandığından ölçek güvenilir olarak kabul edildi (Tablo 8).

**Tablo 8. Performans Algısı Ölçeği Alt Boyutları Cronbach’s Alpha Katsayıları ve Faktör Puanları Ortalama Dağılımları**

Faktörler		C.Alfa	Ort.±SS	Min.-Max.
<b>Performans ölçeği</b>	İş doyumu	0,640	4,7±0,35	2,6-5
	İş başarısı	0,561	4,62±0,38	3,33-5
	<b>Ölçek genel</b>	0,707	4,67±0,3	3,13-5

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizleri yukarıdaki bölümlerde her boyut için ayrı değerlendirilmiş olup, bu alanda en yaygın olarak kullanılan Cronbach’s Alpha değerleri ölçülmüştür. Birçok araştırmacının Cronbach’s Alpha katsayısını farklı aralıklarda değerlendirdiği görülmekteyse de genellikle bu değer 0,70 ve üzerinde olduğunda ölçek güvenilir olarak kabul görmüştür (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008: 89). Tablo 9’de araştırmaya ait güvenilirlik katsayıları verilmiştir:

**Tablo 9. Araştırmanın Genel Güvenilirliği**

Araştırmanın Değişkenleri	Değişken Sayısı	Güvenilirlik Katsayıları (a)
Stres Değişkenleri	36	0,860
Performans Değişkenleri	8	0,707
Genel Güvenilirlik	44	0,871

Değerlendirme % 95 güvenle ve  $p < 0,05$  anlamlılığında çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Toplam 44 sorunun değerlendirildiği anket formunun

genel güvenilirliği 0,871, 36 sorudan oluşan stres değerlendirme ölçeğinin genel güvenilirliği 0,860 ve 8 soru ile performans algısı bağımlı değişkenlerinin genel güvenilirliği ise 0,707 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı 0,60 ile 0,80 arasında bir değer alıyorsa ölçek oldukça güvenilirdir (Kalaycı ve öte., 2009: 405). Sonuçlar 0,70 üzerinde çıktığından ölçek oldukça yüksek güvenilirliğe sahiptir.

#### **4.9. Araştırmanın Bulguları**

Aşağıdaki Tablo 10'da sorulara verilen cevapların dağılımına bakıldığında stres değerlendirme ölçeğindeki "Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması" sorusuna katılımcıların (215 kişi) %83'ü "Hiç" yanıtını verirken (3 kişi) %1,2'si "Çok fazla" yanıtını vermiştir. "Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği" sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında; katılımcıların (173 kişi) %66,8'i "Hiç" yanıtını verirken (1 kişi) %0,4 'ü "Çok fazla" yanıtını vermiş ve katılımcıların hiçbiri bu soru için "Çok" seçeneğini işaretlememiştir. "Aynı zamanda birden fazla amire karşı sorumlu olma" sorusuna verilen yanıtlara baktığımızda ; (94 kişi) %36,3'ü "Orta" ve (90 kişi) %34,7'si "Az" yanıtı veren katılımcıların sayıları neredeyse birbirine eşittir. "İşin sürekli göz önünde yapılması" sorusuna baktığımızda ise, verilen cevapların homojen bir dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz. Bu soruya katılımcıların 12'si "Çok fazla", 61'i "Çok", 96'sı "Orta", 69'u "Az" ve 21'i "Hiç" cevaplarını vermiştir. Stres değerlendirme ölçeğinde yalnızca "iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk ve çatışma yaşanması" sorusunda hiç kimsenin "Çok fazla" seçeneğini işaretlememiş olması diğer bir dikkat çekici nokta olarak saptanmıştır.

Performans algısı ölçeğindeki sorulara verilen cevapların dağılımına baktığımızda; "İşte hata yapma" sorusuna verilen cevaplarda katılımcıların (155 kişi) %59,8'i "Hiç", (100 kişi) %38,6'sı "Az" cevabını verirken "Çok" ve "Çok fazla" cevabını veren olmamıştır. Bunun yanında "işten ayrılma düşünceleri" sorusuna cevap veren katılımcıların (40 kişi) %15,4'ü "Az" seçeneğini işaretlerken (2 kişi) %0,8'i "Orta" cevabını vermiştir.

**Tablo 10. Stres Değerlendirme ve Performans Algısı Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı**

		Çok fazla	Çok	Orta	Az	Hiç
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
No:	Sorular	STRES DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ				
1	İşin sağlık durumunu (psikolojik ve bedensel) olumsuz etkilemesi	4 (1,5)	28 (10,8)	100 (38,6)	111 (42,9)	16 (6,2)
2	Aile ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	3 (1,2)	39 (15,1)	104 (40,2)	90 (34,7)	23 (8,9)
3	İş yoğunluğunun bireyi bedensel ve ruhsal olumsuz etkilemesi	8 (3,1)	71 (27,4)	110 (42,5)	60 (23,2)	10 (3,9)
4	İşin monotonluğunun bireyi olumsuz etkilemesi	55 (21,2)	107 (41,3)	63 (24,3)	28 (10,8)	6 (2,3)
5	Mesleki riskler ve meslek hastalıkları	3 (1,2)	11 (4,2)	60 (23,2)	147 (56,8)	38 (14,7)
6	İşi belli sürede bitirme zorunluluğunun kişiyi olumsuz etkilemesi	48 (18,5)	92 (35,5)	80 (30,9)	35 (13,5)	4 (1,5)
7	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	4 (1,5)	10 (3,9)	82 (31,7)	130 (50,2)	33 (12,7)
8	Görevde hata yapma olasılığı	1 (0,4)	6 (2,3)	50 (19,3)	159 (61,4)	43 (16,6)
9	Önemli kararlar verme zorunluluğu	2 (0,8)	4 (1,5)	63 (24,3)	118 (45,6)	72 (27,8)
10	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu	12 (4,6)	61 (23,6)	96 (37,1)	69 (26,6)	21 (8,1)
11	Öğrenci memnuniyetsizliği veya şikâyet edilme korkusu	5 (1,9)	12 (4,6)	46 (17,8)	130 (50,2)	66 (25,5)
12	Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması	3 (1,2)	4 (1,5)	6 (2,3)	31 (12)	215 (83)
13	Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk	2 (0,8)	6 (2,3)	11 (4,2)	43 (16,6)	197 (76,1)
14	Kurumsal amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu	2 (0,8)	6 (2,3)	58 (22,4)	163 (62,9)	30 (11,6)
15	Rolle ilgi sorumluluklar ve bunların yoğunluğu	2 (0,8)	12 (4,6)	63 (24,3)	150 (57,9)	32 (12,4)
16	Görev dağılımındaki adaletsizlik	2 (0,8)	4 (1,5)	48 (18,5)	110 (42,5)	95 (36,7)
17	Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma	1 (0,4)	3 (1,2)	26 (10)	110 (42,5)	119 (45,9)
18	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	1 (0,4)	- (-)	21 (8,1)	64 (24,7)	173 (66,8)

<b>Tablo 10. (Devamı) Stres Değerlendirme ve Performans Algısı Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı</b>						
19	Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması	2 (0,8)	15 (5,8)	26 (10)	126 (48,6)	90 (34,7)
20	Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi	1 (0,4)	2 (0,8)	27 (10,4)	117 (45,2)	112 (43,2)
21	Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	1 (0,4)	1 (0,4)	28 (10,8)	137 (52,9)	92 (35,5)
22	Öğretmenlerin bir üst tarafından takdir edilmemesi	3 (1,2)	11 (4,2)	42 (16,2)	114 (44)	89 (34,4)
23	Öğretmenler arasındaki yükselme hırsları ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	3 (1,2)	8 (3,1)	47 (18,1)	128 (49,4)	73 (28,2)
24	Yönetimden farklı görüşlerde olma	1 (0,4)	6 (2,3)	60 (23,2)	109 (42,1)	83 (32)
25	Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama	4 (1,5)	10 (3,9)	48 (18,5)	131 (50,6)	66 (25,5)
26	Kararlara katılamama	3 (1,2)	17 (6,6)	70 (27)	116 (44,8)	53 (20,5)
27	Sıkı denetim ve gözetim	11 (4,2)	47 (18,1)	94 (36,3)	77 (29,7)	30 (11,6)
28	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	1 (0,4)	3 (1,2)	24 (9,3)	170 (65,6)	61 (23,6)
29	Yönetimsel uygulamaları eleştirememe	2 (0,8)	7 (2,7)	72 (27,8)	145 (56)	33 (12,7)
30	İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması	- (-)	5 (1,9)	77 (29,7)	99 (38,2)	78 (30,1)
31	Performans değerlendirmede adaletsizlik	2 (0,8)	13 (5)	73 (28,2)	118 (45,6)	53 (20,5)
32	İş yerinde dedikodunun yaygın olması	6 (2,3)	29 (11,2)	111 (42,9)	71 (27,4)	42 (16,2)
33	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	4 (1,5)	26 (10)	94 (36,3)	90 (34,7)	45 (17,4)
34	Gizli ayrımcılık ve adam kayırma	7 (2,7)	29 (11,2)	95 (36,7)	97 (37,5)	31 (12)
35	Otorite eksikliği	3 (1,2)	17 (6,6)	70 (27)	122 (47,1)	47 (18,1)
36	Yeni durumlara uyabilme durumu	4 (1,5)	13 (5)	56 (21,6)	102 (39,4)	84 (32,4)
37	Çalışma ortamının kalabalık ve gürültülü olması	6 (2,3)	7 (2,7)	39 (15,1)	62 (23,9)	145 (56)

<b>Tablo 10. (Devamı) Stres Değerlendirme ve Performans Algısı Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı</b>						
38	İş yerinde ısı ve aydınlatmanın kötü olması	- (-)	2 (0,8)	25 (9,7)	54 (20,8)	178 (68,7)
39	İş yerinde dinlenme olanağının bulunmaması	2 (0,8)	2 (0,8)	15 (5,8)	47 (18,1)	193 (74,5)
40	Siyasal karışma ve baskı	2 (0,8)	4 (1,5)	17 (6,6)	76 (29,3)	160 (61,8)
41	Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu	5 (1,9)	10 (3,9)	35 (13,5)	108 (41,7)	101 (39)
42	Medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri	12 (4,6)	20 (7,7)	57 (22)	103 (39,8)	67 (25,9)
No:	Sorular	PERFORMANS ALGISI ÖLÇEĞİ				
1	İşte hata yapma	- (-)	- (-)	4 (1,5)	100 (38,6)	155 (59,8)
2	İşe gitmede isteksizlik	- (-)	- (-)	8 (3,1)	95 (36,7)	156 (60,2)
3	İşten ayrılma düşünceleri	- (-)	1 (0,4)	2 (0,8)	40 (15,4)	216 (83,4)
4	İşte kendini yetersiz hissetme	- (-)	1 (0,4)	1 (0,4)	60 (23,2)	197 (76,1)
5	Yapılan işin niteliğinin düşmesi	2 (0,8)	2 (0,8)	13 (5)	52 (20,1)	190 (73,4)
6	İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	1 (0,4)	- (-)	3 (1,2)	65 (25,1)	190 (73,4)
7	İsabetsiz kararlar verme	- (-)	- (-)	3 (1,2)	78 (30,1)	178 (68,7)
8	İş çevresine karşı kırıcı davranma	- (-)	- (-)	3 (1,2)	90 (34,7)	166 (64,1)
9	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	- (-)	1 (0,4)	3 (1,2)	107 (41,3)	148 (57,1)

Tablo 11 incelediğinde katılımcıların (114 kişi) %44 'ünü kadın, (145 kişi) %56'sını erkekler oluşturmaktadır. Medeni durumları açısından öğretmenlerin (193 kişi) %74,5'i evli, (66 kişi) %25,5'i bekârdır. Yani katılımcıları çoğunun evli oldukları görülmektedir. Katılımcıların (242 kişi) %93,4'ü lisans, (17 kişi) %6,6'sı yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin yaş aralığı incelendiğinde katılımcıların (15 kişi) %5,8'i 25 yaş altı, (114 kişi) %44'ü 25-35 yaş, (96 kişi) %37,1'i 36-45 yaş, (34 kişi) %13,1'i 46-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcılar unvan bakımından değerlendirildiğinde (22 kişi) %8,5'i aday öğretmen, (211 kişi) %81,5'i öğretmen, (26 kişi) %10'u ise uzman/yönetici öğretmen statüsünde görev



yapmaktadır. Meslekte toplam çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların (25 kişi) %9,7'si 1 yıldan az, (126 kişi) %48,6 1-10 yıl, (84 kişi) %32,4'ü 11-20 yıl, (24 kişi) %9,3'ü ise 21 yıl ve üzeri görev yapmakta olduğu saptanmıştır. Bir başka deyişle katılımcıların neredeyse yarısının 1-10 yıl arasında mesleki tecrübeleri vardır denilebilir. Halen buldukları kurumda çalışma süreleri bakımından incelendiğinde, katılımcıların (52 kişi) %20,1'i 1 yıldan az, (120 kişi) %46,3'ü 1-5 yıl, (69 kişi) %26,6'sı 6-10 yıl, (18 kişi) %6,9'u ise 11 yıl ve üzeri aynı okulda çalıştıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 11. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		n	%
Cinsiyet	Kadın	114	44
	Erkek	145	56
	<i>Toplam</i>	259	100
Yaş	25 yaş altı	15	5,8
	25-35 yaş	114	44
	36-45 yaş	96	37,1
	46-55 yaş	34	13,1
	<i>Toplam</i>	259	100
Eğitim durumu	Lisans	242	93,4
	Yüksek lisans	17	6,6
	<i>Toplam</i>	259	100
Medeni durum	Evli	193	74,5
	Bekâr	66	25,5
	<i>Toplam</i>	259	100
Unvan	Aday öğretmen	22	8,5
	Öğretmen	211	81,5
	Uzman / yönetici öğretmen	26	10
	<i>Toplam</i>	259	100
Toplam çalışma süresi	1 yıldan az	25	9,7
	1-10 yıl	126	48,6
	11-20 yıl	84	32,4
	20 yıl ve üzeri	24	9,3
	<i>Toplam</i>	259	100
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	52	20,1
	1-5 yıl	120	46,4
	6-10 yıl	69	26,6
	11 yıl ve üzeri	18	6,9
	<i>Toplam</i>	259	100

#### **4.10. Demografik Özelliklerin Stres Vericiler İle Performans Algısı Boyutlarıyla Karşılaştırmaları ve Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi**

Araştırmanın bu bölümünde ileri sürülen hipotezler test edilerek elde edilen bulgular ışığında yorumlar yapılmıştır.

#### **4.10.1. Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılığı**

Katılımcıların yaş gruplarına göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı ölçek boyutlarının puanlarının dağılımı incelendiğinde (Tablo 12) :

Stres Değerlendirme Ölçeğinde, ölçek genel puanları bakımından yaş grupları arasında anlamlı farklılaşma tespit edildi ( $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için yapılan Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U analizinde; “25 yaş altı” öğretmenlerin ölçek genel puanları “46 – 55” yaş grubu öğretmenlerin ölçek genel puanlarından istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Wilcoxon düzeltmeli  $p<0,0167$ ). Dolayısıyla;

H<sub>1a</sub>: Yaş gruplarına göre iş stresi düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer değişkenler incelendiğinde yaş ile performans arasında istatistikî açıdan anlamlı fark bulunmadı ( $p>0,05$ ). Bu nedenle:

H<sub>1b</sub>: Yaş gruplarına göre iş performansı düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

Bu araştırmada stres genel puanları açısından bakıldığında 25 yaş altı kişilerin ( $=4,06$ ), 46 - 55 yaş arasındaki kişilere ( $=3,82$ ) göre genel stres düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte genel anlamda baktığımızda yaş arttıkça stresin de arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle yaşlı öğretmenlerin genç öğretmenlere göre daha fazla strese maruz kaldıklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 12. Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılığının Analizi**

Stres Faktörleri	Yaş				X <sup>2</sup>	p	
	25 yaş altı	25-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş			
	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)			
Örgütsel yapı ve politikalar	4,29±0,41 (3,41-4,82)	4,22±0,4 (2,82-4,82)	4,1±0,51 (2,35-4,88)	4,14±0,66 (1,12-4,71)	4,565	0,207	
Yönetimden kaynaklanan	3,99±0,52 (3,38-5)	3,74±0,5 (2,38-4,75)	3,74±0,57 (2,38-4,88)	3,56±0,71 (1,38-4,75)	3,913	0,271	
İşin yapısından kaynaklanan	4,22±0,4 (3,5-5)	4,23±0,43 (2,67-5)	4,07±0,6 (2-5)	4,07±0,57 (2,67-5)	2,589	0,459	
Bireyden kaynaklanan	3,23±0,51 (2,4-4,2)	2,95±0,7 (1,4-4,6)	2,8±0,62 (1-4,2)	2,85±0,65 (1,2-4,4)	7,255	0,064	
Stres genel	4,06±0,29 (3,47-4,44)	3,94±0,26 (3,17-4,53)	3,83±0,34 (2,5-4,47)	3,82±0,51 (1,44-4,56)	9,528	<b>0,023</b>	
Performans Algısı Boyutları	İş doyumu	4,8±0,19 (4,4-5)	4,71±0,32 (3,2-5)	4,66±0,39 (2,6-5)	4,72±0,36 (3,2-5)	2,521	0,472
	İş başarısı	4,73±0,29 (4,33-5)	4,62±0,37 (3,67-5)	4,59±0,4 (3,33-5)	4,65±0,38 (3,67-5)	1,909	0,592
	Performans Genel	4,78±0,16 (4,63-5)	4,68±0,26 (3,5-5)	4,63±0,34 (3,13-5)	4,69±0,31 (3,5-5)	2,319	0,509

Kruskal Wallis H analizi (Wilcoxon düzeltmesi kullanılarak Posthoc Benferroni düzeltmeli Mann Whitney U. (1 en düşük performans, en yüksek stres – 5 en yüksek performans, en düşük stresi ifade eder)

#### 4.10.2. Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılığı

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı ölçek boyut puanları dağılımına bakıldığında gruplar arasında anlamlı fark saptanmadı (p>0,05).

**Tablo 13. Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılığının Analizi**

Stres Faktörleri		Cinsiyet		Z	p
		Kadın	Erkek		
		Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)		
Örgütsel Yapı ve Politikalar		4,22±0,41 (2,82-4,88)	4,13±0,53 (1,12-4,82)	-1,289	0,197
Yönetimden Kaynaklanan		3,74±0,52 (2,38-5)	3,72±0,6 (1,38-4,88)	-0,285	0,776
İşin Yapısından Kaynaklanan		4,13±0,54 (2-5)	4,16±0,51 (2,17-5)	-0,611	0,541
Bireyden Kaynaklanan		2,93±0,67 (1,4-4,6)	2,87±0,65 (1-4,4)	-0,548	0,584
Stres Genel		3,92±0,28 (3,19-4,44)	3,87±0,38 (1,44-4,56)	-1,017	0,309
Performans Algısı Boyutları	İş Doyumu	4,75±0,3 (2,6-5)	4,66±0,37 (3,2-5)	-1,798	0,072
	İş Başarısı	4,63±0,34 (4-5)	4,61±0,4 (3,33-5)	-0,122	0,903
	Performans Genel	4,7±0,25 (3,13-5)	4,64±0,33 (3,5-5)	-0,851	0,395

Mann Whitney U analizi (1 en düşük performans, en yüksek stres – 5 en yüksek performans, en düşük stresi ifade eder)

Tablo 13'teki analiz sonuçlarına bakıldığında, cinsiyet değişkenine göre iş stresi düzeyi anlamlı olarak farklılaşmadığından ( $p>0,05$ ):

H<sub>2a</sub>: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş stresi düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir. Aynı şekilde;

H<sub>2b</sub>: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş performansı düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir. Çünkü; cinsiyetin, kişinin performans derecesini etkilemede önemli ve anlamlı bir unsur olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ), (Tablo 13).

#### 4.10.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Ölçek Boyutlarının Farklılığı

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı ölçek boyut puanları değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla:

H<sub>3a</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre iş stres düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

Aynı şekilde Tablo 14'e göre bu araştırmaya katılan öğretmenlerin evli ya da bekâr olmasıyla, iş gücü performans boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığından;

H<sub>3b</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Farklılığının Analizi

Stres Faktörleri	Medeni Durum		Z	p	
	Evli	Bekâr			
	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)			
Örgütsel Yapı ve Politikalar	4,14±0,5 (1,12-4,88)	4,23±0,42 (2,82-4,82)	-1,239	0,215	
Yönetimden Kaynaklanan	3,7±0,59 (1,38-4,75)	3,83±0,47 (2,75-5)	-1,192	0,233	
İşin Yapısından Kaynaklanan	4,17±0,53 (2-5)	4,1±0,5 (2,5-5)	-1,145	0,252	
Bireyden Kaynaklanan	2,88±0,64 (1-4,4)	2,97±0,71 (1,4-4,6)	-0,841	0,400	
Stres Genel	3,87±0,36 (1,44-4,56)	3,94±0,26 (3,28-4,44)	-1,116	0,264	
Performans Algısı Boyutları	İş Doyumu	4,69±0,35 (2,6-5)	4,71±0,34 (3,2-5)	-0,450	0,653
	İş Başarısı	4,6±0,38 (3,33-5)	4,66±0,35 (3,67-5)	-0,944	0,345
	Performans Genel	4,66±0,3 (3,13-5)	4,69±0,28 (3,5-5)	-0,705	0,481

Mann Whitney U analizi(1 en düşük performans, en yüksek stres – 5 en yüksek performans, en düşük stresi ifade eder)

#### **4.10.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Farklılığı**

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı ölçek boyut puanları dağılımı incelendiğinde (Tablo 15):

Lisans mezunu katılımcıların Stres Değerlendirme Ölçeğindeki, işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri bakımından ve stres ölçeği genel puanları açısından, yüksek lisans mezunu katılımcıların işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri ve stres ölçeği genel puanlarından istatistiksel olarak anlamlı bulundu ( $p < 0,05$ ). Bu bakımdan:

H<sub>4a</sub>: Katılımcıların eğitim seviyelerine göre iş stres düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla birlikte Stres Değerlendirme ölçeğinde, yüksek lisans mezunlarının ( $=3,56$ ) lisans mezunlarına ( $=4,19$ ) göre, işin yapısından kaynaklanan stres faktörlerine daha fazla maruz kaldığı saptanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda stres genel puanları açısından baktığımızda da eğitim seviyesi yüksek olan öğretmen katılımcıların ( $=3,73$ ), eğitim seviyesi daha düşük olan lisans mezunu öğretmenlere ( $=3,9$ ) göre strese maruz kalma ya da strese kapılma düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Diğer değişkenler ve performans açısından bakıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle:

H<sub>4b</sub>: Katılımcıların eğitim seviyelerine göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla eğitim değişkeninin iş gücü performansı üzerinde belirleyici bir unsur olmadığı yorumu yapılabilir.

**Tablo 15. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Farklılığının Analizi**

Stres Faktörleri		Eğitim Durumu		Z	p
		Lisans	Yüksek Lisans		
		Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)		
Örgütsel Yapı ve Politikalar		4,17±0,49 (1,12-4,88)	4,07±0,31 (3,29-4,47)	-1,746	0,081
Yönetimden Kaynaklanan		3,74±0,57 (1,38-5)	3,53±0,51 (2,63-4,38)	-1,610	0,107
İşin Yapısından Kaynaklanan		4,19±0,47 (2,5-5)	3,56±0,84 (2-4,83)	-3,129	<b>0,002</b>
Bireyden Kaynaklanan		2,88±0,67 (1-4,6)	3,14±0,55 (1,8-4)	-1,861	0,063
Stres Genel		3,9±0,34 (1,44-4,56)	3,73±0,27 (3,28-4,17)	-2,498	<b>0,012</b>
Performans Algısı Boyutları	İş Doyumu	4,71±0,33 (3,2-5)	4,6±0,53 (2,6-5)	-1,266	0,205
	İş Başarısı	4,62±0,38 (3,33-5)	4,63±0,35 (4-5)	-0,033	0,973
	Performans Genel	4,67±0,29 (3,5-5)	4,61±0,41 (3,13-4,88)	-0,530	0,596

Mann Whitney U analizi (1 en düşük performans, en yüksek stres – 5 en yüksek performans, en düşük stresi ifade eder)

#### **4.10.5. Öğretmenlerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı Farklılığı**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam çalışma sürelerine göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı ölçek boyut puanları dağılımı incelendiğinde (Tablo 16); gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla:

H<sub>5a</sub>: Katılımcıların toplam çalışma sürelerine (mesleki tecrübeleri bakımından) göre iş stresi düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir. Aynı şekilde;

H<sub>5b</sub>: Katılımcıların toplam çalışma sürelerine (mesleki tecrübeleri bakımından) göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi, reddedilmiştir. Buna göre öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin az

veya çok olmasının, stres düzeylerine ve iş gücü performans düzeylerine olumlu ya da olumsuz bir katkısı yoktur şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 16. Öğretmenlerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Boyutlarının Farklılığının Analizi**

Stres Faktörleri	Toplam Çalışma Süresi				X <sup>2</sup>	p	
	1 yıldan az	1-10 yıl	11-20 yıl	20 yıl ve üzeri			
	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)			
Örgütsel Yapı ve Politikalar	4,27±0,37 (3,41-4,82)	4,19±0,41 (2,71-4,82)	4,12±0,52 (2,35-4,88)	4,07±0,75 (1,12-4,71)	1,536	0,674	
Yönetimden Kaynaklanan	3,8±0,41 (2,88-4,63)	3,76±0,55 (2,38-5)	3,72±0,58 (2,38-4,88)	3,55±0,69 (1,38-4,75)	2,065	0,559	
İşin Yapısından Kaynaklanan	4,09±0,49 (3,17-5)	4,17±0,55 (2-5)	4,13±0,5 (2,5-5)	4,19±0,51 (2,67-5)	1,587	0,662	
Bireyden Kaynaklanan	3,15±0,63 (1,8-4,6)	2,89±0,65 (1,4-4,4)	2,85±0,65 (1-4,2)	2,83±0,74 (1,2-4,4)	4,337	0,227	
Stres Genel	3,98±0,24 (3,33-4,31)	3,91±0,29 (3,17-4,53)	3,86±0,35 (2,5-4,53)	3,8±0,57 (1,44-4,56)	3,654	0,301	
Performans Algısı Boyutları	İş Doyumu	4,8±0,18 (4,4-5)	4,71±0,31 (3,2-5)	4,66±0,41 (2,6-5)	4,68±0,4 (3,2-5)	1,788	0,618
	İş Başarısı	4,68±0,31 (4-5)	4,62±0,36 (3,67-5)	4,61±0,4 (3,33-5)	4,58±0,42 (3,67-5)	0,496	0,920
	Performans Genel	4,76±0,16 (4,38-5)	4,67±0,27 (3,5-5)	4,64±0,35 (3,13-5)	4,64±0,35 (3,5-5)	1,097	0,778

Kruskal Wallis H analizi (1 en düşük performans, en yüksek stres – 5 en yüksek performans, en düşük stresi ifade eder)

#### 4.10.6. Öğretmenlerin Halen Buldukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Stres Faktörleri ve Performans Algısı Farklılığı

Tablo 17’de öğretmenlerin halen buldukları okulda çalışma süreleri açısından Stres Değerlendirme ve Performans Algısı ölçek boyut puanları dağılımı incelendiğinde; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (p>0,05).



**Tablo 17. Öğretmenlerin Halen Buldukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Stres Faktörlerinin ve Performans Algısı Farklılıklarının Analizi**

Stres Faktörleri	Kurumda Çalışma Süresi				X <sup>2</sup>	p	
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11 yıl ve üzeri			
	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)			
Örgütsel Yapı ve Politikalar	4,25±0,37 (3,29-4,82)	4,14±0,45 (2,59-4,82)	4,14±0,62 (1,12-4,88)	4,17±0,36 (3,35-4,71)	2,094	0,553	
Yönetimden Kaynaklanan	3,81±0,51 (2,75-4,75)	3,74±0,56 (2,38-5)	3,62±0,62 (1,38-4,75)	3,82±0,48 (2,75-4,75)	3,323	0,344	
İşin Yapısından Kaynaklanan	4,2±0,46 (3,17-5)	4,16±0,51 (2,5-5)	4,07±0,6 (2-5)	4,24±0,44 (3,33-5)	0,779	0,854	
Bireyden Kaynaklanan	3,02±0,73 (1,6-4,6)	2,92±0,65 (1,4-4,4)	2,75±0,59 (1-4,2)	2,98±0,7 (1,8-4,4)	5,498	0,139	
Stres Genel	3,98±0,26 (3,33-4,53)	3,89±0,31 (3,06-4,53)	3,82±0,44 (1,44-4,5)	3,94±0,3 (3,44-4,56)	5,278	0,153	
Performans Algısı Boyutları	İş Doyumu	4,75±0,27 (4-5)	4,7±0,37 (2,6-5)	4,65±0,38 (3,2-5)	4,74±0,23 (4,2-5)	2,184	0,535
	İş Başarısı	4,58±0,36 (4-5)	4,62±0,38 (3,67-5)	4,64±0,38 (3,33-5)	4,67±0,4 (3,67-5)	1,903	0,593
	Performans Genel	4,69±0,24 (4-5)	4,67±0,31 (3,13-5)	4,65±0,33 (3,5-5)	4,72±0,22 (4,13-5)	0,200	0,978

Kruskal Wallis H analizi (1 en düşük performans, en yüksek stres – 5 en yüksek performans, en düşük stresi ifade eder)

#### 4.10.7. Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı Farklılığı

Öğretmenlerin unvanlarına göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı ölçek boyut puanları dağılımı incelendiğinde (Tablo 18):

**Stres Değerlendirme Ölçeğinde;** örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres faktörleri ve ölçek genel puanları açısından, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynaklandığı grupları tespit etmek için yapılan Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U analizinde; “Aday Öğretmen” olarak görev yapanların örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili stres faktörleri puanları “Uzman / Yönetici Öğretmen” grubu çalışanların örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres faktörleri puanlarından istatistiksel olarak anlamlı

bulundu ( $p<0,0167$ ). Ayrıca; “Aday Öğretmen” (=3,96) grubundaki katılımcıların stres genel puanları “Uzman / Yönetici Öğretmen” (=3,60) grubu katılımcıların stres genel puanlarından istatistiksel olarak anlamlı bulundu ( $p<0,0167$ ). Dolayısıyla:

H<sub>6a</sub>: Katılımcıların mesleki unvanlarına göre iş stres düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi kabul edilmiştir.

“Aday Öğretmen” grubu katılımcıların örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres düzeyleri (=4,23), “Uzman / Yönetici Öğretmen” (=3,7) grubu katılımcılardan daha düşüktür.

**Performans Algısı Ölçeğinde;** iş doyumu, iş başarısı ve ölçek genel puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ( $p<0,05$ ). Söz konusu farkın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U analizinde; “Aday Öğretmen” olarak çalışanların iş doyumu ve ölçek genel puanları “Uzman / Yönetici öğretmen” pozisyonlarında çalışanların iş doyumu ve performans ölçeği genel puanlarından istatistiksel olarak anlamlı bulundu ( $p<0,0167$ ). Bu açıdan:

H<sub>6b</sub>: Katılımcıların mesleki unvanlarına göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır, hipotezi kabul edilmiştir.

Konu daha ayrıntılı bir şekilde ele alındığında; “Aday Öğretmen” (=4,78) olarak görev yapanların, “Uzman / Yönetici Öğretmen” (=4,42) olarak görev yapanlara göre iş doyumu performansları daha yüksektir. Başka bir deyişle, işe yeni başlamış “Aday Öğretmen” olarak nitelendirilen kişilerin genel iş gücü performansları, meslekte daha eski olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Aynı zamanda stres düzeyleri yüksek çıkan “Uzman / Yönetici Öğretmen” (=3,60) grubu katılımcıların, performans düzeyleri (=4,41) ortalamayla diğer katılımcılardan daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Tablo 18’den anlaşılacağı gibi stres düzeyi yüksek katılımcıların performans düzeyi düşük çıkmıştır.

**Tablo 18. Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Stres Değerlendirme ve Performans Algısı Farklılıklarının Analizi**

Stres Faktörleri	Unvan			X <sup>2</sup>	p	
	Aday Öğretmen	Öğretmen	Uzman / Yönetici Öğretmen			
	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)	Ort.±SS (Min.-Max.)			
Örgütsel Yapı ve Politikalar	4,23±0,45 (3-4,82)	4,22±0,4 (2,35-4,88)	3,7±0,81 (1,12-4,71)	12,287	<b>0,002</b>	
Yönetimden Kaynaklanan	3,82±0,39 (3-4,63)	3,74±0,55 (2,38-5)	3,54±0,75 (1,38-4,63)	1,631	0,442	
İşin Yapısından Kaynaklanan	4,14±0,49 (3,17-5)	4,17±0,51 (2-5)	4,04±0,61 (2,17-4,83)	0,857	0,652	
Bireyden Kaynaklanan	3,06±0,6 (1,8-4,6)	2,89±0,67 (1-4,4)	2,80±0,65 (1,2-4)	1,943	0,379	
Stres Genel	3,96±0,3 (3,17-4,31)	3,92±0,29 (2,5-4,56)	3,60±0,56 (1,44-4,31)	12,945	<b>0,002</b>	
Performans Algısı Boyutları	İş Doyumu	4,78±0,18 (4,4-5)	4,73±0,32 (2,6-5)	4,42±0,49 (3,2-5)	15,259	<b>0,001</b>
	İş Başarısı	4,62±0,38 (3,67-5)	4,65±0,36 (3,33-5)	4,40±0,43 (3,67-5)	8,419	<b>&lt;0,015</b>
	Performans Genel	4,72±0,19 (4,25-5)	4,7±0,27 (3,13-5)	4,41±0,41 (3,5-4,88)	14,231	<b>0,001</b>

Kruskal Wallis H analizi (Wilcoxon düzeltmesi kullanılarak Posthoc Benferroni düzeltmeli Mann Whitney U) (1 en düşük performans, en yüksek stres – 5 en yüksek performans, en düşük stresi ifade eder)

“Uzman/yönetici öğretmen” grubu katılımcıların iş başarısı puanları “Öğretmen” grubu olguların iş başarısı puanlarından istatistiksel olarak düşük anlamlı bulundu (p<0,0167).

Ayrıca diğer değişkenler açısından (Tablo 18) incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (p>0,05).

#### **4.10.8. Öğretmenlerin Stres Değerlendirme Puanları ile Performans Algısı Puanları Arasındaki İlişki**

Tablo 19’u değerlendirdiğimizde; araştırmanın Stres Değerlendirme ölçeğindeki örgütsel yapı ve politikaların sebep olduğu stres faktörleri ile Performans Algısı ölçeğindeki iş doyumu performansı puanları arasında

istatistiksel olarak %61,6 düzeyinde anlamlı *korelasyon* (ilişki) bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin yönetimden kaynaklanan stres faktörleri puanları ile iş doyumunu performans puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin bireyden kaynaklanan stres faktörleri puanları ile iş doyumunu performans puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı *korelasyon* (ilişki) bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Ayrıca katılımcıların iş doyumunu performans puanları ile stres genel puanları arasında %52,5 oranında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres faktörleri puanları ile iş başarısı performans puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin stres genel puanları ile iş başarısı performans puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres faktörleri puanları ile genel performans puanları arasında istatistiksel açıdan %56,9 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin yönetimden kaynaklanan stres faktör puanları ile genel performans puanları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Öğretmenlerin genel stres puanları ile genel performans puanları arasında ise istatistikî açıdan % 49,4 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Dolayısıyla:

H<sub>7</sub>: Katılımcıların stres düzeyleri ile performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bakımdan, daha önceki bölümlerde açıklanan, “örgütsel stres ve performans arasındaki ilişki” başlığı altındaki ilişki varsayımından bahsedildiği gibi; bu araştırmanın stres ve performans ilişkisi de her ikisi arasında anlamlı ilişkinin varlığını desteklemektedir.

Diğer değişkenler açısından anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 19. Katılımcıların Stres Değerlendirme Puanları ile Performans Algısı Puanlarının Korelasyonu**

	Performans İş Doyumu		Performans İş Başarısı		Performans Genel	
	r	p	r	p	r	p
Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri	0,616	<b>0,000</b>	0,248	<b>0,000</b>	0,569	<b>0,000</b>
Yönetimden Kaynaklanan Stres faktörleri	0,210	<b>0,001</b>	0,105	0,093	0,204	<b>0,001</b>
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	-0,017	0,782	0,120	0,053	0,045	0,475
Bireyden Kaynaklanan Stres Faktörleri	0,148	<b>0,017</b>	-0,023	0,717	0,098	0,117
Stres Genel	0,525	<b>0,000</b>	0,229	<b>0,000</b>	0,494	<b>0,000</b>

*Pearson Korelasyon analizi (p<0,05)*

## TARTIŞMA

Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri ve stresin performans ile ilişkisini incelemek ve ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırma dört bölümde tamamlanmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde stres, ikinci bölümünde performans kavramı ele alınmış, üçüncü bölümde stres performans aralarındaki ilişkiyi araştıran ayrıntılı literatür taraması yapılmış, dördüncü bölümde ise Kırklareli il merkezinde bulunan ilk ve orta derecedeki devlet okullarında görev yapan 259 öğretmen ile yapılan anket değerlendirmesi sonrası ortaya çıkan bulgulara yer verilerek araştırma hipotezleri test edilmiş ve daha önce aynı konuda yapılan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırma yapılmıştır.

Araştırmada iş stresine neden olan dört alt faktör değerlendirilmiştir. Bunlar, örgütsel yapı ve politikalar, yönetim faktörleri, iş yapısı ve bireysel faktörlerdir. İş gücü performansına ilişkin ise iki alt boyut değerlendirilmiş olup bunlar da iş doyumunu ve iş başarısı olarak adlandırılmıştır. Araştırmada, bu faktörler ile ankete katılan öğretmenlerin algılarında demografik özellikler bakımından farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak; tespit edilmiş olan stres ve performans alt boyutlarının, bazı demografik özelliklere göre değişiklikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak incelenen tüm hipotezler ve sonuçları toplu olarak aşağıda değerlendirilmiştir;

**H<sub>1a</sub>:** Yaş gruplarına göre iş stresi düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır. *Hipotez Kabul edilmiştir.*

**H<sub>1b</sub>:** Yaş gruplarına göre iş performansı düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır. *Hipotez Reddedilmiştir.*

**H<sub>2a</sub>:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş stresi düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır. *Hipotez Reddedilmiştir.*

**H<sub>2b</sub>:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş performansı düzeyi anlamlı olarak farklılaşmaktadır. *Hipotez Reddedilmiştir.*

**H<sub>3a</sub>:** Katılımcıların medeni durumlarına göre iş stres düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. *Hipotez Reddedilmiştir.*

**H<sub>3b</sub>**: Katılımcıların medeni durumlarına göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. ***Hipotez Reddedilmiştir.***

**H<sub>4a</sub>**: Katılımcıların eğitim seviyelerine göre iş stres düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. ***Hipotez Kabul edilmiştir.***

**H<sub>4b</sub>**: Katılımcıların eğitim seviyelerine göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. ***Hipotez Reddedilmiştir.***

**H<sub>5a</sub>**: Katılımcıların toplam çalışma sürelerine (mesleki tecrübeleri bakımından) göre iş stresi düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. ***Hipotez Reddedilmiştir.***

**H<sub>5b</sub>**: Katılımcıların toplam çalışma sürelerine (mesleki tecrübeleri bakımından) göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. ***Hipotez Reddedilmiştir.***

**H<sub>6a</sub>**: Katılımcıların mesleki unvanlarına göre iş stres düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. ***Hipotez Kabul edilmiştir.***

**H<sub>6b</sub>**: Katılımcıların mesleki unvanlarına göre iş performans düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. ***Hipotez Kabul edilmiştir.***

**H<sub>7</sub>**: Katılımcıların stres düzeyleri ile performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır. ***Hipotez Kabul edilmiştir.***

Araştırma verilerine göre; stres faktörleri genel puanları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Buna göre; 25 yaş altı kişilerin ( $n=4,06$ ), 46 - 55 yaş arasındaki kişilere ( $n=3,82$ ) göre genel stres düzeylerinin daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerde yaş arttıkça genel stres seviyesinin de arttığı görülmüştür. Katılımcıların yaşlarına göre performans puanları ise anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Literatürde daha önce bu konuda yapılmış benzer araştırmalara bakıldığında, Tokmak, Kaplan ve Türkmen'in (2011: 61) sağlık çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada da bu araştırmada olduğu gibi yaş değişkeni ile stres arasında anlamlı fark tespit edilmiştir fakat bu araştırmadan farklı olarak 40 yaş ve üzerinde olanların 25 – 39 yaş grubundaki sağlık personeline göre daha az stres faktörlerinden etkilendikleri yönündedir. Öte yandan aynı şekilde Hussem de (2017: 20) öğrenciler üzerinde yaptığı

çalışmasında öğrencilerin yaşları ile ders içi performansları kıyaslandığında, anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin erkek ya da kadın olmasıyla iş gücü performansları ve stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Çevik'in (2011: 84) iş stresinin acil serviste çalışan sağlık personeli üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak üzere yaptığı çalışmada, bu çalışmada olduğu gibi stres olgusunun cinsiyet değişkeni ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığını saptamıştır. Benzer olarak Tonbul da (2017: 104) yaptığı çalışmada cinsiyete göre hem stres, hem de performans düzeyleri arasında anlamlı farklılaşma olmadığını saptamıştır. Özcan, Ünal ve Çakıcı'nın (2014: 129) sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmanın bulgularına göre bu araştırma verilerinden farklı olarak cinsiyet değişkeni ile stresle baş edebilme düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş ve kadınların daha fazla iş stresine maruz kaldığı kanıtlanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları ile iş gücü performansları ve stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Gökgöz'ün (2013: 108 - 116) çalışmasında da çalışanların evli veya bekâr olmasının stres vericilerden etkilenme oranını etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık Erdoğan, Ünsar ve Süt (2009: 460) yaptıkları çalışmada bu araştırma bulgularından farklı olarak evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha fazla stres yaşadıkları yönündedir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre işin yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme puanları ve genel stres faktörleri ortalama puanları açısından aralarında anlamlı bir farklılık olduğu kanıtlanmıştır ( $p<0,05$ ). Buna göre yüksek lisans yapmış öğretmenlerin stres düzeyi ( $=3,73$ ) lisans mezunu öğretmenlere ( $=3,9$ ) kıyasla daha üst seviyededir.

Türkmen'in (2015: 66 - 67) çalışmasında ise bu çalışmadan tamamen farklı olarak hem stres faktörleri hem de performans boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öte yandan Şan 'ın (2012: 71) Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşireler



üzerinde uyguladığı araştırmada ise bu çalışmanın sonucunun tam tersi bir şekilde hemşirelerin eğitim düzeyi arttıkça stres oranında düşme olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin toplam çalışma ve halen buldukları okulda çalışma süreleri bakımından stres puanları ve iş gücü performans puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Yani buradan çıkan sonuç; meslekte geçirilen sürenin katılımcıların iş stresi ve iş performansı düzeylerinde belirleyici unsur olmadığıdır.

Etkin Örnek 2017 yılında yaptığı araştırmada ise bu araştırmadan farklı olarak, toplam çalışma süreleri bakımından stres puanları ve iş gücü performans puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur ve kişinin mesleki tecrübesi arttıkça iş stresinde azalma olduğunu, bununla birlikte iş performansının da arttığını gözlemlemiştir. Aynı şekilde Tekingündüz, Top ve Seçkin (2015: 16) Elazığ ilindeki bir hastanede çalışan personelinin iş stresi, performansı, iş tatminleri ve işten ayrılma düşünceleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmada mesleki tecrübe değişkeni ile iş stresi arasında anlamlı farklılık bulunmuş olup iş tecrübesi fazla olanların iş tecrübesi az olanlara göre stres düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada olduğu gibi Türkmen (2015: 90) de sağlık işletmelerinde çalışan personel için yaptığı araştırmada toplam çalışma süresi yani mesleki tecrübe ile stres arasında anlamlı farklılık göstermezken, iş başarısı ve iş doyumu performans faktörü ile meslekte toplam çalışma süresi arasında ise bu araştırma bulgularının aksine, anlamlı farklılık saptamıştır.

Öğretmenlerin unvanlarına göre örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklı stres puanlarıyla ve genel stres puanlarıyla arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu kanıtlanmış olup ( $p<0,05$ ) “aday öğretmen” kişilerin ( $=3,96$ ) ortalamayla “uzman / yönetici öğretmen” kişilere ( $=3,60$ ) göre genel stres faktörlerinden etkilenme düzeyi istatistiksel olarak daha azdır.

Öğretmenlerin unvanlarıyla iş gücü performansları arasında da istatistiksel olarak anlamlı fark görülmüştür ( $p<0,05$ ). Buna göre meslekte yeni olan “aday öğretmenlerin” ( $=4,72$ ) ortalama ile iş performans düzeyleri “uzman / yönetici öğretmen” ( $=4,41$ ) grubu öğretmenlerin iş performans

düzeylerinden yüksektir. Bu sonuçlara göre yönetici pozisyonundaki katılımcıların performans düzeyleri diğerlerine oranla istatistiksel olarak daha düşük çıkmıştır. Aynı zamanda unvana göre yapılan analizde yüksek stres düzeyine sahip çalışanların performans düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.

Özcan, Ünal ve Çakıcı'nın (2014: 129) sağlık çalışanlarında işe bağlı stres düzeyini tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında elde edilen bulgular neticesinde tıpkı bu çalışmada olduğu gibi idari birimlerde görev yapan yönetici pozisyonlarındaki sağlık kurumu çalışanlarının tıbbi birimlerde çalışanlara oranla istatistiksel olarak daha fazla iş stresinden etkilendikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Çevik'in (2011: 83) acil servis çalışanlarına yönelik iş yerindeki stresin kişiler üzerindeki etkilerinin şiddetini incelediği araştırma sonuçları neticesinde bu araştırmadan farklı olarak katılımcıların iş yerindeki unvan ve pozisyonlarına göre stresten etkilene düzeyleri incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yine aynı şekilde Tokmak, Kaplan ve Türkmen'in (2011: 60) Sivas'taki özel ve kamu hastanelerinde görev yapan sağlık görevlilerinin çalışma koşullarının kendilerinde yol açtığı stres düzeyini tespit etmeyi amaçladıkları çalışmada da katılımcıların etkisi altında kaldıkları stres faktörleri ile kurumdaki unvan ve statüleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Genel olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin genel stres düzeyinin =3,89 puan ortalaması ile düşük seviyede bulunduğu, iş gücü performanslarının ise =4,67 ortalamayla oldukça yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (*1 en düşük performans, en yüksek stres – 5 en yüksek performans, en düşük stresi ifade eder*). Yani düşük stres yüksek performans getirmiştir. Ayrıca katılımcı öğretmenleri en çok strese iten =2,9 ortalama değerinde olan bireyden kaynaklanan stres faktörleridir.

Türkmen (2015: 89) Bandırma Devlet Hastanesi'nde çalışan personel için yaptığı benzer bir araştırmada sağlık çalışanları, ilk sırada iş yapısı, genel çevresel faktörlerden (=2,69) kaynaklanan stres vericilerinden dolayı stres yaşamaktadırlar.

Bu araştırmanın analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin genel stres puanları ile genel iş gücü performans puanları arasında % 49,4 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu durum stresin performans derecesi üzerinde etkili bir unsur olduğunu desteklemektedir.

Gökgöz (2013: 119) yaptığı araştırmasında örgütsel stres ve performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Türkmen'in (2015: 69) araştırmasında ise farklı olarak stres ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ve stres düzeyindeki bir birimlik artış performans düzeyinin de artmasını sağlamıştır. Doğru ise (2015: 86), iş stresi ve çalışan performansı ile psikolojik yıldıma ve örgütsel adaletsizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelediği çalışmada iş stresinin bireylerin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu saptamıştır. Tekingündüz, Top ve Seçkin (2015: 16) sağlık çalışanlarına benzer amaçla yaptığı araştırmasında bu çalışmada olduğu gibi artan stresin performansı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yani söz konusu çalışmaya göre stres düzeyindeki bir birimlik artış iş performansında bir birimlik düşüşü meydana getirmektedir. Gül'ün (2007: 328) sağlık alanında yaptığı araştırmasında ise iş stresi ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı gözlenmiştir. Aynı şekilde Ergül (2012: 78) eğitim ve sağlık kurumlarında çalışan kişiler üzerine yaptığı çalışmada iş stresi ve iş gücü performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı yönündedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artan rekabet ile birlikte yaşamlarını idame ettirmek isteyen örgütler, kamu yahut özel olsun, daima büyük çapta başarıya gereksinim duymaktadırlar. Tabii ki ihtiyaç duyulan bu başarı yüksek performans ile çalışan bireyler ile sağlanabilmektedir. Kişilerin performansını etkileyen unsurların başında da stres gelmektedir. Ayrıca stres olgusunun temelini birey olduğunu ve bireylerin de zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerlerinde geçirdikleri düşünülürse, işletme yöneticilerinin stres konusunu hafife almamaları gerektiği sonucu ortaya çıkar.

Bu araştırmada yaşça büyük olan öğretmenlerin genel olarak stres seviyelerinin yüksek, performans seviyelerinin ise düşük olmasından dolayı özellikle 46 -55 yaş arası öğretmenlerin motivasyonlarını arttıracak çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırma kapsamında yüksek lisans mezunlarının genel stres puanları =3,73 performans puanları =4,61 lisans mezunlarının ise genel stres puanları =3,9 performans puanları =4,67 olarak tespit edilmiştir. Buna göre eğitim seviyesi yükseldikçe stres düzeyinin arttığı, buna karşılık performans seviyesinin düştüğü saptanmıştır.

Mesleki tecrübe ile stres ve performans arasında anlamlı bir ilişki olmasa da genel olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse; 20 yıl ve üzeri çalışmışlığı olan yani mesleki tecrübesi fazla olan öğretmenlerin mesleki tecrübesi az olan öğretmenlere oranla stres düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu nedenle öğretmenlere tecrübe ve kapasitesinin altında veya üstünde görev verilmemesi önerilebilir.

Okullarda yönetici pozisyonlarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilik vasfının getirmiş olduğu sorumluluk ve iş yükü nedeniyle genel stres düzeyleri diğer öğretmenlere kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bunu önlemek için görev ile ilgili sorumluluklar hafifletilebilir, varsa görev dağılımındaki adaletsizliğin giderilmesi yönünde çalışmalar yapılabilir, üst yönetimin desteğinin artırılması sağlanabilir ya da siyasal karışma ve baskının azalması yönünde çalışmalar yapılabilir.

Aday öğretmenlerin genel iş gücü performansları, “uzman / yönetici öğretmen” unvanlı kişilerden daha fazla bulunmuştur. “Öğretmen” (=4,73) ve “yönetici / öğretmen” (=4,42) pozisyonundaki kişilerin aday öğretmenlere (=4,78) kıyasla daha düşük olan iş doyumu performans puanlarını arttırmak için; işe gitme isteklerini arttıracak çalışmalar yapılmalı, işten ayrılma düşüncesi olanların bu düşüncelerinden arınmalarını sağlayacak ve onları işlerine teşvik edecek sosyal ya da ekonomik imkânları artırılmalıdır.

Ayrıca bu araştırmaya katılan öğretmenlerin (*1 en düşük performans, en yüksek stres – 5 en yüksek performans, en düşük stres ifade eder*) genel stres düzeyleri =3,89 ortalama değer ile düşük seviyede ve iş gücü performans düzeyleri de =4,67 ortalama değer ile yüksek bir düzeyde olsa da genel stres seviyelerini bir miktar azaltıp iş gücü performanslarının daha da fazla artırılması sağlanabilir. Bu demek oluyor ki stres azalınca performans artmaktadır. Ayrıca katılımcı öğretmenleri en çok strese iten =2,9 ortalama değerinde olan bireyden kaynaklanan stres faktörlerinin etkisini azaltacak tedbirler alınması önerilebilir. Bunun için öğretmenlerin ailesine ve sosyal yaşama daha fazla zaman ayırması sağlanabileceği gibi meslek hastalıklarından korunmaları yönünde de çalışmaların yapılması diğer bir öneridir. Ayrıca iş yükünün azaltılıp monoton bir çalışma tazının benimsenmemesi önerilebilir. Bunun yanı sıra MEB tarafından yürütülecek stres yönetimi eğitimlerinden belirli aralıklarla tüm öğretmenlerin faydalanması sağlanabilir.

Araştırmanın tartışma kısmından da anlaşılacağı üzere bu alanda benzer amaçla farklı meslek gruplarında görev yapan personele yapılmış olan araştırmalardan elde edilen veriler ile bu araştırmadan elde edilen bazı bulgular örtüşse de bazılarında tamamen ters yönde sonuçlar elde edilmiştir. Bu sebeple bütün benzer amaçla yapılan çalışmaların farklı meslek mensuplarından ve değişik fiziksel ya da sosyo kültürel ortamlarda çalışan bireyleri konu aldığı düşünürse; değişik gruplara yapılan araştırmaların bazı konularda birbirinden farklı sonuçlar içermesi, bazı konularda da örtüşmesi olasıdır. Bu bakımdan daha sağlıklı sonuçlar alabilmek için öğretmenler üzerinde benzer araştırmaların daha fazla yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akat, Ö. (2009). *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 231646).
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktaş, A. ve Aktaş, R. (1997). "İş Stresi", *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Yayınları, S. 2, ss. 154.
- Albrecht, K. (1988). *Gerilim ve Yönetici*, çev. Kemal Tosun ve Diğerleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. Yayın No. 197.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Albert, E. (2003). "Gerer Son Stress", *Manageris*, No: 121a, s. 2.
- Arat, M. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*, 1. Baskı. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay Kitabevi.

- Artan, İ. (1986). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. İstanbul: Özgün Matbaacılık.
- Aslan, N. (2015). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi (Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 384014).
- Ataay, İ. D. (1985). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No: 3309.
- Aydın, A., Üçüncü, K. ve Taşdemir, K. (2011). “Akademik Performansı Etkileyen Stres Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, <http://www.insanbilimleri.com>, (Erişim: 07.08.2017).
- Aydın, Ş. (2002). *Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri İle İş Bırakma İlişkisi: 4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*, Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 145818).
- Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydın, Ş. (2004). “Örgütsel Stres Yönetimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 6, S. 3, ss. 61-69.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ ve Kelleroğlu, H. (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 8, S. 1, ss. 81-113.

- Bakan, İ. ve öte. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000). *İş Stresi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baltaş, A. ve Baltaş Z. (2004). *Stres ve Basa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (1989). *Stres ve Basa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık: İstanbul
- Bahar, E. (2006). *İşletme becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baytar, Ö. (2010). *İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 273864).
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Birkök, C. (29 Şubat 2000). "Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi", *Adapazarı Polis Teşkilatına verilen Konferans Metni, Abasıyanık Sanat Merkezi, Adapazarı*.
- Bozkurt, N. (2004). "Öğretmen Stresi ve Stresle Basa Çıkma Yöntemleri", *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu, Ankara*.



- Braham, B. (1998). *Stres Yönetimi*, çev. Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Bumin, B. ve Şengül, A. (2000). “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir*.
- Cam, E. (2004). “Çalışma yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. s. 4.
- Camgöz, S. M. ve Alperden, İ. N. (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 13, S. 2, s. 195.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1995). *Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Canman, D. (1995). “İnsan Kaynağının Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar” *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri 3. Cilt, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara*.
- Canitez, B. ve Solmuş, T. (2000). *Performans Değerlendirmesi, Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı:16-17, <http://www.psikolog.org.tr/bulten/16-17/tpb-16-17-108-112.pdf>, (Erişim: 25.04.2015).
- Ceylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Basım Yayın Organizasyon.

Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çelik, A. ve Fettahlıoğlu, O. (1999). “İşletmelerde Veya Kuruluşlarda Stres Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarda Yapılan Bir Uygulama, *Standart Dergisi*, s. 66.

Çelik, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çevik, M. (2011). *İş Yerlerinde Oluşan Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri; Acil Servis Hizmetleri Kapsamında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.  
<http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 277381).

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.

Dağdeviren, M., Eraslan, E. ve Kurt, M. (2005). “Çalışanların Toplan İş Yüğü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, C.20, S.4, ss. 518.

Davis, K. (1987). *Human Behavior At work: Organizational Behavior*. New Delhi: Tata McGraw Hill.

Demir, A. H. (2002). *İlköğretim Öğrencilerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları ve Öğrencilerin Başa Çıkma Davranışları*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.  
<http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 205183).

Doğru, M. (2015). *Psikolojik Yıldırtma ve Örgütsel Adaletsizliğin Çalışanların stres ve Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.  
<http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 86182).

- Dolgun, U. ve öte. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durkheim, E. (2002). *İntihar*, çev. Özer Ozankaya, Ankara: İmge Kitabevi.
- Ekinci, H. ve Ekinci, S. (2003). “Yöneticiler üzerinde Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 22, S. 2, s. 113).
- Ekin Örnek, F. (2017). *Örgütsel Stresin İş Gören Performansı Üzerinde Etkileri ve Stres Yönetimi: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığı Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No.477301).
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Erdoğan, T., Ünsar, A. ve Süt, N. (2009). “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma“, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 14, S. 2, ss. 450 - 452.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren Gümüştekin, G. ve Öztemiz, A. B. (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.14, S. 1, s. 65-284.
- Ergül, A. (2012). *Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 308740).
- Eroğlu, F. (1995) ve (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİ Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.

Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 13, S. 2, s. 33.

Güçlü, N. (2001). “Stres Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 21, S. 1, ss. 91-109.

Gül, H. (2007). “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir alan Araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 2, ss. 318 – 332.

Güler, A. (2013). *Örgütsel Stres ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel stresle Başa Çıkma Yolları: Serinhisar Devlet Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 348318).

Gümüş, M. (1999). *Yönetimde Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gökaslan, S. (2000). *Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 99674).

Gökgöz, H. (2013). *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. [dspace.trakya.edu.tr/jspui/bitstream/1/1544/1/137.pdf](http://dspace.trakya.edu.tr/jspui/bitstream/1/1544/1/137.pdf).

- Helvacı, M. A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 35, S. 1-2, s. 156-165.
- Hugh, H.A. ve Feldman, D.C. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGeaw-Hill Book Co.
- Hussem, Y. S. H. (2017). *Stresin Üniversite Öğrencilerin Ders içi Performansı Üzerine Etkisi (Selçuk Üniversitesinde Bir alan Çalışması)*, Yüksek lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 453447).
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Işıkhan, V. (1998). “Kanser Hastalarıyla Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları”, *Türk Onkoloji Dergisi*, C. 13, S. 1, ss. 14-17.
- İbicioğlu, H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma)*. Isparta: Fakülte Kitabevi.
- İncir, G. (çev.). (1993). “Çalışma Yaşamındaki Psikososyal etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığına Etkileri”, *Verimlilik Dergisi*, S.3, ss. 63-66.
- İştar, E. (2012). “Stres ve Verimlilik İlişkisi”, *Akademik Bakış Dergisi*, C. 8, S. 33, ss. 2-7.
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü, (1974). 3. Kısım, 5. Bölüm, Madde: 78, ss. 36-37.

- James, J. ve Edden, M. (2001). *Uzun Saplı Gelincik*, çev. Bilge A. Dicleli, Yayın No: 368, İstanbul: MESS Yayınları.
- Jenkins, C. D. (1994). “The Mind and The Body”, *Word Health*. 47 th year, no: 2. March-April, ss. 6-7.
- Kara, M. A. (2009). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 7. Baskı. Trabzon: Murathan Yayınevi.
- Kara, M. ve Ertan, H. (2009). *Genel İşletme*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Kaynak, T. ve öte. (1998). *İnsan Kaynakları yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 406, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım.
- Keser, A. (2012). *Çalışma Psikolojisi*, 3. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Keskin, G. (1997). “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, S. 2, s. 150.
- Kılbaş, Ş. (1991). “Boş Zamanı değerlendirme Yoluyla Toplumsallaşma”, *Mülkiyetler Birliği Dergisi*, S. 128, s. 32.
- Kılıç, C. (2018). *Hekim ve Hemşirelerde Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 453352).

- Kıngır, S. ve Taşkiran, E. (2006). “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 8, S. 1, s. 197.
- Kırel, Ç. (1994). *Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Köknel, Ö. (1987). *Zorlanan İnsan*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Lewis, D. (1995). *Bir Dakikada Stres Yönetimi*, çev. Nedime Harmandalı. İzmir: Arda's Yayınları.
- Mavili Aktaş, A. (2001). “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, s. 31.
- Myers, P. ve Briggs, I. (1997). *Kişilik*, çev. Hüsnü Ovacık, İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Norfolk, D. (1989). *İş Hayatında Stres*, çev. Leyla Serdaroğlu, İstanbul: Form Yayınları.
- Organ, W. Dennis ve Hamner, W. Clay, (1982). *Organizational Behavior*. USA: Business Pub Co.
- Okutan, M ve Tengilimoğlu, D. (2002). “ İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 3, ss. 18-26.

- Öner, N. (1983). *Süreksiz-Sürekli Kaygı El Kitabı*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Örnek, A.Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Ergül, A. (2011). “Çalışma yaşamında Stresin Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, S. 26, ss. 8-9.
- Öz, C. (2015). *Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Stresleri ve Stresle Baş Etme Durumları*, Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 394119).
- Özcan, E.M., Ünal, A. Ve Çakıcı, A.B. (2014). “Sağlık Çalışanlarında İşe Bağlı Stres: Konya Numune Hastanesi Saha Çalışması”, *Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 7/1, ss. 125 – 131.
- Özbay, E. (2007). *İstanbul İlinde Askeri Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Stres Kaynaklarının ve Başa Çıkma Yöntemlerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 196106).
- Özer, M. (2011). 21. *Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özbay, T. (1996). *İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetimi Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. ISFK29441T).



- Özdevecioğlu, M. ve öte. (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*, C. 10, S. 2, s. 131.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (1989). “Örgütlerde Stres”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 7, S. 1, s. 161.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları, No: 11.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztürk, A. (1994). “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, *Verimlilik Sergisi*, MPM Yayını. No. 4.
- Palmer, J. M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, American Management Association, çev. Kurul, İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Robbins, S.P., (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. 4. Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokal, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım.

Soysal, A. (2009). "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 14, S. 2, ss.6.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A. (2005). "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, s. 5, <http://www.iibf.ibu.edu.tr/dergiguz2005/makale1.pdf>, (Erişim: 07.03.2015).

Şahin, N. H. (1994). *Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Şahin, H. (1999). *Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Genel Hastane Yöneticilerinin Yönetmel Stresi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 80873).

Şan, N. (2012). *Stres Nedenleri ve Başa Çıkma Yolları; Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 325230).

Şimsek, M.S., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). “İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği”, <https://www.researchgate.net/publication/299425646>, (Erişim: 10.09.2017).

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tınaz, P. (1999). “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 5, s. 389.

Tokay, T. (2001). *Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 96067).

Tokmak, C., Kaplan, Ç. Ve Türkmen, F. (2011). “İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas’ta Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S. 3/1, ss. 49-68.

Tonbul, İ. (2017). *Örgütsel Stresin Çalışan Performansına etkisi: Yerel yönetimlerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Ardahan Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Ardahan. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 483068).

Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: Türk Psikologlar ve Kal-der Yayınları, 2. Baskı.

Tortop, N. ve öte. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Turgut, H. (2001). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, S. 42, Temmuz-Eylül, ss. 56-68.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Türkmen, A. (2015). *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansına Etkilerinin Araştırılması: Bandırma Devlet Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 394100).

Ulukoş, K. S. (2001). *Stres ve İş Verimi*, Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 18861).

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın ve Dağıtım.

Üner, M. M. (2007). *Genel İşletmecilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2009). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Weiss, D. (1993). *Stres Kontrolü*, çev. Ç. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın.

Yalçın, A. ve Kılıç, T. (2002). “Farklı Performans Değerlendirme sistemlerine İlişkin İşgören tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (23-25 Mayıs) Bildiri Kitabı*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Yayını, ss. 641-653.

- Yaşar, M. (2014). “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 36, s. 66.
- Yates, J. (1985). *Gerilim Altındaki Yönetici: İş Verimliliği için Gerilimi Nasıl Denetlersiniz?*, çev. Fatoş Dilber ve Semra Ak. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Yavuz, R. (2005). “Stres ve Kişilik”, *İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi*, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y.ve Erdoğan S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Beta Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 8, S. 2, ss. 198.
- Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi; 40ıncı Piyade Eğitim Alay komutanlığı Lider Personeli Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yılmaz, V. (2012). *Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 11, S. 1, ss. 35.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performanslarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 10, S. 2, s. 3.
- Yılmaz, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.

## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU (DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER)

Bu anket, “Stresin, çalışanların performansı üzerine etkileri; öğretmenler üzerine bir araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışması için bilimsel araştırma amaçlı kullanılacak olup, buradan elde edilen bilgiler başka amaçla kullanılmayacaktır.

#### Demografik Özellikler

##### 1. Hangi yaş grubundasınız?

- 25 yaş altı       25-35 yaş       36-45 yaş       46-55 yaş  
 56 yaş ve üstü

##### 2. Cinsiyetiniz

- Kadın       Erkek

##### 3. Medeni durumunuz

- Evli       Bekâr

##### 4. Eğitim durumunuz

- Lisans       Yüksek Lisans       Doktora

##### 5. Öğretmen olarak ne kadar süredir çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az       1-10 yıl  
 11-20 yıl       21 yıl ve üzeri

##### 6. Halen bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az       1-5 yıl  
 6-10 yıl       11 yıl ve üzeri

##### 7. Unvanınız

- Aday öğretmen       Öğretmen  
 Uzman Öğretmen       Öğretmen Yönetici

## EK 2: STRES DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

	<b>STRES DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ</b> Lütfen her bir ifadeye, belirtilen yönlerde ne derecede katıldığınızı işaret koyarak belirtiniz.	Çok Fazla (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)
1	İşin sağlık durumunu (psikolojik ve bedensel) olumsuz etkilemesi					
2	Aile ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama					
3	İş yoğunluğunun bireyi bedensel ve ruhsal olarak olumsuz etkilemesi					
4	İşin monotonluğunun bireyi olumsuz etkilemesi					
5	Mesleki riskler ve meslek hastalıkları					
6	İşi belli sürede bitirme zorunluluğunun kişiyi olumsuz etkilemesi					
7	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma					
8	Görevde hata yapma olasılığı					
9	Önemli kararlar verme zorunluluğu					
10	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu					
11	Öğrenci memnuniyetsizliği veya şikayet edilme korkusu					
12	Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması					
13	Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk					
14	Kurumsal amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu					
15	Rolle ilgi sorumluluklar ve bunların yoğunluğu					
16	Görev dağılımındaki adaletsizlik					
17	Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma					
18	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği					
19	Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması					

20	Yapılan işin başkalarının önemsenmemesi					
21	Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar					
22	Öğretmenlerin bir üst tarafından takdir edilmemesi					
23	Öğretmenler arasındaki yükselme hırsları ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar					
24	Yönetimden farklı görüşlerde olma					
25	Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama					
26	Kararlara katılmama					
27	Sıkı denetim ve gözetim					
28	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma					
29	Yönetimsel uygulamaları eleştirememe					
30	İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması					
31	Performans değerlendirmede adaletsizlik					
32	İş yerinde dedikodunun yaygın olması					
33	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
34	Gizli ayrımcılık ve adam kayırma					
35	Otorite eksikliği					
36	Yeni durumlara uyabilme durumu					
37	Çalışma ortamının kalabalık ve gürültülü olması					
38	İş yerinde ısı ve aydınlatmanın kötü olması					
39	İş yerinde dinlenme olanaklarının bulunmaması					
40	Siyasal karışma ve baskı					
41	Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu					
42	Medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri					



### EK 3: PERFORMANS ALGISI ÖLÇEĞİ

	PERFORMANS ALGISI ÖLÇEĞİ Lütfen her bir ifadeye, belirtilen yönlere ne derecede katıldığınızı işareti koyarak belirtiniz.	Çok Fazla (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)
1	İşte hata yapma					
2	İşe gitmede isteksizlik					
3	İşten ayrılma düşünceleri					
4	İşte kendini yetersiz hissetme					
5	Yapılan işin niteliğinin düşmesi					
6	İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği					
7	İsabetsiz kararlar verme					
8	İş çevresine karşı kırıcı davranma					
9	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama					

**Katkılarınız için teşekkürler.**