



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

STRESİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ve İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Zehra SALTIK

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

Mayıs, 2016

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

STRESİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ve İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Zehra SALTIK

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir
Mayıs, 2016

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Zehra SALTİK, 2016



BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Zehra SALTİK



“Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellere Yönelik Uygulama” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

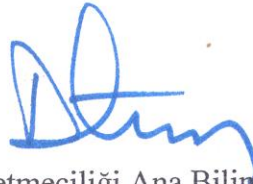
Tezi Hazırlayan

Zehra SALTİK



Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Zehra SALTİK tarafından hazırlanan “Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otelere Yönelik Uygulama” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

30.05/2016

JÜRİ

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ
Üye : Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN
Üye : Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

İMZA



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 08.06.2016 tarih ve 201628351 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

08 / 06 / 2016

Doç. Dr. Neşe YALCIN
Enstitü Müdürü



STRESİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ve İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Zehra SALTİK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm
İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ÖZET

Bu tez çalışması ile iş stresi, işgören performansı ve işten ayrılma niyetinin teorik ve aralarındaki etkileşimlerin yapılan analiz sonucu istatistiksel olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. İlgili yazın taraması sonucunda, iş stresinin işgören performansına etkisi, iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisi ve işgören performansının işten ayrılma niyetine etkisini içeren kuramsal bir model geliştirilmiş ve oluşturulan modele dayandırılarak ana ve alt araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada adı geçen kavramlar arasındaki etkileşimleri incelemek amacıyla ise korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre; işgörenlerin algısına göre strese ilişkin faktörler ile algılanan performansa ilişkin değişkenler arasında anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki bulunurken, strese ilişkin faktörler ile işten ayrılma niyetine ait değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Algılanan performans ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik analiz sonuçları, performansın iş başarısı ve iş doyumunu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise, iş stresinin performansın iş başarısı üzerinde % 28,4; iş doyumunu üzerinde ise % 27,6 oranında bir değişime neden olduğu tespit edilmiştir. İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ise % 4,7 olarak tespit edilmiştir. İşgören performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde ise % 13,5'lik bir değişimi açıkladığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş stresi, işgören performansı, işten ayrılma niyeti, otel işletmeleri

**THE EFFECTS OF STRESS ON THE PERFORMANCE and TURNOVER
INTENTION of EMPLOYEES: AN APPLICATION TOWARDS
ACCOMODATION ESTABLISHMENTS**

Zehra SALTİK

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute for Social Sciences Department
of Tourism Management, Master Thesis, 2016**

Supervisor: Asst. Prof. Aziz Gökhan Özkoç

ABSTRACT

This master thesis aims to theoretically explain organizational stress, performance and turnover intention of employees and statistically reveal the interaction among them as a result of the analysis conducted. At the end of the relevant literature review, a theoretical model was developed consisting of the effects of organizational stress on employee's performance and turnover intention, and the effects of employee's performance on turnover intention and then developed main and sub research hypothesis based upon the model formed. A comprehensive study was accordingly performed towards four and five star hotels operating in Istanbul. In order to analyze the interaction among the concepts mentioned above in this study, correlation and multiple regression analysis was performed. According to the findings obtained from correlation analysis; while a significant but negative relationship was found between factors related to stress and variables of perceived performance, a significant and positive correlation was determined between stress factors and variables of turnover intention. The analysis belong to the perceived performance and turnover intention indicated that a significant but negative correlation was found between work performance and work satisfaction and turnover intention. When examined the results of regression analysis, work stress was determined to cause a change of 28,4 % on work performance and 27,6 % on work satisfaction. Whereas, work stress was found to affect the turnover intention as 4,7 per cent. The employee's performance was observed to create a change of 13,5 per cent on turnover intention.

Key Words: work stress, employee performance, turnover intention, hotels

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın başlangıcından bitimine kadar tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, manevi desteğini esirgemeyen, kıymetli zamanını benim için ayıran, kararlı bir şekilde tezime devam etmeme beni teşvik eden, bilimsel anlamda kendimi geliştirmemde bana destek olan çok değerli ve kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu tez çalışması sırasında bana gerekli motivasyonu sağlayan, sorduğum bütün sorulara sabırla cevap veren, yanına gittiğimde beni hiçbir zaman boş çevirmeyen, engin bilgilerini benimle paylaşan, sıkıntılı zamanlarımı atlatmamda yardımcı olan sevgili arkadaşlarım ve meslektaşlarım Arş. Gör. Nurgül Çalışkan ve Öğr. Gör. Nilgün Demirel'e teşekkürü borç bilirim. Alçakgönüllü ve mütevazı olmalarından dolayı kendilerine minnettar olduğumu bilmelerini isterim.

Zehra SALTIK

Mart, 2016

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	İİ
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK BEYANI.....	İİİ
KABUL VE ONAY SAYFASI	İV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	Vİ
TEŞEKKÜR.....	Vİİ
TABLolar LİSTESİ.....	Xİ
ŞEKİLLER LİSTESİ	Xİİ
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, STRESİN NEDENLERİ VE STRES YÖNETİMİ

1.1. Stresin Tanımı	4
1.2. Stresin Nedenleri.....	8
1.2.1. Bireysel Stres Nedenleri	9
1.2.2. Örgütsel Stres Nedenleri.....	10
1.2.3. Çevresel Nedenler.....	14
1.3. Stresin Belirtileri	16
1.3.1. Fiziksel Stres Belirtileri	17
1.3.2. Psikolojik Stres Belirtileri.....	18
1.3.3. Davranışsal Belirtiler	19
1.4. Stresin Etkileri veya Sonuçları.....	19
1.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları.....	19
1.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları	21
1.5. Stres Yönetimi.....	25
1.5.1. Bireysel Stres Yönetimi	26
1.5.2. Örgütsel Stres Yönetimi.....	31
1.5.3. Stresin Azaltılmasında Yöneticilere Düşen Görevler	37

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ STRESİNİN İŞGÖREN PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

2.1. Performansın Tanımı ve Kapsamı.....	38
2.2. Performansa Etki Eden Faktörler	39

2.2.1. Performansa Etki Eden Kişisel Faktörler	40
2.2.2. Performansa Etki Eden Örgütsel Faktörler.....	40
2.2.3. Performansa Etki Eden Çevresel Faktörler	41
2.3. İşgören Performans Sorunları ve Nedenleri	42
2.4. Performans Yönetimi ve Değerlendirme	43
2.4.1. Performans Yönetiminin Tanımı ve Amacı	43
2.4.2. Performans Yönetiminin Faydaları ve Sakıncaları.....	46
2.4.3. Performans Yönetim Süreci	47
2.5. İş Yaşamında Stres ve Performans İlişkisi.....	51
2.5.1. Stres ve Performans İlişkisinde Modeller	53
2.5.1.1. Ters U Biçimli İlişki Modeli.....	53
2.5.1.2. Pozitif İlişki Modeli	55
2.5.1.3. Negatif İlişki Modeli.....	55
2.5.1.4. İlişki Bulunmaması Modeli	56
2.6. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi	57
2.7. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	59
2.7.1. Bireysel Faktörler	59
2.7.2. Örgütsel Faktörler.....	60
2.7.3. Çevresel Faktörler	61
2.8. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	62
2.9. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	64
2.10. İş Stresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	65
2.11. İşgören Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRESİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	70
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	70
3.2.1. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler.....	70
3.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü.....	73
3.2.3. Veri Toplama Araçları.....	75
3.2.4. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi	76

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	77
3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler	77
3.3.1.1. İş Stresi Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
3.3.1.2. Performans Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	81
3.3.1.3. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	83
3.3.2. İş Stresi, İşgören Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	83
3.3.3. Regresyon Analizleri	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA	100
EKLER.....	116
EK 1. ANKET FORMU.....	117
EK 2. ÖZGEÇMİŞ	121
ÖZGEÇMİŞ.....	121

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik İstatistikler.....	74
Tablo 2: Değişkenlerin Güvenilirliğine İlişkin İstatistik Analizleri.....	77
Tablo 3: İş Stresi Değerleme Alt Boyutlarının Tanımsal İstatistik Analizi	78
Tablo 4: İş ve İş Ortamından Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları	78
Tablo 5: Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları	79
Tablo 6: Kariyer Gelişiminden Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları	80
Tablo 7: İşteki Beşeri İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 8: Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 9: Örgüt Dışı Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları	81
Tablo 10: Algılanan Performans Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları	82
Tablo 11: Algılanan Performans Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları	82
Tablo 12: İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları	83
Tablo 13: İş Stresi, İşgören Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Kay Sayı Değerleri	83
Tablo 14: İş Stresi Değişkenlerinin Performansın İş Başarısı Boyutu Üzerindeki Etkisi	85
Tablo 15: İş Stresi Değişkenlerinin Performansın İş Doyumu Boyutu Üzerindeki Etkisi	86
Tablo 16: İş Stresi Değişkenlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	87
Tablo 17: Performansın İş Başarısı ve İş Doyumu Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	88
Tablo 18: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Stres Kaynakları	12
Şekil 2: Örgütsel Stres Kaynakları	13
Şekil 3: Stres Yönetim Stratejileri	26
Şekil 4: Değişir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet(DKBY)	31
Şekil 5: Performansı Etkileyen Faktörler ve Faktörler Arası İlişkiler	42
Şekil 6: Performans Yönetimi Süreci	48
Şekil 7: Performans Eğrisi	52
Şekil 8: Tersine Dönmüş U İlişkisi	54
Şekil 9: Stres ve Performans Arasındaki Doğrusal İlişki	55
Şekil 10: Negatif İlişki Modeli	56
Şekil 11: Araştırma Modeli	71



GİRİŞ

Stres kelime olarak şiddet, gerginlik, bunalım, gerilim, zorlama gibi anlamlar içermektedir. Kavramsal olarak stres ise, algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak ifade edilmektedir. Daha genel bir ifadeyle stres bir etki tepki olayıdır. Bu bağlamda bireyler ilk olarak stres yaratan durumlara ya tepki verirler ya da yok sayma yönünü seçerler veya tepkisiz kalabilirler. Stres kavramı konusunda bir otorite olan Hans Selye stresi, ‘vücudun herhangi bir talebe verdiği belirgin olmayan tepki’ olarak ifade etmiştir. Bu alandaki diğer önemli isimlerden bazıları Richard S. Lazarus, Walter Cannon, Alice C. Schermerhorn, Alvin Toffler, M. Iwanhevic ve M. T. Matteson’dır.

Stres, belli oranda seyrettiği zaman bireyler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olurken, aşırı stres çeşitli olumsuzlukların meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bireylerin hayatın hızlı temposu içerisinde stres altında yaşamalarına neden olan pek çok olay yaşanmaktadır. Mevcut stres nedenlerinin bir kısmı kişisel faktörlerden kaynaklanırken, bir kısım stres kaynaklarının sebebi ise çevresel faktörlerdir. Teknolojinin büyük gelişmeler göstermesi ile birlikte hayat içerisindeki imkânlar, fırsatlar ve alternatifler de artmıştır. Fakat bunlar kişileri daha hızlı hareket etmeye, daha kısa sürede kararlar vermeye zorlamaktadır. Bu durum da kişiler için stres kaynağı olmaktadır.

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyıl içinde ülkenin ve dünya ekonomisinin gidişi, politik hayatın belirsizlikleri, teknolojik gelişmelerin değişime uğrattığı yaşam tarzı, alışkanlıklar ve kuşaklararası çatışma, zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşamı gibi nedenler, çağımızın hastalığı olarak görülen stresin insanları tehdit eden büyük bir tehlike olarak belirmesine yol açmaktadır. Bireylerin içinde yaşadığı genel, politik, ekonomik, sosyo-kültürel çevre unsurları, teknolojik gelişmeler ve buna uyum sağlayamama endişesi birey üzerinde stres yaratmaktadır.

Stres konusu çalışmamızın birinci bölümünü oluşturmaktadır. Stresi etkileyen faktörler, örgütlerde stres kaynakları, işgörenler üzerindeki etkisi, stresle başa çıkma stratejileri, belirtileri ve bireylerde doğurduğu sonuçlar gibi konular üzerinde durulmuştur. Literatür taraması aşamasında stres olgusunun çok çeşitli tanımlarının yapıldığını görmekteyiz. Çalışmanın bu bölümünde bu tanımlamalara yer verilmiştir. Farklı tanımlamaların ortak yönleri vurgulanmıştır. Temel nedenleri üzerinde durularak, stresi yönetme (kontrol altına alma) faktörleri aktarılmıştır.

Çalışmanın takip eden bölümünde performans ve işten ayrılma niyeti kavramları üzerinde durulmuştur. Performans, bir işi ortaya koyarken gösterilen başarı olarak ifade edilir. Ortaya konulan performansın sonucu nitel ya da nicel olarak belirlenir. Performans aynı zamanda işgörenin yaptığı işi etkili ve verimli bir şekilde başarmak düşüncesiyle kontrol etmesi olarak da açıklanabilir. Bir iş yerinde işgörenin performansını etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler vardır. Çalışmamızda bu faktörler üzerinde detaylı olarak durulmuştur. Diğer taraftan işgörenlerin performansında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlardan bir tanesi işgörenlerin yaşadığı stresten kaynaklanabilir. Daha önce yapılan çalışmalar sonucunda stres ve performans arasında, ters U biçimli ilişki modeli, pozitif ilişki modeli, negatif ilişki modeli ve ilişki bulunmaması modeli olmak üzere 4 ayrı ilişki modeli ortaya konulmuştur. Aşırı strese maruz kalmanın performansı negatif yönden etkilediği de çıkan sonuçlar arasındadır. Bu noktadan yola çıkarak iş stresi ile işgören performansı arasındaki ilişkinin ve iş stresinin performansa etkisinin incelenmesine karar verilmiştir.

Bu bölümde üzerinde durulan bir diğer konu işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmadan önce işgörenlerin kendilerinde buna yönelik bir niyet oluşturmalarıdır. Bir başka deyişle, işten ayrılma konusunda bilinçli ve temkinli bir karar verme durumudur. Bu konu üzerinde en kapsamlı çalışmalardan biri 1977 yılında Mobley tarafından gerçekleştirilmiştir. Mobley'in çalışmasının akabinde J.I. Price bu konu ile ilgili bir çalışma yapmış ve yapısal, ekonomik ve sosyal psikolojik değişkenleri içeren bir model ortaya atmıştır.

İş stresi, işgören performansı konularında olduğu gibi işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Mevcut faktörler bölüm içerisinde detaylı olarak açıklanmıştır. Ayrıca işten ayrılmanın önlenmesi konusuna yer verilmiştir. İşten ayrılmanın pozitif ve negatif yönleri belirlenerek, önlenmesi konusunda ilk adımların atılabileceği daha önceki çalışmaların sonucunda önerilmiştir. Böylece işten ayrılmanın ya tam olarak önüne geçilebilir ya da etkisi azaltılabilir. Diğer taraftan işten ayrılmaya iten nedenlere bakıldığında iş performansının ve iş stresinin etkili olduğu görülmektedir. Bu bilgi çıkış noktası kabul edilerek iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve iş stresinin ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir. Aynı şekilde algılanan performans ve

işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakılarak işgören performansının ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, çalışmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem büyüklüğü açıklanmış, sonrasında araştırmanın hipotezleri sıralanmıştır. Kullanılan ölçeklerin geniş açıklamasına yer verilerek, akabinde araştırma hipotezleri çeşitli istatistiksel analiz yöntemleriyle çözümlenerek bulgular değerlendirilmiştir. Bu çalışma elde edilen sonuçların toplu olarak ifade edilmesi, araştırmanın ilgili alana katkısının vurgulanması ve uygulamacılara yönelik önerilerin verilmesi ile tamamlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, STRESİN NEDENLERİ ve STRES YÖNETİMİ

1.1. Stresin Tanımı

Bilimsel çerçevede stres sözcüğü ilk kez 17. yüzyılda fizikçi Robert Hook tarafından elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki şeklinde kullanılmıştır. Thomas Young adlı bir başka fizikçi de bunu, yüzyıl kadar sonra bir formül üzerinde göstermiştir. Young'a göre stres, maddenin kendi içindeki güç ya da direncidir (Şimşek, 2005). Özer'e göre madde, kendi üzerine uygulanan dış güce kendi oranında bir tepki göstermektedir (Özer, 2011). Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17.yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19.yüzyıla gelindiğinde ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlara objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Güçlü, 2001).

Stres ortaya çıktığı ilk dönemlerde tıp, fizik, mühendislik bilimlerinde kullanılmış, ilerleyen dönemlerde örgütsel davranış, çalışma psikolojisi vb. alanlardaki araştırmalara konu olmuş, günümüzde de özellikle içinde bulunduğumuz çağın gereği güncel yaşam içinde birçok kişi, kurum ve kuruluş tarafından sürekli olarak stresin kapsamı, sonuçları ve mücadele yolları tartışılmaktadır (Aytaç, 2009; Aydın, 2004).

Stres, sokaktaki adamdan üniversitedeki bilim adamlarına kadar herkesin çok sık kullandığı ve aynı zamanda birçoklarının da yaşadığı psikolojik bir durum haline almıştır. Yapılan araştırmalarda stresin tanımının herkese göre farklılık gösterdiği, insanlarda gözlenen stres nedenlerinin, belirtilerinin ve olumlu stres düzeylerinin de farklı farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bugün özellikle değişimin şaşılacak düzeyde artması nedeniyle, insanların sürekli bir şeyler kaçırmış korku ve endişesiyle hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi gündelik yaşamın bir parçası haline getirmiştir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002).

Stresin tanımı üzerinde araştırma yaparken, şüphesiz birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Çünkü konuyu ele alan her sosyal bilimci kendine özgü bir tanımlama yapmıştır. Stres kelimesini günlük hayatta hemen hemen herkes kullanmaktadır. Ancak stres kavramının tanımını çoğu yazar farklı biçimde yapmaktadır. Yönetim psikolojisi alanında bu konuya ilişkin iki bilim adamı olan Hans Selye ve Richard S. Lazarus'un çalışmaları ön plana çıkmaktadır.

Stres kavramı konusunda bir otorite olan Selye'ye göre stres, vücudun herhangi bir talebe verdiği belirgin olmayan tepkidir (Selye, 1976: 53). 'Stresin kaynağı, her an strese neden olan uyarıcılardır ' diyerek stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmıştır (Aydın, 2004: 51). Harvard Üniversitesinde ünlü bir fizyolog olan Walter Cannon ise stres terimini 1932 yılında organizmanın içsel dengesini sabit bir biçimde sürdürme eğilimi olarak tanımlanan "hemostasis" ve "savaş-kaç tepkisi" kavramlarıyla stresi açıklamaya çalışmıştır (Demirkıran, 2007). Coffey ve Appley (1964) stresi, bireyin kendisini tehlikede hissettiği ve enerjisini kendisini korumak için kullanması gerektiğini düşündüğü noktada organizmasında meydana gelen olay olarak tanımlamıştır (Hunnur ve Bagali, 2014).

Richard S. Lazarus ise, Stress and Emotion adlı kitabında, stresi 'yoğun ve sıkıntılı bir sonuç yaratan, davranışları etkileyen önemli bir olay' olarak tanımlamış ve stresin insanların birlikte çalıştıkları ve yakın ilişkilerin yaşandığı ortamlarda meydana geldiğini savunmuştur (Lazarus, 2006: 29).

Alvin Toffler, Gelecek Korkusu (Future Shock) isimli kitabında, değişimin sürekli yaşanan bir olgu olduğunu, değişimin gelecekte de devam edeceğini, hatta daha da hızlanacağını vurgulamaktadır. Toffler bu durumun, insanın alacağı bilgilerin, vereceği kararların ve yapacağı seçimlerin, gelecekte daha da karmaşıklaşarak çoğalacağı anlamını taşıdığını belirtmektedir. Dolayısıyla stresin gelecekte önemini arttırarak devam ettireceğini dile getirmiştir (Toffler, 1970).

Diğer bilim adamlarının da stres hakkında bilimsel tanım yaptıkları görülmekte ve bunlar kısaca: Schermerhorn ve arkadaşlarına göre stres, "olağanüstü talepler, kısıtlamalar veya fırsatlarla yüz yüze gelindiğinde bireyde meydana gelen bir gerilim durumudur" (Schermerhorn vd., 2001). Ivancevich ve Matteson stres terimini; "uyaranlar, tepkiler ve iki etkinlik arasındaki etkileşim" ve "kişi ve iş çevresi arasındaki ilişki" şeklinde tanımlamışlardır (Ivancevich ve Matteson, 1984). Cox (1978) stresi "birey ve çevresi arasındaki karmaşık ve dinamik etkileşim sisteminin bir parçası" olarak beş aşamalı bir süreç şeklinde tanımlamıştır. Buna göre stress, kişinin kendisine yönelik talepleri algılaması ve bu taleplerle başa çıkma yeteneği arasındaki belirgin dengesizlik durumunda artan psikolojik bir durumdur (Cox, 1995). Appley ve Trumbull, Cox'un etkileşimsel stres tanımını desteklemişler, kişi ve olay etkileşiminin önemine işaret etmişlerdir (Gökdeniz, 2005). Mandler stresi, "zararlı etkenlerin yarattığı tehlike işareti" olarak kabul etmiş, daha sonra bu

tehlikenin ortaya çıkmasında organizmanın önemli rolü üzerinde durmuştur. Menaghan ve Mullan stresi kısa bir cümleyle özetlemişlerdir: “Stres, zararlı ortamlarla karşılaşan organizmanın bu ortamlarla baş edebilecek güçten yoksun olduğunda ortaya çıkan kötü ve zor bir durumdur”(Köknel, 1988).

Klinik Community Health Center tarafından yapılan tanıma göre stres, kişiyi hayal kırıklığına uğratan, öfkeliendiren veya endişelendiren herhangi bir düşünce veya durumdan kaynaklanabilir. Herkesin başına gelen durumlara farklı yönlerden bakma ve onlarla baş etme yetenekleri vardır. Aynı zamanda stresle ilgili olarak şunları da eklemektedir. Stres yaşamın bir parçasıdır. Az miktarda olduğu zaman iyidir, kişiyi motive eder ve daha üretken olmasında yardımcı olur. Ancak, yoğun stres veya strese aşırı tepki zararlı olabilir. Stresi nasıl algıladığımız ya da strese nasıl tepki verdiğimiz, stresin sağlığımız üzerindeki şiddetini belirler (Klinik Community Health Center, 2010: 3).

Bir başka tanıma göre stres, bireyin kapasitesini zorlayan olumsuz bir durum olup, günlük yaşamın kaçınılmaz bir olgusudur (Aşık, 2005). “Stres, herhangi bir dış çevre etkisinin durum veya olayın, organizmaya yansıyan psikolojik veya fiziki olumsuz sonuçlarıdır” şeklinde yapılan bir tanım da mevcuttur (Dinçer, 2008). Bir başka kaynağa göre, stres bireyleri ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, durup dururken ya da kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam ve çevrede meydana gelen değişimlerden etkilemesi gerekir (Güçlü, 2001.).

Stres genel olarak, bireyin gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, üzüntüye, çöküntüye yol açan bir güçtür. İnsan organizması olumsuz fizyolojik koşullar ve duygusal olaylar karşısında biyolojik tepki gösterir. Strese neden olan kaynakları (stresörler) bireyler üzerinde baskı ve zorlama yaratır (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004: 64).

Farklı bir bakış açısına göre stres kişilerin karşı karşıya kaldıkları fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşulların sonucu şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım ile stresin olumsuz bir durumun sonucu olarak ortaya çıktığının kabul edilmesinin dışında olumlu koşullarda da ortaya çıkabileceği anlatılmıştır (Aydın, 2004). Stresin her zaman zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken bir durum olarak görülmemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Pozitif getirilerin

olasılığı durumlarında da kullanıldığı bilinmelidir. Örneğin Çince de stres, tehlike ve fırsat anlamlarını ifade eden sembollerin bir karışımıdır (Emhan ve Çayır, 2010). Buna örnek vermek gerekirse, bir çocuğun dünyaya gelmesi, işte terfi almak, yeni bir eve taşınmak denilebilir. İlk etapta stres nedeni gibi görünmese de, aslında bunlarla başa çıkmak için tamamen hazırlıklı olmadığımızdan dolayı, stresli hissedebiliriz (Clinic Community Health Center, 2010: 3).

Aksoy ve Kutluca stresi şu şekilde özetlemişlerdir: “Bireylerin fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişmelere neden olan çevresel veya içsel şartlara karşı bir uyum sürecidir. Stres her nereden gelirse gelsin; çevresel bir talebe vücudun gösterdiği belirsiz bir reaksiyondur” (Aksoy ve Kutluca, 2010: 459). Kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış ve iç hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur (Yumuşak, 2007).

Tüm bu tanım ve yaklaşımlar sonucunda, stresin tanımlanmasında karşımıza çıkan tüm unsurların ortaya konulmasında yarar görülmektedir (Aktaş, 2001):

- Stres tek yönlü bir olgu olarak değerlendirilmemelidir. Stres bireyi etkileyen çevresel uyarıcılar olmasının yanı sıra, bireyin organizmasının bu uyarıcılara verdiği tepki olarak da tanımlanmaktadır. Dolayısıyla stresin uyarıcı yönü olduğu gibi tepki yönlü veya her ikisini birden içeren tanımlarına rastlamak mümkündür.
- Stres organizmaya zarar veren faktörleri veya bu faktörlerden dolayı organizmada ortaya çıkan olumsuz değişiklikleri anlattığı gibi, olumlu faktörleri ve olumlu değişiklikleri de içerisinde barındırmaktadır.
- Stres kısıtlama, olanak ve isteklerle ilgilidir. Tüm bunlar çevresel (dışsal) faktörlerdir. İlgili çevresel faktörlerin kişilerle etkileşimi sonucunda da stres meydana gelmektedir.
- Organizmaların stresör adı verilen ve fiziksel, psikolojik veya sosyal yönlü etkenlere verdiği tepki belirgin olmayan tepkilerin sonucudur ve bu etkilere maruz kalan birey onları önemsemelidir. Örneğin, bireyin karşılaştığı bir durumun stres yaratabilmesi için o etkeni önemli bulması gerekir ve verdiği tepki de organizmanın bütününde hissedilen genel bir tepki olmalıdır.

Bütün bu tanımlardan görüldüğü gibi stres çok yönlü bir olgudur ve farklı alanlarda farklı kişilerce farklı tanımları ortaya konulmuştur. “Stresten olumlu biçimde etkilenebilmek için bireyin fizyolojisini çok iyi bilmesi ve düzeyini optimal tutması

gerekir. Düşük miktardaki stres bireyi güdülemezken; aşırı düzeyde yaşanacak iş kazası, hastalanma gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilir” (Örnek, 2009: 166).

1.2. Stresin Nedenleri

Günümüz modern toplumlarında bilhassa son derece gelişme göstermiş ve aynı oranda komplike olan örgütlerde yer alan insanları stresten ayrı düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedirler. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirmektedir (Sökmen, 2005). Aynı zamanda, çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik ve hatta muğlaklığın hüküm sürdüğü iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle yönetici ve çalışanlar stres yaratan faktörleri kontrol altına almakta zorlanıyor iseler, diğer bir deyişle, stresörler yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara uyum göstermekte zorlanmaktadırlar (Keskin, 2012). Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar (Güçlü, 2001).

Stres konusunu turizm işletmeleri açısından ele alan Sayın Örnek’e göre: ‘Turizm sektöründe hangi müşteri kitlesine hizmet sunduğunuz sizin için ciddi bir stres kaynağı oluşturabilir. Özellikle müşteriyle birebir ilişki gerektiren kabul elemanları, rehber gibi pozisyonlarda yabancı dil becerisi ciddi anlamda uyarıcı olabilir. Yaşanacak ekonomik belirsizlikler müşterilerinizin demografisini değişime uğratabilir. Çalışanlarınızın iş güvenliği tehlikeye girebilir, sonuç olarak stres düzeyleri yükselir. Ülkeler arasında yaşanan sorunlar, terörist saldırıları vb. nedenler tatil için gelecek müşterilerinizin profilini değiştirebilir (Örnek, 2009). Ve bütün bunlar işletmenin karşısına strese neden olan faktörler olarak çıkar.

Bir örgütte iş görenleri etkileyen çok farklı stres kaynakları olabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004). Stres pek çok nedenden kaynaklanabilir. Bu yüzden stresin nedenlerini sınırlamak zordur. Bilim adamları tarafından bu faktörler farklı şekillerde sıralanmıştır. Ancak bu alandaki bütün çalışmalarda ortaya çıkan temel faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Aşık, 2005; Saldamlı, 2000):

- Bireysel Stres nedenleri
- Örgütsel (iş çevresi) stres nedenleri
- Çevresel stres nedenleri

Bahsedilen bu etkenlerin herkeste aynı sonuçları oluşturacağı kuralı yoktur. Kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Herkesin stres algılayış şekli ile mücadele yöntemleri birbirinden farklı olduğundan, stresin bireylerde doğuracağı sonuçlar da farklı olacaktır.

1.2.1. Bireysel Stres Nedenleri

Stres üzerine en çok araştırma bireysel stres kaynakları üzerine yapılmış ve sonuçta bunların stresin temel belirleyicileri olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde işgörenin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı oluşturabileceğini görmemiz mümkündür. İşgörenin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe veya dışa dönük özellik göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı isteği, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Güçlü, 2001).

Bireysel stres nedenleri arasında sayılabilen en önemli unsur kişilik yapısıdır. Bazı kişilikler strese karşı daha dirençli olduğu halde, bazıları stresten daha kolay etkilenmekte ve yıpranmaktadır. Aynı şekilde bazı insanların strese dayanıklılığı daha uzundur, bazıınının daha kısadır. Benzer şekilde bazı insanların stres direnç düzeyleri de diğerlerine göre farklılık göstermektedir (Eren, 2001).

Bireysel stres faktörlerini maddeler halinde sıralayacak olursak şu başlıklar ortaya çıkmaktadır (Aksoy ve Kutluca, 2010; Balaban, 1998):

- Aşırı iş yükü,
- Üstlenilen rolün özellikleri
- A ve B tipi kişilik
- Yaşam ve kariyer değişiklikleri
- İş gerekleri ve kişilik uyumsuzluğu
- Rol belirsizliği
- Yaş, cinsiyet, aile hayatı, engellenme

Bireysel stres faktörlerinin turizm işletmelerindeki etkisini Sayın Örnek şu şekilde anlatmaktadır: 'ekonomik açıdan tatmin olmayan bir hizmetlinin sağlıklı hizmet sunması zora girecektir. Fazla heyecanlı kişiliğe sahip birini müşteri karşılamada görevlendirmek, bir hizmet işletmesi hakkında daha baştan olumsuz izlenimlere

neden olacaktır. Çalışanın daha fazla kazanç sağlayabilmek için aşırı derecede iş yüklenmesi, mesai yapması bedensel ve ruhsal çöküntüye yol açabilir (Örnek, 2009).

1.2.2. Örgütsel Stres Nedenleri

Örgütler; bireylerin meydana getirdiği ve değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan birer sosyal sistemdir ve bireylerin içinde yaşadığı, çalıştığı ve birbirleriyle etkileşim halinde oldukları sosyal bir iklime sahiptirler. Her örgüt yapılan işe, kullandıkları teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirir (Ergül, Kılıç ve Örucü, 2011).

Örgüt ve stres, üzerinde çokça konuşulan ve tartışılan kavramlar olarak çağın en trend konuları olarak karşımıza çıkmaya devam etmektedir. Yönetim kavramları, globalleşme, bilgi teknikleri, kalite anlayışı gibi yeni kavram ve uygulamalarla gelişmek ve çoğalmakla birlikte, örgüt kuramları da değişmekte, örgütlerde ele alınan insan unsuru da ilk sıralara yerleşmektedir. Son yıllarda insan unsuru, ihtiyaçları, ilişkileri, yaşamı, çevresi göz önünde bulundurularak daha ciddi ele alınmakta ve bir bütün olarak düşünülmektedir (Sökmen, 2005).

Bireyin iş ve iş çevresinin neden olduğu stres örgütsel kaynaklıdır. Bireyin işinde başarıyı yakalamak istemesi, kendisi için bir hedef belirleyip bu uğurda çabalaması, iş yerinden saygınlık ve itibar kazanmak istemesi, para kazanmak, güç kazanmak için uğraşması sonucu elde edeceği kazançlar hayatında önemli yer tutmaktadır. Örgütlerin de bu süreçte çalışanlara destek olmaları gerekmektedir. Destekçi olmayan ve çalışanlarının isteklerine cevap vermeyen örgütler, çalışanlarda stres yaratacaktır (Bingöl, 2013). Aynı şekilde, işletmelerin fiziksel şartları (nem oranından, aydınlatmaya, gürültüden ısınmaya pek çok ergonomik neden) iş görenlerde strese yol açabilir. Çalışanı iş tanımı içerisinde yer almayan bir göreve gönderiyorsanız rol çatışması yaşayabilir. Örgütteki diğer çalışanlarla ve başka örgütlerle ilişkilerde stres yaratabilir (Örnek, 2009).

Bir işletmedeki hiyerarşik yapının belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, işletmede kapalı, tehdit edici, ast-üst arasında güven bunalımının yaşandığı soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına zemin oluşturabilmektedir (Soysal, 2009). Sutherland ve Cooper liderlik tarzını da örgütte strese neden olan bir etken olarak ifade etmektedir (Türk, Eroğlu ve Türk, 2008). Özellikle otoriter yönetim biçiminin neden olduğu örgütsel iklim, gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir. Sürekli baskı altında

ceza verileceği korkusu ve endişesi içerisinde iş yapan, üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan birey doğal olarak stres yaşayacaktır (Can, 1992).

Bir örgütteki iş görenleri etkileyen stres kaynaklarının farklı şekillerde meydana geldiğini görmekteyiz. Bunları şu şekilde maddeleyebiliriz (Büyükfırat, 2009; Kılıç, 2004).

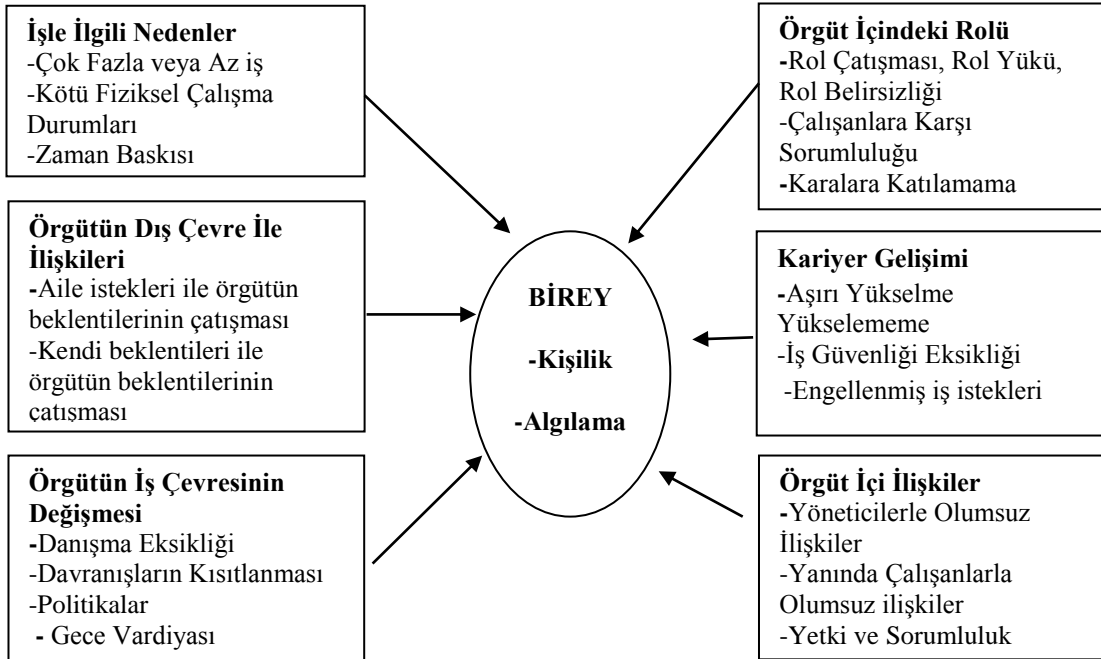
- İş yükünün fazlalığı ve işin niteliği,
- Zamanın baskısı ve kariyer beklentisi
- Denetimin sıkı ve yakından olması
- Yetkinin sorumlulukları karşılama yetersiz olması
- Politik havanın güvensizliği ve ücret yetersizliği
- Rol belirsizliği ve rol çatışması
- Mobbing(yıldırma)
- Örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk
- Engellenme
- Sorumlulukların yarattığı endişe
- Vardiyalı çalışma düzeni
- İşteki sosyal ilişkiler

Örgütsel stres kaynaklarını farklı bazı temel maddeler halinde toplamak mümkündür. Bu maddeler şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1982; Cam, 2004; Camkurt, 2007; Norfolk, 1989):

- Yapılan işin yapısına ilişkin stres kaynakları (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı, fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi, gürültü, kalabalık, personel azlığı)
- Verilen yetki yapısından kaynaklanan stres faktörleri (karar verme, karara katılım, yetkilerin yetersizliği, teşvik etmeme vb.)
- Üretim yapısından kaynaklanan stres faktörleri (zaman baskısı, araç-gereç yetersizliği, yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması vb.)
- Kümeleşme yapısından doğan stres kaynakları (iş ortamında huzursuzluk, örgüt içi anlaşmazlık vb.)
- İlgili işin yapısından doğan stres kaynakları (rol çatışması, iş gerekleri ve kişilik uyumsuzluğu, iş yaşamında kadın olmanın getirdikleri vb.)

- Kültürel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri (iş ortamında görüş farklılığı, statü, moral ve doyum düşüklüğü vb.)

İşten kaynaklanan stres nedenleri, niteliksel ve niceliksel olarak daha çok iş, daha az iş, zaman baskıları, fiziksel çalışma koşullarının yetersizliği, kazalar ve kurallar olarak sınıflandırılabilir. İş yerindeki ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri, rol belirsizliği ve çatışması, daha az sorumluluk, kararlara katılamama, insanlara ve nesnelere karşı mesuliyet, yönetimin yeterli destek sağlamaması, performans standartlarının iyileşmesi, içsel ve dışsal örgütsel sınırlar şeklinde ifade edilebilir. Örgütteki davranış ortamından kaynaklanan stres nedenleri arasında, yöneticilerle, meslektaşlarla ve astlarla ilişkilerin zayıflığı, sorumluluk paylaşımında dengesizlik, kişisel çatışmalar yer almaktadır. Örgütsel yapı ve iklime yönelik stres faktörleri (sosyal çevreden doğan), davranışta kurallar, çalışanlar arasında iletişim ağının zayıf olması, kariyer ve geleceği hakkında şüphe, örgütsel vatandaşlık duygusunun gelişmemiş olması, kimlik kaybı olarak belirtilebilir. Bireyin kendisinden doğan stres kaynakları ise, kişilik, değişimle baş etme zorluğu, yeteneklerin azalması, güdülenme yetersizliği, kişiler arası sorunlarla baş etmede yeterli donanımın olmaması, sahip olduğu becerileri çalıştığı alan dışında kullanma endişesi olarak ifade edilebilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).



Şekil 1: Örgütsel Stres Kaynakları

Kaynak: Bingöl, 2013:15.

Aynı zamanda örgütteki stres kaynaklarını dört grupta toplayan kaynaklara da rastlamak mümkündür (Örnek, 2009; Sökmen, 2005):

1. İşletmede uygulanan politikalar (ücret eşitsizlikleri, katı örgüt kuralları, uygulanan yöntemlerde uyumsuzluk, gerçekten uzak iş tanımları, iş başarı değerlendirmesinin adil yapılmaması, birimler arası sık sık yer değiştirmeler),
2. Örgüt yapısı ve tasarımı (merkeziyetçilik, biçimselleşme, yükselme fırsatlarının ve ödüllendirmenin yetersizliği, yüksek düzeyde uzmanlaşma, işin zorluğu, aşırı formaliteler, rol belirsizliği ve çatışması, aşırı görev ve roller, zayıf örgüt kültürü, birimler arası iş birliği eksikliği),
3. Fiziksel koşullar (yetersiz aydınlatma, hava kirliliği, zehirli kimyasal maddeler ve radyasyon, çok uzun saatler boyunca çalışma, aşırı gürültü, kalabalık çalışma ortamı ve kişiselliğin az olması, iş yerinin uzaklığı, iş kazaları),
4. Örgütsel süreçler (yetersiz iletişim, başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, başarı değerlendirmesinin yanlış ve çelişkili olması, adaletsiz denetim düzeni, yetersiz bilgi, yakın kontrol, sağlıksız iş başarımlı değerlendirme sistemi).

ÖRGÜTSEL POLİTİKADAN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLER	
Haksız, keyfi performans değerlendirme Rekabetçi baskılar Küçülme Başarı değerlendirmede ilkesizlik Yetersiz ücret Katı iş kuralları/Bürokrasi	Belirsiz işlemler Sık sık iş veya yer değiştirme Gerçekçi olmayan iş tanımları İş rotasyonu ve vardiya İleri teknoloji kullanımı Örgütün kuruluş/gerileme aşamasında olması
ÖRGÜTSEL YAPIDAN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLER	
Merkeziyetçilik, kararlara katılımın az oluşu İlerleme için yeterince fırsat olmaması Aşırı biçimsellik, aşırı görev ve roller Ast-Üst kumanda-kurmay çatışması Rol belirsizliği ve çatışması	Yüksek düzeyde uzmanlaşma, işin zorluğu Bölümler arası koordinasyon eksikliği Personel çatışmaları Zayıf örgüt kültürü
ÖRGÜTSEL SÜREÇTEN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLER	
Zayıf iletişim Yakın kontrol Performansa ilişkin zayıf, yetersiz dönüş Belirsiz, çatışmalı amaçların bulunması Sadece yukarıdan aşağı gerçekleşen haberleşme	Adaletsiz kontrol sistemi Performans ölçümünde belirsizlik, hatalı uygulamalar Yetersiz bilgi Kararlara katılımın sağlanmaması Sağlıksız iş başarımlı değerlendirme sistemi
FİZİKSEL KOŞULLARDAN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLER	
Kalabalık ve kişiselliğin az olması Aşırı gürültü, sıcak veya soğuk Zehirli kimyasal maddeler, radyasyon İş yerinin uzaklığı	Hava kirliliği Yetersiz ışıklandırma Çok uzun saatler boyunca çalışma

Şekil 2: Örgütsel Stres Kaynakları

Kaynak: Örnek, (2009); Aydın, (2004),; Güçlü, N. (2001).

Örgütsel stres kaynaklarının nedenlerini toparlayacak olursak, iş görenlere yapılan organizasyon nedeniyle yeterli beraberlik verilmemesi, yöneticilerin uygulamalarıyla ilişkileri kısıtlamaları çalışanların bazılarında stres yaratacaklardır. Çalışanlar bilhassa orta kademe yöneticilerinin desteğinden etkilendiklerinden dolayı, orta düzeydeki yöneticiler sıkıntılarını ve mutluluklarını başkalarıyla paylaşırlarsa kendilerini daha iyi hissederler. Böyle bir desteğin olmayışı işgörenlerde bir stres sebebi olabilir (Aytürk, 2010).

1.2.3. Çevresel Nedenler

Çalışanlar üzerinde bireysel ve örgütsel olduğu kadar dış çevreden kaynaklanan nedenlerden dolayı da stres oluşabilir. Çünkü örgütleri dış çevreden ayrı düşünmek mümkün değildir. Gerek örgütsel gerek bireysel düzeyde dış çevrede gerçekleşen değişimlerden ve gelişimlerden büyük ölçüde etkilenilmektedir (Gök, 2009). “Çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini değiştirmek durumunda kalan çalışanlar gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin örgütte geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu vermektedir” (Gürpınar, Karahan, ve Özyürek, 2007: 32). İşgörenlerin günlük hayatta karşılaştığı sosyal yaşama yönelik ve teknolojik değişmelerin, yaşanılan şehrin genel sıkıntılarının, ekonomik şartların, siyasi gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı oluşturduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Çoğu zaman çalışan bireylerin günlük yaşantılarının neden olduğu sorunlar onların iş hayatını etkilerken, işe dönük yeteneklerinin ve özelliklerinin başarıya yansımaları biçimlendirmektedir (Erdoğan, 1999).

Günümüzde çalışanlar yaşamına iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında devam ederken, iş hayatı dönem dönem iş dışı yaşantısınca etkilemekte veya tam tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanların sorumluluğunu üstlenen ve belli bir kademeye gelen kişiler, iş ve aile yaşantısı arasında denge kurmak, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek durumundadır. Çalışma hayatı ile aile hayatının gerektirdikleri de çalışan kişiler üzerinde sıkıntı ve gerilime neden olmaktadır. Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimler, aile ilişkileri, gün içerisindeki ulaşım sorunları ve yaşanılan yerin değiştirilmesi, ekonomik ve finansal koşullar, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar birer stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal ve teknik değişimlerin insanların yaşam biçimi üzerindeki etkisi yadsınamaz. Kalabalık,

koşuşturmalı ve telaşlı bir hayatın egemen olduğu büyük şehirlerde yaşayan insanların iş stresi potansiyelleri daha yüksektir (Güçlü, 2001).

Okutan ve Tengilimoğlu birlikte yürüttükleri bir çalışmada, Amerikalı ünlü bir yönetim ve İşletme uzmanı olan Karl Albrecht'in insanlara ne olduğunu anlayabilmek için beş değişim alanı üzerinde durduğunu belirtmektedirler. Bu beş temel değişim alanları; kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş, durağanlıktan hareketliliğe geçiş, kendine yeterlilikten tüketim ekonomisine geçiş, kapalı sistemden açık sisteme geçiş, fiziksel aktiflikten hareketsizliğe geçiş şeklinde sıralanmıştır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002).

Bu bilgilerden yola çıkarak çalışanlar üzerinde strese yol açabilecek örgüt dışı gelişmeler ve faktörler şu şekilde sıralanabilir (Gök, 2009):

- Teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin, iş ve karar süreçlerinin ivme kazanması,
- Ülke ve dünya ekonomisinde ve politik hayatta yaşanan değişimler ve belirsizlikler,
- İşletmelerin yapısal anlamda küçülmesi ve dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmesi, düşük iş güvencesi olan istihdam biçimlerinin ortaya çıkmasıdır.

Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler; teknolojinin günden güne gelişme göstermesi ve bunun bir parçası olarak iş hayatında insanın yerini makinelerin almaya başlayacağı endişesi, işsizlik sorunu gibi önemli bir sorunu ortaya çıkaracağı düşüncesi, insanların bilgi ve becerilerinin önem taşımadığı sonucunu doğuracak olması strese neden olmaktadır (Can, 1992). Yeni teknolojilerin istihdam üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Almanya'da beş şirkette 10 robotun kullanılmasına dair araştırmada, yeni teknolojilerin vasıflı işgücü kullanımını olumlu etkilemesine rağmen, özellikle vasıfsız işgücü üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkide bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu açıdan hızlı bir şekilde değişen üretim teknolojileri, bilgi işçileri ile hizmet işçileri arasındaki gerilim ve huzursuzluğun da kaynağını oluşturmaktadır (Soysal, 2009). "Teknolojik gelişmelere ayak uyduranlar azınlıkta kalıp seçkin bir sınıf oluşturmuş, takip edemeyenler ise geride kalıp işlerinden de olmuş, tercih edilmeyen bir grup oluşturmuş daha vasıfsız işlere razı gelmişlerdir. Tabii ki bunun sonucunda da kişiler stres altında kalıp ezilmişlerdir" (Bingöl, 2013: 26).

Sosyal ve Kültürel Değişmeler; hızla değişen dünyanın, ülkelerin kendilerine has orf ve adetlerini, kültürlerini, değerlerini, inançlarını değiştirmesi veya tamamen ortadan kaldırarak alışlagelmiş gelenekleri ortadan kaldırması muhtemeldir. Bu değişimin kişi, örgüt ve toplum davranışlarında yarattığı en önemli sonuç dengesizlik ve kararsızlık olarak belirlenmiştir (Bingöl, 2013). Toplum yapısındaki bu değişmelere ayak uydurmaya çalışmanın strese neden olduğu belirtilmiştir. Özellikle kısa bir sürede geleneksel toplum yapısından çağdaş bir topluma dönüşme zorunluluğu, bireyler üzerinde zorlanma yaratarak çeşitli uyum sorunlarıyla sonuçlanmaktadır. Sosyal ve kültürel stres kaynaklarının özellikle, iklim, katılım, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık konut tipi ve yalıtılmışlık duygusu gibi faktörlerden etkilendiği yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002).

Çevre ve Ulaşım Sorunları; sık yaşanan ulaşım sorunları ve yaşanan yerin değiştirilmesi bireyler üzerinde stres yaratabilir. Ayrıca kentin kalabalık oluşundan kaynaklanan gecikmeler de, ayrı bir stres nedenidir (Tutar, 2000). Hızlı nüfus artışı, teknolojinin ve sanayinin gelişmesi, yeşil alanların yerini beton yapılarla bırakması kirliliğin ve çevresel atıkların artması sorunlarını beraberinde getirmiştir. Bu da bireyin fiziksel, psikolojik, sosyolojik olarak kendisini tehdit altında hissetmesine neden olmaktadır. Hem insan hem de toplum açısından maliyetli olduğu kadar eziyetli sonuçlar da doğmaktadır. Sürekli bu tür riskler altında olan bireyler işe olan ilgisini ve motivasyonlarını yitirmektedirler (Bingöl, 2013: 25).

Bir diğer husus ise ulaşım problemidir. Özellikle kalabalık şehirlerde çalışmak yüksek oranda kişiyi strese sürükler. İşe gidip gelirken yaşanan yoğunluk, işyerinin uzak olması, kalabalıktan dolayı yetmeyen toplu taşıma araçları, trafik yoğunluğu, her an kaza geçirme ihtimali, iş yerinin personel taşıma araçlarının olmaması kişileri fiziksel ve psikolojik anlamda yormaktadır. Sürekli yorgun, görevlerini yerine getiremeyen, sosyal hayattan uzak, stresli insanların sayısı artmaktadır (Aytaç, 2009).

1.3. Stresin Belirtileri

Stres yaşamın bir parçası olmuştur. Bazı insanlar stresi, başarılı girişimler için itici bir güç olarak değerlendirirken, bazıları da başarısızlıklarının nedeni olarak göstermektedir. Stresi algılama biçiminde ve verilen tepkilerdeki bireysel farklılıklar, fiziksel belirtilerin yoğunluk ve çeşitliliğinin kaynağıdır. Stres, bireylerde sürekli yorgunluk, uykusuzluk, sık baş ağrıları, nedeni bilinmeyen kilo kayıpları, mide

problemleri ve zaman zaman deride meydana gelen döküntüler şeklinde kendini gösterir. Ancak, yüksek kan basıncı, kardio-vasküler zorluklar, ülser, nefes darlığı, mide zedelenmeleri gibi daha ciddi yakınmaların nedeni de olabilir ve bu durumda acil ve uzun süreli tıbbi tedaviye ihtiyaç duyulabilir (Eskridge ve Coker, 1999).

Stres belirtileri fizyolojik (bedensel), psikolojik ya da davranışsal değişiklikler olarak üç değişik biçimde ortaya çıkabilir. Kişinin kendine has stres belirtilerinin farkına varması, stresin yol açtığı dengesizliğin muhtemel nedenini anlayıp tanımlamak açısından önem arz etmektedir.

1.3.1. Fiziksel Stres Belirtileri

Bir takım organizma açısından zararlı olan etkenler vücudun belirli istemlerinde ve fonksiyonlarında değişiklikler meydana getirir. Bu değişikliklerin farklı evreleri, farklı türden belirtilerin ve şikâyetlerin yaşanmasında rol oynar. Bu belirtiler tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı şeklinde sıralanabilir (Düzgün, 2014).

Fiziksel stres belirtileri fizyolojik bünyenin işleyişinde kendini göstermektedir. Bu semtomların bazıları şunlardır (Eren, 2001; Silah, 2005):

- Ağrı kesici ilaçlara meyil ve bunun sonucunda midede oluşan rahatsızlıklar,
- Yemek yemede isteksizlik, yemek yememeye rağmen açlık hissetmeme, kilo kaybı ve zayıflık,
- Diş gıcırdatma, hazımsızlık ve ülser, aşırı terleme,
- Uyuyamama veya erken uyanma, ya da geç saatlere kadar uyanamama,
- Sık görülen migren tarzı baş ağrıları,
- Sürekli yorgunluk ve halsizlik,
- Tam zıt olarak aşırı yemek yeme, özellikle de bir sorunla karşılaşınca yemek yeme,
- Vücudun değişik organlarında kramplar ve adale spazmları hissetme,
- Yüksek tansiyon, kalp atış hızının artması, alkol-sigara kullanımı.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, bu belirtiler kişiden kişiye farklılık gösterir. Her aşamada belirtilerin şiddeti artmaktadır. Ancak belli belirtilerin azalması veya yok olması veya diğerlerinin bunların yerini alması da muhtemeldir (Aksoy ve Kutluca, 2005).

1.3.2. Psikolojik Stres Belirtileri

Bireylerde davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında değişkenlik, duyarlılık artışı, eksiklik hissi, geri çekilme, kabullenme, karşı koyma, korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar yaşanabilir (dpsikiyatri.com, 2014). Diğer yandan geçimsizlik, yersiz telaş ve düş kırıklığı, dikkat dağınıklığı, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan birkaç tanesidir (Batıgün ve Şahin, 2006).

Bireyin duygu, düşünce gibi iç yaşantılarına da etki eden stres, belirtilerini onun davranışlarında açıkça ortaya çıkarmaktadır. Bunları şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Silah, 2005):

- Gerginlik,
- Aşırı huzursuzluk, sürekli kaygı, endişe, korku içinde yaşamak,
- Alınganlık, şüphencilik, duyarlılık, sinirlilik, saldırganlık, güvensizlik ve tahammülsüzlük belirtileri göstermek,
- Duygusal olarak tükendiğini hissetmek,
- Depresyon veya çabuk ağlamak,
- Duygusal tepkisizlik (komik olaylara gülmeme, üzücü olaylar karşısında üzülmemeye) hayattan zevk almama, her şeyin boş olduğuna inanıp yaşam tutkusunu yitirmek,
- Kendine güvenmeme, suçluluk duygusu ve komplekslere kapılma,
- Tatil yapmayı, eğlenmeyi, dinlenmeyi, sosyal ve kültürel etkinliklere katılmayı anlamsız bulmak,
- Samimi ve kendini anlayacak dostlarının olmadığından yakınmak,
- Sıklıkla fobik reaksiyonlar yaşamak,
- Sürekli ailesine, çocuklarına iyi bir gelecek hazırlayamadığından şikayet etmek,
- Unutkanlık belirtilerinin sıklaşması, işine odaklanamamak ve sağlıklı karar verememek,
- Saplantılı düşünce ve anlamsız davranışların artması.

1.3.3. Davranışsal Belirtiler

Stresin kişinin davranışlarına yansıyan açık ve doğrudan etkileri vardır. Bu etkiler kapsamında ani duygusal dalgalanmalar, hayal kırıklıklarına karşı tolerans kaybı, yüksek düzeyde öfke, insanlarla ilgilenmede yetersizlik, çaresizlik duyguları ve/veya kontrol yetersizliği, şüphecilik ve yüksek düzeyde mesleki risk alma gibi belirtilerden söz etmek mümkündür (Eskridge ve Coker, 1999). Bunların dışında insanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, birçok kişiyle birden kūs olmak, konuşmamak gibi davranışlar da gözlemlenebilir (Güçlü, 2001).

1.4. Stresin Etkileri veya Sonuçları

Strese yol açan etkenler bireyin ve örgütün farklı tepkiler vermesiyle sonuçlanmaktadır. Optimal düzeydeki stres bireysel ve örgütsel başarı için güdüleyici bir etken olurken, yüksek stres düzeyi işgörenlerin ve örgütlerin başarı düzeyini olumsuz yönden etkilemektedir. Örgütsel yaşamda stresin sonuçlarını bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki yönlü ele almak mümkündür. Bu başlık altında ilk olarak, stresin bireysel sonuçları, ikinci olarak da örgütsel sonuçları ele alınmaktadır (Özen, 2011).

1.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Çalışma hayatında yaşanan stres, artık birçok uzman ve sağlık kuruluşunca ‘hastalık’ olarak kabul edilmiştir (larapsikiyatri.com, 2014). Bireyin doğal düzenini bozan, psikolojik bir durum olan stres karşısında kişiler çeşitli savunma mekanizmaları ile strese cevap vermeye çalışmaktadır. Vücudun strese karşı geliştirdiği bu mekanizmalar, aynı zamanda stresin birey üzerindeki etkileridir (Tutar, 2004).

Bireyi zorlayan, onun ruh ve beden sağlığı bakımından zarar verici olan stres kaynakları ile bunlara karşı kişinin gösterdiği tepkiler arasında bir dizi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar bireyler açısından değerlendirildiğinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere üç ana grupta toplanır (Yılmaz ve Ekici, 2003).

Stresin Fizyolojik Sonuçları; strese ilişkin ilk belirtilerin büyük bölümü fizyolojik sonuçlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Vücut adrenalin ve hidrokortizon gibi stres hormonları salgılayarak strese tepki vermektedir. Organizma bu stres hormonlarını

kişinin daha hızlı ve güçlü bir durumda tepki vermesine yardımcı olmak amacıyla üretmektedir. Stres hormonları tansiyonu, kalp atışlarını ve kan şekerini yükseltmektedir (Düzgün, 2014).

Strese karşı verilen fizyolojik reaksiyonları zaman boyutunda iki ayrı grupta ele almak daha doğru olacaktır. Birincisi kısa süreli (birkaç gün ya da saat) stres kaynaklarına karşı gösterilen fiziksel tepkilerdir. Bu tepkiler genel olarak standart boyuttadır ve organizmanın olumsuz etkenler karşısında zorlandığını ve baskı altında olduğunu gösterir. İkinci grup fizyolojik belirtiler ise, uzun süreli (haftalarca ya da yıllarca) stres karşısında organizmanın kısa dönemdeki fiziksel değişikliklerinin süreklilik göstermesi sonucunda ortaya çıkan hastalıkları kapsamaktadır. Genel olarak bu türden strese bağlı hastalıklar psikosomatik hastalıklar olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2006).

Stresle uyum sağlayamayan bünyelerde şu rahatsızlıklar gözlemlenir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002; Karagül, 2011):

- Çarpıntı, kalp atışında düzensizlikler ve artışlar, göğüs ağrısı, miyokart enfarktüsü, hiper tansiyon gibi dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları,
- Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım gibi solunum ile ilgili rahatsızlıklar,
- İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi sindirime yönelik rahatsızlıklar,
- Hiper troid, şeker hastalığı gibi iç salgı bezinden kaynaklanan rahatsızlıklar,
- Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi şeklinde ortaya çıkan deri hastalıkları,
- Kireçlenme, kas gerilmesine bağlı hastalıklar, migren ve kronik baş ağrıları gibi bireyin hareketlerini kısıtlayan rahatsızlıklar.

Stresin Psikolojik Sonuçları; Stresin neden olduğu fizyolojik sonuçlara karşı organizma, bazı duygusal tepkiler geliştirerek, stresi kontrol altına almaya çalışır. Stresle birlikte kendini gösteren bu duygu ve belirtiler özellikle öfke ve kızgınlıktır. Strese neden olan uyarıcılarla baş edilemediği takdirde karamsarlık duygusu açığa çıkmaktadır. Bu duyguların kendileri de, duygusal dengesizliğe yol açtığı için, başlı başına stres kaynağıdır (Demirkıran, 2007).

Stres sonucunda bireylerde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklardan en belirginleri (Gökler, 2012):

- Endişe,
- Depresyon,
- Uykusuzluk,
- Yorgunluk.

Öte yandan, dikkat dağınıklığı, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki problemlerden bazılarıdır (Baltaş ve Baltaş, 2013).

Stresin Davranışsal Sonuçları; “Örgütsel stresin birey üzerindeki etkilerinin bir boyutu da, davranışlarla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır” (Yılmaz ve Ekici, 2003:6). Stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçları bireyin davranışlarında değişikliklere neden olmaktadır. Stresin davranışlara yansıyan sonuçları sigara kullanımında artış, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, uykusuzluk ve düzensiz beslenme olarak belirlenmiştir (Ergül, 2012). Bu tür davranışların gösterilmesiyle birlikte kullanılan maddeler kaygı düzeyini azaltıp, zorlanıldığında ilk başvuru olumsuz davranışlar arasında yer alır. Başlangıçta sadece olumsuz hislerden kurtulmak için kullanılan bu maddeler, zamanla bağımlılık yaratarak bireye zararlı sonuçlar doğurur (Bingöl, 2013: 30).

Stresin davranışsal sonuçlarından bir diğeri olan saldırganlık, stresin kaygı verici bir yansımasıdır. Saldırganlık stresten uzak durma yerine strese karşı mücadele etme isteğinden kaynaklanmaktadır. En hafif şekilde işgörenler sözlü tartışmaya girebilecek ve meslektaşlarının duygularını daha az paylaşabilecektir. Bazen bireyin geçmişi ve işyeri stresörlerinin birleşmesi bu uyuşmazlığı daha ciddi boyutlara tırmandırmaktadır (Düzgün, 2014). Ortaya çıkan davranışsal etmenler vücudun tüm fonksiyonlarını etkileyebilir. Kişilik yapısı, davranış kalıpları, duyguların çeşitliliği ve yoğunluğu ve stresle mücadele etme vücudu farklı açılardan etkiler. Psikolojik, sosyal ve davranışsal gerilme ve zorlanmalar dünya üzerindeki pek çok ülkede ekonomik düzeylerine bakılmadan özgürlüğe ve ölümlere neden olan en önemli hızlandırıcı etmenler olarak kabul edilmektedir (Paşa, 2007).

1.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin fizyolojik, psikolojik, davranışsal sonuçlarına ek olarak örgütsel sonuçları da mevcuttur. Gerektiği kadar önemsenmeyen örgütsel stres, aslında çalışanlara ve işyerlerine büyük bir sorun olabileceğini ve çalışanların üçte birinin tazminat

taleplerinin gerekçesi olabileceğini bildirmektedirler. Stres nedeniyle bir takım sıkıntıları olan bireyler dalgınlıkları sebebiyle daha çok iş kazalarına maruz kalırlar, bu da işte verimlilik azalmasına bu da işten çıkarılmaların artıp yeni kişilerin işe alınmasına sebep olur (Bingöl, 2013). Örgütte yönetici ve çalışanlar yoğun ve sürekli strese maruz kaldıklarında, örgütte kalite, üretim ve verimlilik sorunları, çalışanlarda tatminsizlik ve moral kaybı, yöneten ve yönetilenler arasında uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Griffin, 1993).

Bilimsel çalışmaların sonuçları, verimsizlik ve performansta düşüşe yol açan stresin hem çalışanlara hem de örgüt yönetimine ağır bedeller ödettiğini ortaya koymaktadır (Aytaç, 2009). “ABD deki sanayi sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir örgüt için stresin örgütsel etkilerinin toplamının her çalışan için yıllık ortalama 1700 \$’ a varan bir maliyetinin bulunduğunu belirtmektedir. Albrecht ise, yıllık 60 milyon \$ brüt satış hacmine sahip, 2000 çalışanı bulunan büyük bir örgütte stresin neden olduğu işe devamsızlık, iş gücü devri ve performans düşüşünün toplam maliyetinin 3.5 milyon \$’ı bulacağını tahmin etmektedir” (Yılmaz ve Ekici, 2003:7). Görülen o ki stresin etkileri çoktur ve farklı farklıdır. Günümüzde her alanda karşımıza çıkan stres, bireyin direncini azaltarak pek çok sağlık sorununa kaynak oluştururken, işletmelerde üretim ve performans kaybına da neden olarak bir takım maliyetleri beraberinde getirmektedir. Bu durum birey ve organizasyona zarar vermektedir. Stresin örgüt üzerindeki sonuçları ise verimsizlik, işe geç gitme ve devamsızlık, iş gücü devir hızı ve yabancılaşma şeklinde dört temel başlık altında toplanabilir. (Yılmaz, 2006).

İşe Geç Gitme ve Devamsızlık; işe geç gitme, bireysel stres etkilerinden biri olan davranışsal etkiler arasında gösterilse de kişinin aslında örgüte doğrudan doğruya yansıttığı bir durum olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda geç gitme, işten işe, kişiden kişiye değişiklik gösterir. Kişinin işyerine geç kalmasının stresten uzak kalmak istemesinden mi, yoksa işyerine evinin uzaklığı gibi çeşitli durumlardan mı kaynaklandığını bilmek gerekir. Örneğin bazen evde kalıp işe gitmemek için çok hafif rahatsızlıkları bile bahane olarak öne sürebilirler. Bu yüzden sürekli göz ardı edilen geç gitme olayının ciddiye alınması ve takip edilmesi gerekir. Çünkü örgütsel stresle ilişkili olabilir (Aytaç, 2009; Bingöl, 2013). Beehr (1995)’e göre işe geç gelmenin büyük bir sorun olarak kabul edildiği örgütlerde işe geç gitmeden dolayı verilen cezalar nedeniyle, işgörenler ceza almamak için hiç gitmemeyi tercih etme

yoluna gidecek ve bu durum da devamsızlık olarak yeni bir örgütsel stres sonucu olarak ortaya çıkacaktır (Sökmen, 2005).

İşe devamsızlık örgüt yönetimlerinin en önemli problemlerinden birisidir ve belirli bir süre içerisinde işe gelerek çalışması öngörülen personelin işe gelmemesi durumudur (Yüksel, 2003). Çeşitli fiziksel rahatsızlıklar sonucunda ortaya çıkabileceği gibi stresin sonuçlarından biri de olabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003). Ölüm, hastalık, iş kazası, kötü hava koşulları, ulaşım problemi, ailevi sorunlar, yapılması gereken başka kişisel işlerin bulunması gibi faktörler de birer etken olabilir (Eroğlu, 2006).

Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını göstermiştir. Bu tür kişiler, işyeri doyumsuzluğu, nedeniyle çeşitli bahanelerle iş yerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise bu işlerinden ayrılmaktadırlar (Gürün, 2009).

Çalışanların hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların % 40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu belirlenmiştir. Devamsızlık probleminin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi amacıyla, devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarının tespit edilmesi ve bunların düzeltilmesi önemlidir (Gündoğdu, 2010).

Yabancılaşma; stresin çalışma hayatındaki olumsuz sonuçlarından biri de, yabancılaşma olayıdır. Örgütsel açıdan yabancılaşma olgusuna bakıldığında, genellikle örgütte yer alan kişiler yaptıkları işin gereklerine uyarlar, ancak, alışlagelmiş çalışma düzeni değiştirilir veya diğer örgüt üyelerinin davranışlarında değişim görülürse, buna paralel olarak birçok sorunun da ortaya çıkması engellenemez. Sonuç olarak örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği çerçevenin dışına taşacak, arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar grupları, anlaşmazlıklar yüzünden işgören örgüte yabancılaşabilecektir (Kaya, 2010).

Genel itibariyle yabancılaşma iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk ve moral eksikliğinin yanı sıra iş görenin çalıştığı kuruma karşı duygusal tepkisi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerine ve/veya iş arkadaşlarına yabancılaşan iş görenlerin işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Sökmen, 2005).

İş gören Devir Hızı; Personel devri, genel bir ifadeyle, “muayyen bir devre zarfında bir işletmenin personel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi” olarak ifade edilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

Bir iş yerinde sürekli stres altında çalışmak işgörenlerin örgütle bütünleşmesini ve iş doyumunu engellemektedir. Özellikle sıkı yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde iş tatmini az olmaktadır, örgütler başlı başına birer stres faktörü olmakta ve işgören kendisine yeni bir iş veya işyeri bulmak için işletmeden ayrılmanın yollarını aramaktadır. Bu da işletmelerdede işgören devir hızının artmasıyla son bulmaktadır (Eren, 2008).

İş gören devir hızının uygun düzeyde olması, işletme açısından olumlu bir faktördür ve örgütsel amaçlara ulaşmada önem teşkil etmektedir. Ancak bu oran optimum düzeyin üzerine çıkarsa tehlike arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Performans Düşüklüğü; stres ihmal edildiğinde, önemsenmeyip zamanında gerekli önlemler alınmadığında, hem çalışanlar, hem de örgütler için olumsuz durumlara ve kayıplara neden olmaktadır. Bunlardan bir tanesi de çalışanın performansında azalmaların meydana gelmesidir (Atay, 2012).

Bu alanda ilk kez 1908’de Yerkes ve Dadson bir araştırma yapmış, stres ile performans arasında bir dereceye kadar doğrusal ilişki bulmuştur. Y-D Yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belirli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa performansta azalma görülür. Aşırı stres, özellikle yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar doğurmaktadır. Yine bu yasaya göre, stres düzeyinin düşük olması da düşük performansa neden olmaktadır. Bu ise, bireyin elde edeceği sonuçları çaba harcamaya değecek nitelikte görmemesinden kaynaklanmaktadır (Gündoğdu, 2010).

Örgütlerde stres olgusuna, stresin nedenlerine, stresle baş etme yöntemlerine, stresin sonuçlarına, stres-birey ilişkisine gereken önemin verilmesi doğacak zararın önlenmesinde önemlidir. Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde maliyetlerin atmasına, diğer taraftan da iş tatmininin azalmasına paralel olarak birim zamanda mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak birim zamanda mal ve hizmetin azalmasına neden olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol açacaktır (Gürün, 2009). Ortalama 100 kişi çalıştıran bir işletmede örgütsel performansta stres nedeniyle % 5’lik bir düşüş yaşanacağı varsayıldığında, eski performans düzeyinin yeniden elde edilmesi için ek olarak 5 çalışanın işe alınması

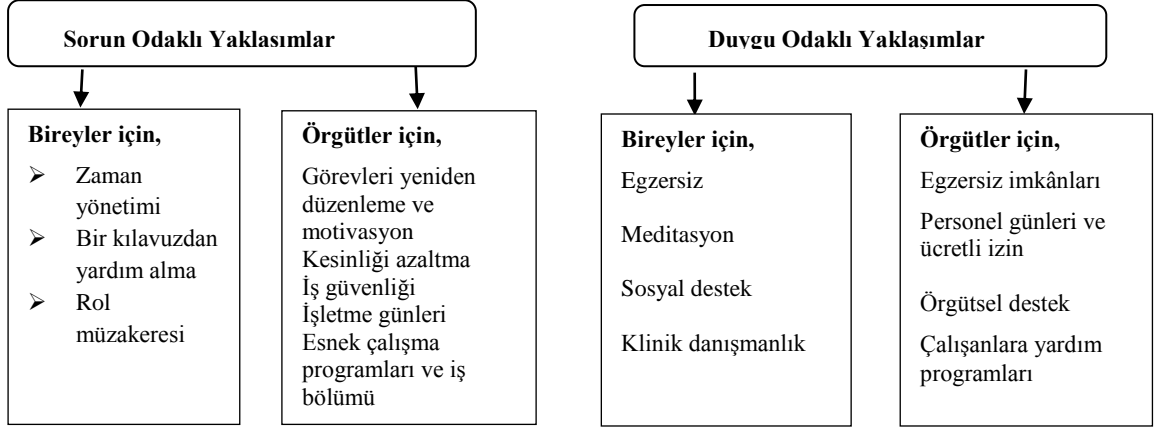
gerekecektir. Bu durum performans düşüklüğünün örgüt yönetimleri açısından göz ardı edilmeyecek maliyet unsurları arasında yer aldığı açık bir kanıttır (Ivancevich ve Matteson, 1999).

1.5. Stres Yönetimi

Stres, daha önceden belirtildiği gibi, bireyleri zorlayan, kısıtlayan ve engelleyen olaylar ve durumlar karşısında verilen tepkilerin tümü olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 2009). Ancak yine de stres tümüyle engellenmesi veya ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak algılanmamalıdır (Armağan ve Kubak, 2013). Stres uygun bir düzeyde olduğunda, insanın mücadele gücünü ve başarıya azmini güdüleyen, güçlüklerle başa çıkmasına yardımcı olan ve ona direnç gösterme gücü veren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tepki şeklinde tanımlanabilir (Şar ve Işıklar, 2011). Başarılı insanların pek çoğunun hayatta sahip olduklarını stresle desteklenen bir azim ile elde ettiği belirtilmektedir. Zira stres optimum düzeyde ve uygun yoğunlukta olduğunda kişiyi başarıya yaklaştıran, onu güdüleyen, tecrübe kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcı görevi üstlenir (Barutçugil, 2004). Stres konusunda şimdiye kadar anlatılanlardan şu sonuçlara varmak mümkündür: Birincisi, stres vardır ve var olmaya devam edecektir ve örgütler özel stres kaynaklarının toplandığı bir sosyo-teknik sistemdir. İkincisi, stres her zaman zararlı değildir, üçüncüsü ise, zararlı olan stresi çeşitli ve etkili yöntemlerle kontrol altına almak gerekir (Erdoğan, 1996).

Lazarus ve Folkman göre stresle başa çıkma dinamik bir süreçtir ve kişi ile çevresi arasındaki etkileşime göre değişebilmektedir. Diğer bir deyişle aynı çalışma ortamı ve şartlarında bazıları stresli iken bazıları ise daha rahattır. Bu durum, bireyin stres verici uyarıcıları algılama biçimiyle yakından ilişkilidir (Matthieu ve Ivanof, 2006).

Lazarus başatme stratejilerinin problem odaklı ve duygu odaklı olarak iki boyutta ele alınabileceğini vurgulamıştır. Dolayısıyla stresi yönetmede yöneticiler ve çalışanlar genellikle, aşağıda Şekil 3'te de görüldüğü gibi, "sorun odaklı" ya da "duygu odaklı" yaklaşımlardan birini tercih etmektedirler (Yöndem ve Eren, 2008):



Şekil 3: Stres Yönetim Stratejileri

Kaynak: Soysal, (2009); Gümüştekin ve Öztemiz, (2004).

İnsan faktörünün en yoğun kullanıldığı turizm işletmelerinde stres yönetimini ele alacak olursak, bu tür işletmelerde müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti gibi olgular alınan hizmetin kalitesine bağlıdır. Hizmet kalitesinde öncelikli belirleyicilerden birisi elbette ki, iş görenlerdir. Ön büro hizmetlerinden, yiyecek sorumlularına varıncaya kadar sunulan pek çok hizmetin kusursuzluğu; bu pozisyonlarda çalışanların moral ve motivasyon durumlarıyla yakından ilgilidir. Çeşitli nedenlerden dolayı aşırı stres altındaki iş görenlerin açacağı sorunlar müşteri kaybını beraberinde getirir. Aydın ilindeki (2004) 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılan çalışma bunu açıkça ortaya koymuştur (Örnek, 2009).

Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür ki stres yönetimi, ruh ve beden sağlığının korunması, üretken ve verimli bir hayat sürdürülmesi için bir ihtiyaçtır. Stres yönetimi, stresi bütün olarak ortadan kaldırmaya yönelik değildir ki aslında bu zaten olanaksızdır. Fakat verimlilik, enerji ve atıklığa doğru olumlu bir güç oluşturmayı hedeflemektedir. Amaç ne çok az, ne de çok fazla olan optimum stres düzeyini yakalamaktır (Pehlivan, 1994: 803).

1.5.1. Bireysel Stres Yönetimi

Bireysel olarak stresle başa çıkmak için her insan farklı yöntemler kullanmaktadır. İş hayatında veya iş dışında gerilimi azaltan bazı tedbirler almak, kişisel sağlık, verimlilik ve başarı için zaruri bir ihtiyaçtır (Aytaç, 2009). Bu yüzden değişen yaşam şartlarına uygun hareket edebilme, ihtiyaç duyulduğunda sosyal destekten faydalanabilme, iş yüklerini önceliklerine göre sınıflandırarak zamanı iyi yönetme, sorunları önceden belirleyerek alternatif çözüm önerileri geliştirme ve soğukkanlılık

yeteneği kazanma son derece etkili stratejiler olarak sayılabilir. Bu stratejiler kişisel alışkanlıklar ile fizyolojik, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını sağlamaktadır (Barutçugil, 2004). Böylece, bedende başlayan ve zararlı olan stres karşı önlemler alınarak etkisiz hale getirilmeye çalışılmaktadır (Güney, 2000).

Bireysel stres yönetimi uygulamalarına geçmeden önce stres yönetimi ile ilgili çalışmalar ortaya koyan Klarreich (1996)'in 'Bir Buçuk Dakikalık Stres Yönetimi' tekniğini incelemek faydalı olacaktır. Tüm yöntemlerin birleşimi sayılabilecek bu teknikte stresi etkili bir şekilde yönetebilmek için izlenmesi gereken adımlar şöyle sıralanabilir (Yılmaz, 2006):

- Stres hissedildiği anda yapılan işlere ara verilmelidir.
- Zihin dalgınlaşmaya veya dağılmaya başladığında gevşemeye çalışılmalıdır.
- Strese neden olan önemsiz ve basit fikirler belirlenmelidir.
- Bu fikirler bir kenara bırakılarak onların yerine daha gerçekçi şeyler düşünmelidir.
- Riske girerek eski davranış ve alışkanlıklar yerine yeni bir şeyler deneme yoluna gidilmelidir.

Bireysel stresle başa çıkmada uygulanacak yöntemlerden bazıları şunlardır:

Fiziksel Egzersizler; Bireysel stres yöntemlerinden biri olan fiziksel egzersizler, vücutta oluşan gerginliğin ve gerilimin organizma üzerindeki olumsuz etkilerini azaltan önemli bir stres yönetim tekniğidir. Kültürfizik, jimnastik, bisiklete binme, yüzme, jogging ve aerobik gibi aşırıya kaçmadan hafif nitelikte yapılabilen hareketler fizik egzersizlere örnek gösterilebilir. Stresli durumlar karşısında, vücut kimyasında bazı değişmeler meydana gelmekte, kana bol miktarda adrenalin ve şeker karışmakta ve dolaşım sistemindeki kan miktarının çoğu iç organlar yerine kaslarda, beyinde ve kalpte yoğunlaşmaktadır. Fiziksel egzersizler bireyi baskı altında tutan anormal dağılımı önlenmektedir. Stresin neden olduğu ve kaslarda yoğunlaşan yüksek enerji, bu tür hareket ve faaliyetlerle vücuda zarar vermeyecek bir duruma getirilmektedir (Eroğlu, 2006).

Gevşeme Teknikleri; 1920'li yılların başlarında Amerikalı fizikçi Edmund Jacobson tarafından stres azaltma yöntemi olarak ileri sürülmüş bir tekniktir (Varvogli ve Darviri, 2011). Bu yöntemi uygulayanlara kendi vücutlarının belli bir kısmına konsantre olmaları ve daha sonra kaslarını dinlendirmeleri önerilmiştir. Bu tür bir

yoğunlaşma giderek tüm vücutta bir gevşeme ve rahatlama sağlamıştır (Özer, 2012). Konu ile ilgili birçok araştırmacı bu yöntemi geliştirmeye çalışmıştır. 1960'lardan sonra bir kalp uzmanı ve araştırmacı olan Herbert Benson tarafından bilim alanına bir teknik olarak kazandırılmıştır (Yıldırım, 1991).

Meditasyon; Davis ve Newstrom'a göre meditasyon, vücudun fiziksel ve ruhsal olarak dinlenmesi için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği içermektedir. Bireylerin stresli ortamdaki geçici olarak uzaklaşmalarına ve stres belirtilerinin azalmasına yardımcı olur. Ayrıca meditasyonun stres, endişe, korku ve hipertansiyon gibi problemleri azalttığı bilinmektedir. Sakin bir çevre, rahat bir duruş, tekrar edilen zihinsel bir uyarıcı ve pasif bir tutum meditasyon için gerekli olan 4 ana unsurdur (Öztemiz, 2004). Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani veya uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir. Meditasyonun zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarla saptanmıştır (Pehlivan, 1994).

Problemleri Çözme; Problem çözme yeteneğinin kazandırılması da stresle başa çıkmada alternatif bir yöntem olabilir. Aşamaları (Aytaç, 2009):

- a) Problemi saptama, problemin kaynağının açığa kavuşturulması stresin çoğunu hafiflettiğinden ilk sırada yer almaktadır.
- b) Seçenekleri gözden geçirme, problemi saptadıktan sonra olabildiğince çok seçenek üretmek bir sonraki adımdır.
- c) Bir çözüm yolu seçmek.
- d) Eyleme geçmek.
- e) Sonuçları değerlendirmek aşamaları tamamlanarak stresle baş edilebilir.

Problem çözümede bu aşamalar takip edildiğinde, stresin olumsuz sonuçlarını asgari düzeye düşürmek mümkün olacaktır. Böylece işgörenin işinde verimli olması sağlanmış olacaktır.

Zaman Yönetimi; zamanın kişi için önemi son derece büyüktür. Hem bireysel hem de örgütsel stres yönetim teknikleri arasında yer alan zaman yönetimi, en basit tanımıyla zamanı mümkün olduğunca etkin ve etkili bir biçimde kullanma ve denetleme sistemidir (Ünker, 2013).

Zaman yönetimi zamanı gereksinim ve istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmeyi amaçlamaktadır. Ran Lundy'e göre başarılı zaman yönetimi için dört kilit nokta vardır. Bunların ilki hedef belirlemektir. İkinci olarak hedefe ulaşmak için

plan yapmak gerekir. Üçüncü sırada, planı uygulamaya koymak ve bitiş zamanını belirlemek gelir. Son olarak, amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek kararlılığı üzerinde durulur (Pehlivan, 1994).

Zamanın iyi yönetilememesi ise ciddi endişe, hayal kırıklığı ve panik yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Zamanın iyi kullanılmasını sağlayan zaman yönetimi teknikleriyle gerginlik ve endişeler, dolayısıyla da stres önlenmiş olacaktır.

Kişilik Özelliklerinin Değiştirilmesi; Stresin bireysel etkilerini kontrol edebilmek için kişilik tiplerini bilmek faydalı olacaktır. Çünkü kişilik genel olarak bireyin yaşam biçimidir. Davranışları şekillendirir (Örnek, 2009).

Birey kişilik özelliklerini bilerek ona uygun stres yönetimi tekniklerini uygulamalıdır. Örneğin, A tipi özellik gösteren bireyler B tipi özellik gösterenlere göre daha çok stres yaşamaktadırlar. Kişilik özelliklerini değiştirme özellikle stresin etkisinde daha çok kalan A tipi bireylerin davranış özelliklerinin değiştirilmesinde uygulanabilir (Ertekin, 1993). Çünkü A tipi davranış sergileyen bireyler hızlı çalışırlar ve hızlı konuşurlar. Aynı anda birkaç işi birden yapmaya çalışırlar. Sabırsızlardır ve çabuk öfkelenirler. Beklemeye tahammülleri azdır, dolayısıyla konuşanın sözünü kesmeye eğilimlidirler. Konuşmanın gidişatını denetlemeye çalışırlar. "A-tipi" kişiler "miktar" (para, başarı ve sorumluluk) kavramını başarılarının göstergesi olarak kullanırlar ve nitelikten çok niceliği önemserler (Batıgün ve Şahin, 2006).

A tipleri, B tiplerine göre etrafında meydana gelen olayları daha fazla denetim altında tutma ve insanlara hükmetme arzusundadırlar. A tipi kişilikler hem zamanla, hem kendileriyle hem de yakınlarıyla sürekli rekabet ederler. Bu rekabet duygusu bütün yaşamlarını kapsadığından ister istemez strese girerler. Sürekli bir yerlere yetişme kaygısıyla aşırı iş yükü altında uzun süre çalışırlar, kendilerini sık sık değerlendirme eğilimi gösterirler. İş ortamlarında engellendikleri hissine kapılırlar, astlarının çalışmalarına kızarlar ve üstlerinin onları anlamadıklarından yakınırırlar (Tokat, Karaa ve Kara, 2013). A tipi kişilik özelliklerinin değiştirilmesiyle stresle başa çıkma aşamasında etkin olunacaktır. Kişilik yapısının değiştirilmesi oldukça zor olsa da en azından bireylere bu durumun kötü sonuçlarından bahsedilip, anlaşma yoluna gidebilmeleri sağlanmalıdır (Bingöl, 2013).

B tipi bireyler ise aceleci olmayan, rahat karakterli insanlardır. Çok çalışsalar bile, A tipi insanlar kadar kendilerini zorlamazlar. Kolay öfkelenmezler, rekabetçi olmaktan

uzaktırlar (Uluhan, 2014). Günlük hayatta, iş hayatında stresten, risklerden, çatışmadan uzak durmayı tercih ederler. İnsan ilişkilerine önem verirler ve dengede tutmaya çalışırlar. Sakin konuşan, hiç acelesi yokmuş gibi yaşayan bireylerdir. Çok iyi bir sohbet arkadaşı olabilirler. İnsanlara karşı esnek ve paylaşımcıdır. Grupa çalışmaya isteklidir (Telma, 2014).

DKBY Modeli; stresle bireysel olarak başa çıkmanın tanınmış yöntemlerinden bir diğeridir. Modelin her adımı, hayatınızı kontrol altına alıp, yaşadığınız stresin zararlarını, yararlı bir duruma getirme konusunda çeşitli yöntemlerden oluşur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002). DKYB, Braham tarafından yaşanan stresin kontrol altına alınması, yönetilmesi için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir. Bu yaklaşımda ilk adım olan “D” (Değiştir), imkan olduğu takdirde içinde bulunulan olumsuz durumun değiştirilmesini ifade etmektedir. şayet olumsuz durumu değiştirme başarıyla gerçekleştiriliyorsa, neden olduğu stres ortadan kaldırılmış olacaktır (Kar, 2010). İkinici adım, K (Kabul et)’dir. Kontrol edemeyeceğimiz durumlarla karşıya kalabiliriz. Bu adımda, kontrol edilmesi zor koşulları fkelenmeden kabul etmeyi ve pozitif yaklaşmayı kaybetmemeyi öğrenmemiz gerekmektedir (Güçlü, 2001: 106). nc adım olan B (Boş ver) duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan oldukça işe yarayan bir yöntemdir. Birey olarak değiştirmeyeceğimiz durumları kontrol etmeye çalışmak bireyi kontrol saplantısına götürebilir. Bu durum da stresi tetikler. Ancak burada önemli olan nokta, boş vermenin yeri ve derecesini doğru belirleyebilmektir. Dördüncü ve son aşama ise yaşam tarzını yönet aşamasıdır. Bu adımda değişik egzersiz, meditasyon, ve gevşeme hareketleri uygulanarak gelecekte stres oluşturabilecek unsurların ortadan kaldırılması düşünülmektedir. Bu aşamada strese düşmeden stres kaynaklarını ortadan kaldırmak için sosyal ve duygusal destek alınmaktadır (Braham,, 1998). DKBY modeli aşağıda şekil üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 4: Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet(DKBY)

Kaynak: Özen, (2001).

1.5.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Örgütlerde iş yükü, zorluk derecesi, karmaşıklık ve değişim çalışanlarda gerilime yol açar. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda strese yol açabilecek diğer faktörlerden bazılarıdır. Stres çalışanlar üzerinde baskı yaratarak, etkili performans sergilemelerine engel olmaktadır. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin varlığı, hem kendisinin hem de diğer çalışanların güvenliğini olumsuz yönden etkiler. Çalışma hayatındaki iş gücü devrinin ve devamsızlığının fazlalığında da yine stres önemli bir yere sahiptir (Tutar, 2004).

Örgütsel stres yönetimi yöntemleri, çalışanların iş ve iş ortamından kaynaklanan streslerini aza indirmek ya da önlemek için örgütsel düzeyde stres oluşturan faktörlerin kontrol altına alınması veya azaltılması için yönetim tarafından yapılan ve geliştirilen düzenlemeleri kapsamaktadır (Güney, 2011). Bu aşamada insan kaynakları birimine büyük görev düşmektedir. Çünkü stres yönetim tekniklerini örgüt içerisinde uygulayacak birim insan kaynaklarıdır. Bu yüzden insan kaynakları bölümü olmayan işletmelerin işinin zor olduğunu söylemek yanlış olmaz (Örnek, 2009).

Örgütlerde stresle başa çıkma yöntemleri; toplam kalite yönetimi uygulamak, planlı ve programlı çalışmak, zaman yönetimi, amaçları belirleme faaliyetleri, iş zenginleştirilmesi, katılımcı yönetim, işlerin berraklaştırılması ve çatışmayı önleme, kariyer planlaması ve yönetimi, stres yönetim eğitimi, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret yönetimi, yetki devri yapmak (personeli güçlendirme), örgüt ikliminin iyileştirilmesi, sosyal destek hizmetleri ve yöneticilere düşen görevler

şeklinde sıralanabilir (Aydın, 2004; Aytürk, 2010; Erdoğan, 1996; Özen, 2011; Karagül, 2011).

Zaman Yönetimi; “yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında hiç kuşkusuz “zaman darlığı” gelmektedir. Zamanı iyi düzenleyemeyen bir birey kaçınılmaz olarak stres altına girecektir” (Baltaş ve Baltaş, 2013). Zamanın etkili kullanılması için gerekli olan zaman yönetimi teknikleri yaşanan gerginlik ve endişeler nedeniyle açığa çıkan stresi önlemenin bir yoludur (Aydın, 2004). Zaman baskısından kaynaklanan stresin azaltılması veya ortadan kaldırılması için kullanılan zaman yönetim tekniklerinin öncülerinden olan Alan Lakein’in geliştirdiği tekniğe göre, ne yapılacağına, hangi öncelik sırası içinde yapılacağına ve yapılacak işlerin daha kısa süre içinde nasıl bitirilebileceğine ilişkin sistematik bir yöntem geliştirilerek yapılacak işlerin yazılması olumlu sonuçlar verecektir. Liste bir yandan yapılacak işleri, diğer yandan da yapılmış işleri içermektedir (Özkalp ve Kirel, 2013).

Yapılacak işlerin önem derecesine göre sıralanması ve işlerin sırayla zaman aşımına uğramadan yapılması, bu işlerin birer stres faktörü haline gelmesinin önüne geçer. Böylece ‘zaman sıkıntısı’ endişesiyle, işlerin aksaması ya da yeterince özenli yapılamaması gibi durumlar söz konusu olmayacağı için, bireyin gereksiz yere gerilime girmesi de engellenmiş olur.

Sosyal Destek Sistemleri; stresi yönetiminde etkili uygulamalardan biri de sosyal destektir. Örgütlerde sosyal desteğin çalışanları pozitif yönde etkilediği, son yıllarda üzerinde sıkça konuşulan konulardan biri olmuştur. Sosyal desteğin kaynağı ne olursa olsun ve nereden gelirse gelsin, birey açısından yararlıdır. Sosyal destek ‘duygusal’, ‘bilişsel’ ve ‘araçsal’ olabilir. Oluşturulan sosyal destek ağı, negatif yaşam olaylarının veya stres etmenlerinin etkisini azaltacak tampon görevi görür (Tutar, 2004).

Örgüt tarafından desteklenen iyileştirme programları, çalışanları fiziksel ve zihinsel yönde daha iyi olmaya hazırlamaktadır. Çalışanlara sigarayı bıraktırma, alkol kullanımını azaltma, zayıflama ve perhizde yardımcı olma gibi türlü yöntemler bu programların içinde yer alır. İyileştirme programları bireylere bu konularda kişisel sorumluluk aşılabilmeyle amaçlamaktadır. Çalıştığı örgütün buradaki rolü ise kolaylaştırıcı olmanın ötesine gidememektedir (Baron ve Greenberg, 1997).

Duygusal İklim Denetimi; Örgüt içindeki psikolojik ortam örgütsel iklimi ifade etmektedir. Örgütsel iklim, örgütten örgüte farklılık göstereceği gibi kişilerin algılamalarına göre de değişebilmektedir. Örgüt iklimi çalışanların tatminine ve örgütsel verime etki eden önemli bir etkidir. Gerilimlerle dolu iş hayatında psikolojik temelli stres etmenlerinin fiziksel kaynaklı stres etmenlerinden daha etkili olduğu söylenebilir (Karagül, 2011).

Çağdaş örgütsel yapılar içerisinde pek çok stres etmeni barındırır. Bu tarz bir ortamda, çalışanların güven duygularını geliştirmek ve onların gerek kendi işleri, gerekse örgütsel yapı ve işleyişleriyle ilgili kararlara katılmalarını sağlamak önem arz etmektedir (Ertekin, 1993). İşgörenlerin iş tatminini sağlayan bir ortamda çalışabilmeleri için, onlara bu imkânı sağlayan bir örgüt ikliminin oluşturulması zaruridir. Personel örgütü ne kadar çok benimser ise örgütün amaçları için o kadar gayret sarfedecektir. Başarı personelin huzurlu bir ortamda çalışmasına, yaptığı işten memnun olmasına, görevini zevkle yerine getirmesine bağlıdır (Arslan, 2004).

İş Zenginleştirilmesi (Job Enrichment); rutin bir şekilde devam eden ve ciddi zihinsel çabaya ihtiyaç duymayan, farklı düşünme yolları gerektirmeyen işler, bir süre sonra sıkıcı ve çekilmez olmaya başlar. Özellikle yetenekli ve yaratıcı tipler, işlerinde boyut ve derinlik ararlar. Yönetim, yapacağı düzenlemelerle iş görenlerin yaptıkları işi zenginleştirme yoluna gitmelidir (Erdoğan, 1996).

Örneğin, montaj hattında çalışan bir işçinin sabahdan akşama kadar sürekli bir şekilde önüne gelen parçaya vida taktığı düşünülduğünde bu işçide zamanla psikolojik bir bezginlik başladığı ve vardiya değişimi ile yerine gelecek olan kişinin de aynı işi kendisi gibi yapacağını düşünerek işe yabancılaşacağı görülebilecektir. Monotonluğun neden olduğu bu olumsuz koşullardan bireyi arındırabilmek için çalışma süreci içerisinde bireyin daha fazla kontrolünü gerektiren işi genişletme uygulaması yapılabilmekte, böylece bireyin monotonluktan kaynaklanan stresi önlenebilmektedir (Eren, 2008)

Katılımcı Yönetim; katılımcı yönetim ya da yönetime katılma endüstriyel demokrasinin uygulama şekillerinden birisidir; bir başka deyişle işletmede çalışanların karar alma sürecinde dışlanmamalarının, karar alma sürecine katılmalarının ve kararlarda etkili olmalarının sağlanması olarak da ifade edilebilir (Murat, 2001).

İşletme içerisinde yönetici kadronun iş görenlerin kendilerini de ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlaması, stresi bertaraf etmede etkili bir yöntemdir. İş ile ilgili kararlara katılan iş görenler işin içine girip daha fazla sorumluluk aldıklarından belirsizlik ve çatışmaları ortadan kalkacak, bu durum da onların stresini aşağı çekecektir. Örgüt içerisindeki iş görenlere danışmadan yapılan teknik değişimler stresi yükselteceğinden, bireylerin kararlara katılmaları değişimleri benimsemelerini kolaylaştırırken streslerini de azaltmayı sağlayacaktır (Aydın, 2004).

İşlerin Berraklaştırılması ve Çatışmayı Önleme; Bilindiği gibi bir işletmede var olan rol çatışması ve belirsizliği belli başlı stresörler arasındadır. Stresin bu sebebini yok etmek veya olumsuz etkilerini azaltmak için çatışmaları minimum düzeyde tutmak ve örgütsel rolleri belirginleştirmek birer etkili çözüm olabilir (Erdoğan, 1996). Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu gerilimi azaltabilirler. Her görevin, işgörene destek olacak açık beklentilere ve gerekli bilgiye sahip olması gerekir. Yeterli hizmet içi eğitim ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, açık ve belirgin iş tanımları ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişilerarası çatışmayı önemli ölçüde azaltmak için birer çözüm önerisidir (Can, 1992).

İşletmeler, her iş için belirlenen sınırları, görev ve sorumlulukları açık seçik ifade etmekle yükümlüdürler. Her görevin, iş görenin arzuladığı açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermesi ve dahası işe yeni alınacak elemanların iş ile ilgili ayrıntılı bir şekilde bilgilendirilmesi, ayrıca onlara iş tanımı ve işten ne bekledikleri konusunda fikirlerini beyan etme olanağı verilmesi önem teşkil etmektedir. Aksi takdirde çalışanlar hoşnutsuzluk ve tatminsizlik içinde bocalayabilirler. İş görenlerin yöneticiler tarafından bilgilendirilmesi kendilerini daha emniyette hissetmelerini sağlayacak ve daha az strese maruz kalmalarına teminat verecektir (Palmer, 1993). Ayrıca rol belirsizliğinin tetiklediği gerilimle başa çıkabilmek amacıyla örgüt içerisinde çok yönlü değişikliklere gitmek, örgütsel yapıyı yeniden düzenlemek, iş görenlerin ve yöneticilerin davranış, tutum ve değerlerini değiştirmeleri gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013). Böyle bir yöntemin izlenmesi çalışanların faaliyetlerini daha çok denetleyebilmeleri ve sonuç olarak diğerlerine bağımlılıklarının azaltılması açısından bir gerekliliktir (Can, 1992). Ayrıca, çatışmayı

önleyici düzenlemeler, işin yapısına, çalışanın ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır (Güçlü, 2001).

Stres Yönetim Eğitimi; son yılların üzerinde en çok tartışılan konusu olması araştırmacıları stres olgusunu araştırmaya, olumsuz etkilerini azaltacak yolları aramaya ve ortaya koymaya yönlendirmiştir. Bu araştırmalar örgütsel stresle iki şekilde başa çıkabileceğini öne sürmüştür. Bunlardan birincisi örgüt içinde çevresel stres etkilerini ortadan kaldırmak veya minimize etmektir. İkincisi ise bireyleri stresle başa çıkma yöntemleriyle buluşturmadır (Demirkıran, 2007: 66).

İş görenlere bireysel stres kontrol teknikleri öğretilerek, onları tekrar kazanmaya çalışmak işletmelere mali kazanç sağlar (Can, 1992). Ancak bazı yöntemler personelin kendisi tarafından da öğrenilebilir ve uygulanabilir. Bu yöntemler fiziksel hareketler, spor ve jimnastik gibi pratik uygulamalardır. Fiziksel hareket duygusal enerjiyi arttırıp gerilimleri azaltabilen bir etkiye sahiptir. Ayrıca çalışanların gayret ve çabalarının da daha kararlı bir çizgide oluşması ve iş yaşamının daha da renklenmesi mümkün olmaktadır (Ertekin, 1993).

Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi; işyerinin fiziksel ve teknik özelliklerinin çalışanların iş memnuniyetsizliğine neden olmayacak biçimde düzenlenmesine ve ergonomik koşulların sağlanmasına dikkat edilmesi gereklidir. Stres yaratan çevre koşulları (örneğin, gürültü, havasızlık vb.) mümkün olduğunca en az rahatsızlık verecek düzeye indirgenmelidir (Gürün, 2009).

Özellikle çalışma ortamında doğal ışık hepimiz için hayati bir önem taşımaktadır. Doğal ışık uyku hali, ruh hali ve üretim döngüsü üzerinde önemli etkileri olan melatonin hormonunu düzenler. Parlak, doğal ışığın yetersizliği melatonin oluşmasına neden olur ki bu da depresyon ve uyuşukluğa sebep olur. Bu durumdan kurtulmak için çalıştığımız yer de doğal ışık imkânımız olmasa bile, doğal ışığı taklit edebilen tüm dalga ışıklardan kullanılabilir. Pencereye yakın çalışma ortamları tercih edilmelidir (Erdal, 2011).

İşlerin gerçekleştirildiği ortamların iyileştirilmesi iş görenlerin moral ve motivasyon değerlerine olumlu etki ettiğinden, iş kazalarının gerçekleşme ihtimali ve sıklığı düşüş göstermektedir. İşyerinin ve çalışma sırasında kullanılan araç, gereç ve ekipmanın temiz olması da iş görenlerin moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen faktörlerdir (Aytaç, 2009). Aynı şekilde ısı, ışık ve havalandırma

sistemlerine sahip, temiz ve tertipli soyunma yerleri olan işyerleri, çalışma ortamından kaynaklanan olumsuz etkileri ortadan kaldırır (Eren, 2001).

Yetki Devri Yapmak (Personeli Güçlendirme); yöneticiler için örgütsel yaşamda stresi gidermenin en etkili yolu, astlara yetki devri yapmaktır. Yetki devri yapan bir yöneticinin yükü hafiflerken; yetki devri yapmayan bir yönetici örgütte yoğun ve rutin işler içinde boğulur; tek başına işi bitiremez ve işin içinden çıkamaz. Eve zamanında gidemediği gibi, hafta sonlarını da iş yerinde geçirir. Sonunda aşırı yorgunluk, halsizlik, depresyon, kolesterol yükselmesi ile mücadele etmek zorunda kalır (Aytürk, 2010).

Personel güçlendirme uygulamasının hâkim olduğu bir örgütte iş görenler uyum içerisinde hareket ederek sorunları birlikte çözme yolunu seçerler. Güçlendirilmiş personel takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapma şansı yakalar, yeni sorun çözme yolları bulur ve hata yapmaktan çekinmezler. Bununla birlikte, yöneticiler iş görenlerin hepsinin personel güçlendirme programında yer almak istemeyeceğini göz önünde bulundurmalıdır (Düzgün, 2014). Personel güçlendirme yardımıyla, birey, kariyer planlaması konusunda daha gerçekçi ve etkin karar verebilme yetkinliğine sahip olabilmekte, işinde kendine daha fazla güvenmekte, daha bağımsız çalışabilme imkânı bulmaktadır. Elde edilen kazanımlar ise çalışanın stres altında olmasını engelleyen güçlü duygusal yönelimler şeklinde ifade edilebilir (Soysal, 2009).

Destekçi Bir Örgütsel Hava Yaratmak; 1950'li yıllardan sonra örgütlerle ilgili çalışan sosyal bilimciler tarafından ortaya atılan örgüt iklimi ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Kimine göre örgüte kimlik kazandıran, kimine göre örgüt kültürünün türevi görünümünde, üyelerin davranışlarını ve ilişkilerini etkileyen, örgütte yaratılan bir havadır. Örgütsel iklim örgütten örgüte farklılık gösterdiği gibi kişilerin algılamalarına göre de farklılık göstermektedir. Örgütsel unsurların örgütün politikası, yapısı, kuralları ve liderlik biçimleri ile ilişkili olduğu, algılarla ilgili unsurların ise o andaki deneyimlere, duygulara ve isteklere bağlı olduğu belirtilmektedir. Örgüt iklimi çalışanların iş tatminine ve örgütsel performansa etki eden önemli bir faktördür (Ergül, 2012; Özgan, 2011).

Ruh sağlığı açısından bireyin karşı karşıya bulunduğu etkinliklerin ve olayların kontrol edebilmesi için uygun örgütsel iklimin yaratılması gereklidir. Çalışanın görüşüne önem verilmeyip bürokratik ve resmi bir yapının sonucu olan merkeziyetçi bir karar alma sistemi kullanılırsa bu durumun örgüt kaynaklı stresi artıracığı

beklenir (Pehlivan, 1995). Ancak daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı teşvik eden, üst birimlerle iletişime izin veren bir yapı, örgütsel stresle başa çıkmada etkili olabilir (Çevik, 2011). Yönetim, işgörenler için destekleyici bir kurumsal yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımı ve ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır (www.pli.com, 2015). Adayla iş çevresi arasında daha iyi bir uyum için seçme ve yerleştirme süreçlerine daha bir özen gösterilebilir (Kömoğ, 2009: 57).

1.5.3. Stresin Azaltılmasında Yöneticilere Düşen Görevler

Başarılı yöneticiler kısa dönemli verimliliği istemezler. Bu nedenle her zaman uzun dönemli verimli olmanın yollarını ararlar. Bunun en etkili yollarından birinin, çalışanların rahatlığının sağlanması olduğunu bilirler. Ayrıca başarılı yöneticiler, verimlilik için stresin azaltılmasının gerekliliğine de inanırlar (Güney, 2011).

İş ortamında yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Yöneticiler, örgütteki çalışanlara uygun bir ortam sağlayarak doyumunu yükseltmek ve hareketliliği azaltmak, rol çatışmaları ve rol belirsizliğini minimize etmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentilerini karşılamak durumundadır (Karagül, 2011). Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak önemlidir. Değişmeler çalışanlarda stres yaratacak kadar yaygın ve hızlı olmamalıdır. Ayrıca mümkün olduğunca, her iş görene kısa dönemli verimlilik ve uzun dönemli sağlık, doyum, kendini ifade etme fırsatı verilmesi, iş yerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleşmesi için en üst düzeyde esneklik göstermeleri açısından önemlidir (Pehlivan, 1994).

Bu konuda turizm sektöründe yapılan çalışmalar, turizm sektörünün bu konuda sorunlu olduğunu göstermektedir. Düzenli olmayan çalışma saatleri, iş nedeniyle aile ve sosyal yaşama zaman ayıramama, yeteneklerin kullanılmadığı pozisyonlarda görevlendirilme, yetersiz ücret ve maddi koşullar, iş yerinde dedikodu, aşırı iş yükü, gürültü, kirlilik, iş ve sosyal güvencenin olmaması gibi stresörler dikkat çekici bulunmuştur. Turizm işletmeleri uygulayacakları tekniklerle, örgütsel bazda stres yönetimini başarabilirler ve çalışanların stres düzeylerini optimal düzeyde tutabilirler (Örnek, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ STRESİNİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ve İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

2.1. Performansın Tanımı ve Kapsamı

Performans kavramı genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir (Kubalı, 1999). Performansın Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı; “yapılan iş, uygulama, icraat, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak verilmektedir (tdk.gov.tr, 2015).

Pakdil (2006) bireysel performansı, işgörenin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlamaktadır (Pakdil, 2001). Akal (1998) ise, örgüt performansını, belli bir dönem sonunda elde edilen sonuca göre örgüt hedefinin veya görevinin karşılanma oranı olarak tanımlamaktadır (Cemaloğlu ve Güçlü, 2009: 7).

Bates ve Holton performansı, birbiriyle bağlantılı çeşitli faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapı olarak ifade etmektedir (Bates ve Holton, 1995). Bernardin ve Beatty’e göre performans iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içindedir (Bernardin ve Beatty, 1984). Brumbarch (1998) ise performansın sonuçlar ve davranışlardan meydana geldiğini yazmıştır (Arakal ve Rupert, 2015). Bir başka kaynağa göre performans; “iş yapan bir bireyin, grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neyi sağlayabildiğinin kalite ve miktar olarak anlatımıdır. Performans genel olarak, çalışanın, örgütün yaptığı işte etkili ve verimli bir şekilde başarıyı hedefleyerek kontrol etmesi” anlamına gelir (Karasoy, 2014).

Başaran (2000) performansı, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir işlevi olarak tanımlamaktadır. Yazar ayrıca iş görenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu belirtmektedir (Çöl, 2008). Bir başka görüşe göre performans, bir iş görenin ihtiyaçlarını tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcaması durumudur (Barutçugil, 2002). “Başarı” ya da “Başarım” terimleri ile de tanımlanan performans aynı zamanda, işgörenin kendisi için

tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirebilmesidir (Erdoğan, 1991).

İnsan hem fiziksel hem de düşünsel olarak örgüte yarar sağlar ve örgütün devamı için gerekli olan başka kaynakların koordinasyonunu yapar. Örgütlerde insan kaynağının etkili kullanılabilmesi için, öncelikle, etkili bir insan kaynakları politikası oluşturulmalıdır. Bu politikalardan en önemlilerinden birisi ise “performans” ile ilgili politikalardır. Bu nedenle, “performans”, işletmeler açısından önemli bir konudur. İş görenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır. Başka bir deyişle, performans, işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur (Özkasap, 2013: 32).

Performansı, ‘örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi’ olarak tanımlamak da mümkündür (Akyol, 2011: 76). Performans kavramı birçok değişkenden etkilenmektedir. Örgütsel amaçlar gerçekçi değilse, amaçlar iş görene anlatılmamışsa, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar uyuşmuyorsa, iş görenin kalitesi artırılmadan performans kavramı ileri sürülmüşse, görevlendirmelerde objektiflik yoksa örgütte öğrenen örgüt kavramı ütopya olarak ele alınıyorsa, performans kavramı akademik bir egzersiz olmaktan öteye gidemeyecektir. Bu bakımdan, performans bir bütün olarak ele alınmalıdır, her etmen tek tek incelenmelidir (Çalık, 2003; Barutçugil, 2002).

2.2. Performansa Etki Eden Faktörler

Performans, yabancı kökenli bir terimdir ve Türkçe’ye “edim” olarak çevrilmiştir. Günlük konuşma ve yazı dilinde “edim”den ziyade “performans” daha sık kullanılmaktadır. Performans, insan kaynakları yönetiminde sık sık kullanılan, fakat sınırları ve içeriği yeterince tanımlanmamış bir kavramdır. Performansın kesin bir tanımını yapmak mümkün değildir. Farklı zamanlarda farklı anlamlar alabilir. Aynı zamanda, çok boyutludur ve performansa etki eden faktörler çeşitlidir (Çakmak ve Ocaklı, 2006).

Çalışanların performansını etki eden, çalışan dışında ve çalışana bağlı faktörler bulunmaktadır. Performans aslında bu faktörlerin uyumunun sonucunda ortaya çıkar (Özdemir, 2007: 3). Çalışanların performansına etki eden bireysel (kişisel), örgütsel (organizasyonel) ve çevresel faktörler mevcuttur ve bu faktörler zaman içerisinde farklılık gösterebilmektedir.

2.2.1. Performansa Etki Eden Kişisel Faktörler

Performansı etkileyen kişisel faktörler arasında yaş, cinsiyet, bedensel sağlık, psikolojik özellikler, zeka ve ilişkili yetenekler, stres ve duygusal sorunlar, motivasyon, bireyin sağlık durumu, kişilik özellikleri, eğitim, bilgi düzeyi, odaklanma, yetkinlik, adanma, bireysel beceri, sorumluluk, rekabet özellikleri, deneyim gibi faktörler sayılabilir (Öztürk, 2009; Aytok, 2004).

Eğer iş gören yaşadığı stresi kontrol altında tutamayan bir kişilik özelliğine sahipse, bu durum performansını olumsuz yönde etkiler. Diğer taraftan, çalışanın yakın gelecekte üstleneceği ileri düzeyde bilgi, deneyim, yetenek isteyen bir işe göre değerlendirilmesi için onun potansiyelinin belirlenmesi gerekir (Erdoğan, 1991).

Sonuç olarak şunları söylemek mümkündür. İşgörenin kendisinden beklenen performansı sergileyebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması gerekmektedir. İşgören performansı ile üretim performansı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla üretim performansı ve verimlilik için motivasyon tetikleyici bir unsurdur. İş görenin motivasyonuna yönelik olumlu bir etki oluşturulabilmesi için, işletme tarafından kendisine iyi ücretin ve fırsatların sağlanması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmesine destek olunması ve diğer çalışanlar tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi gerekmektedir (Uysal ve Yıldız, 2014).

2.2.2. Performansa Etki Eden Örgütsel Faktörler

Performansa etki eden örgütsel faktörlere baktığımız zaman karşımıza işletmenin yönetim ve insan kaynakları politikası, örgütsel yapı ve iş tasarımları, çalışma koşulları, dikey, yatay, çapraz, formal ve informal ilişkiler gibi faktörler çıkmaktadır (İplik, 2004). İş sağlığı ve güvenliği koşulları da bir örgütte işgören performansını etkileyen bir faktördür. ‘Özellikle risk grubu yüksek nitelikli işlerde işgören performansının en üst düzeyde olması için çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı yaratmak zorunludur. Böylelikle işgören hem fiziksel hem de zihinsel olarak kapasitesini sonuna kadar kullanabilir ve asıl amaç olan en üst düzey performans elde etmek bu sayede sağlanabilir’ (Eymür, 2009: 64).

Bir başka kaynak, işletmelerde performansı belirleyen örgütsel faktörleri, işletme ortamındaki fiziki koşullar ile örgütsel amaçlar olarak sınıflandırmıştır. Aydınlatma, ısıtma, gürültü, havalandırma gibi fiziki koşulların iş görenin performansı üzerinde

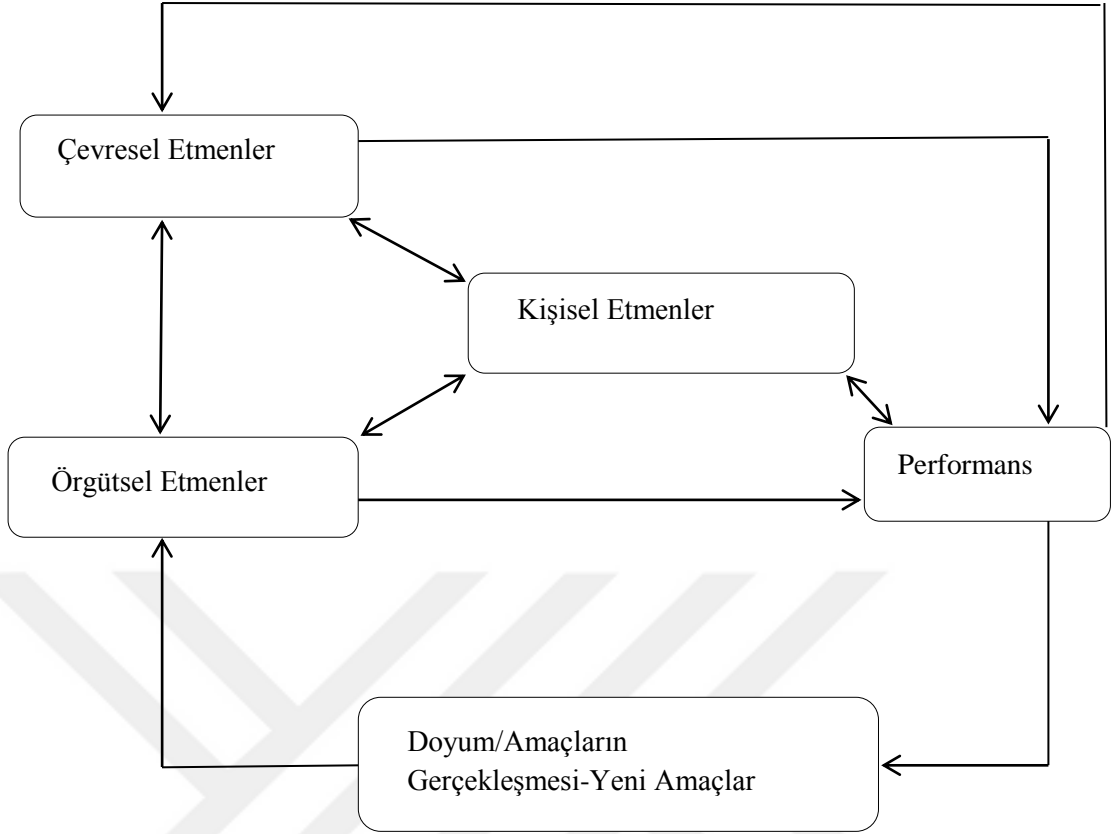
etkili olacağı açık ve nettir. Öte yandan örgütsel hedeflerin belirgin şekilde ortaya konulmaması da çalışanların yeterli performans göstermesine mani olacaktır. İşletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından kaynaklanan zaman sorunu, işin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların azlığı, zamanında ve doğru iletişimin sağlanamaması, otorite boşluğu, işbirliği eksikliği, çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üstünde başarı beklenmesi, vs. örgütlerde performansı etkileyen belli başlı etmenlerdir (Ergül, 2012).

Bir örgütte katılımlı yönetim de performansı etkileyen örgütsel bir faktördür. Çünkü fikirlerine değer verildiğini düşünen işgören, bu durumdan psikolojik olarak olumlu etkilenecektir. Diğer yandan üst yönetim de, çalışanlardan çok kıymetli bilgiler elde edecekler ve gereksiz zaman ve kaynak israfını engellemiş olacaklardır (Tosun, 1978). Örgütlerde tepe yöneticiler ve idare edenler tarafından belirlenen, ileriye yönelik yapılması hedeflenen, planlanan genel amaçları içeren stratejik planlama da işgören performansını etkileyen örgütsel bir faktördür (Eren, 1990).

2.2.3. Performansa Etki Eden Çevresel Faktörler

Örgüt bir toplumsal sistemdir; bu nedenle toplumsal çevre ile etkileşim içindedir. İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim, örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, örgütün başarısını etkilemektedir (Timur, 1983).

Belli bir çevrede yaşayan örgütler, çevreleriyle yakın ilişkiler kurmak, çevrelerinden bir takım girdiler sağlamak ve çevrelerine bir takım çıktılar vermek zorundadırlar. Bir sistemin parçası olarak örgüt ve örgütü oluşturan çalışanların başarısı, genellikle çevre ile kurulan ilişkilerin düzeyine ve niteliğine bağlı olacaktır (Yılmaz, 2006). O halde bu faktörleri derinlemesine incelemek ve çözüm yolları geliştirmek örgütler ve yöneticiler için önemli bir görev sayılmaktadır (Ergül, 2012).



Şekil 5: Performansı Etkileyen Faktörler ve Faktörler Arası İlişkiler

Kaynak: Aytok, (2004).

2.3. İşgören Performans Sorunları ve Nedenleri

Bir performans neden olumsuz etkilendiğinin sebebini belirlemek, herhangi bir yönetici için en zor görevlerden biridir. Bir sorunu çözmek için alınacak kararlar bu sorunun nedeninin doğru ve sağlıklı bir şekilde belirlenmesiyle mümkün olacağı için bu zor görev aslında kritik bir önem taşımaktadır. İş performansı, bir dizi faktörden etkilenir. Yüksek performans, davranışı etkileyen tüm faktörlerin yerli yerinde olmasını gerektirirken, düşük performans, büyük ölçüde tek bir faktörden veya nedenden kaynaklanabilir. Herhangi bir performans sorunu etkeni, farkına varılmadan ve giderilmeden varlığını sürdürürse, diğer etkenler de olumludan olumsuzla dönüşerek sorunu büyütecektir (Barutçugil, 2002).

Performans sorunları pek çok nedenden ortaya çıkabilir. Bunların arasında beceri yetersizliği, motivasyon eksikliği ve kaynak yetersizliği olmak üzere üç ana neden sayılabilir. Beceri eksikliğinden doğan bir performans sorunu yaşamamak için öncelikle bir iş için ihtiyaç duyulan becerilerin belirlenmesi ve çalışanı işe almadan önce onun uygun becerilere sahip olup olmadığına ilişkin kanıtların araştırılması gerekir. Motivasyon açısından bir eksiklik olup olmadığını belirlemek için öncelikle,

çalışanın bu işi gerçekten isteyip istemediği tespit edilmelidir. İşin, çalışanın değerlerine ve ilgilerine uygun olması ve iş görenin sahip olduğu becerileri isteyerek kullanması önem arz etmektedir. Performans probleminin nedeninin kaynak eksikliği olup olmadığını belirlemek için para, araç, gereç, malzemenin yanı sıra zaman ve eleman gibi kaynakları da göz önüne almak gerekir. Eğer işin hızı ve tekdüzeliği çalışanları aşırı derecede yoruyorsa işin temposunu zaman zaman değiştirmenin veya görevlerde çeşitlendirmeye gitmenin yollarının araştırılmasında fayda vardır (Tutar, 2008).

Ayrıca performans sorunları işgörenlerin yaşadığı stresten de kaynaklanabilir. Bir örgütte meydana gelen verimin azalması, rol çatışmaları, bireysel moral sorunları, bireysel kariyer sorunları ve iletişim sorunları örgüt içinde performans sorunlarının ortaya çıkmasına neden olur (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005; Eroğlu, 2006; Koçel, 2003; Rowden ve Conine, 2005; Rummler, 1972; Özer, 2011). Bütün bu faktörler işgörende stres düzeyini arttıracığından, performans düşüklüğü yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

2.4. Performans Yönetimi ve Değerlendirme

2.4.1. Performans Yönetiminin Tanımı ve Amacı

İçeriğine değinilecek olduğunda performans yönetimi, örgütlerin izledikleri çok sayıda iş geliştirme yöntemini bir araya getiren bir şemsiye olarak düşünülebilmektedir. Bu doğrultuda performans yönetimini; bir örgütün stratejisinin uygulanmasını kolektif olarak yöneten süreçleri, ölçümleri, yöntemleri ve araçları içeren; ayrıca planlama ve kontrol çevrimini bütünleyen entegre bir sistem şeklinde tanımlamak mümkündür (Akyol, 2011). Bir başka deyişle performans yönetimi kurumsal hedefleri, performans standartlarını ve değerlendirmeyi içine alan yönetimsel bir süreçtir. Performans yönetiminin önemli bir parçasını ‘performans değerlendirme’ oluşturmaktadır. Performans değerlendirme süreci klasik bir denetleme süreci olmanın aksine, bireyin ve örgütün performans gelişimini kapsayan ve tüm çalışanlar tarafından desteklenen bir konudur (Özmutaf, 2007). Performans değerlendirme içerisinde, çalışanlar arasındaki farklılıkları belirlemek, bir bireyin güçlü yönlerini zayıf yönlerinden ayırmak, örgütlerde insan kaynakları sistemlerini uygulamak ve değerlendirmek ve çalışanların kararlarını belgelemek gibi çok çeşitli amaçlar tanımlanmıştır. Dolayısıyla performans değerlendirmenin en etkili

amaçlarından biri gelecek performansı olumlu yönden etkilemektir, yani etki altında kalmış çalışanların performanslarını iyileştirmektir (Ahmed vd, 2010). Böylece işten ayrılma seviyesinin azaltılmasına ve iş performansının artırılmasına yardımcı olmaktadır (Ahmed vd, 2010; Babakus vd., 1996; Brown ve Peterson, 1994; Babin ve Boles, 1996; Kuvaas, 2006; Kuvaas, 2007). Bu yüzden performans değerlendirme, performans yönetimi içinde önemli bir yere sahiptir. Yönetici açısından performans değerlendirme, astları arasına yönelik daha fazla gelişim için iyi bir performans ve fırsatlar belirleme imkanı sağlar (Kevin ve Brian, 2015).

Performans yönetiminde uygulanan stratejiler, uzun vadeli hedeflerle uyumludur ve yönetim uygulamaları ile iç içedir. Performans yönetiminin etki alanını iki alt başlıkta toplamak mümkündür (Öztürk, 2009):

- Dikey entegrasyon-Şirket, bölümler ve bireysel hedeflerle bağlantı
- Yatay entegrasyon-İnsan kaynakları yönetimi, özellikle organizasyon geliştirme, insan kaynakları geliştirme uygulamaları

Uyargil'e göre performans yönetimi, daha geniş kapsamlı ve sürekli olup, yönetici ve iş görenin karşılıklı beklentilerini, planları birbirlerine aktardıkları, yöneticinin geri besleme sağladığı ve sürecin sonunda da değerlendirmesini yaptığı bir sistemdir (Uyargil, 2013). Cumming ve Worley açısından performans yönetimine hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri dâhildir ve performans yönetimi işgören bağlamında iş stratejileriyle ilgili olarak işgörenin çalışma davranışlarına yön verir (Cumming ve Worley, 2005). Diğer taraftan ise işgören çalışma davranışını, iş stratejisiyle, işgören katılımıyla ve işyeri teknolojiyle güç birliği yapılmasını gerektirir (Helvacı, 2002).

Performans yönetimi kavramının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak bazı tanımlara ve uzman görüşüne yer verecek olursak (ias.com.tr, 07.12.14):

- Amstrong performans yönetimini, takım ve üyelerin planlı hedefler ve standartlar üzerinde anlaşmaya vardığı, organizasyon sonuçlarının daha kolay ve etkili gerçekleştirilmesini sağlayan bir aracı olarak tanımlamıştır.
- Lockett (1992)'a göre performans yönetiminin temelini, bireylerin yetkinlik ve sorumluluklarının yanı sıra anlaşılabilir ve başarılabılır hedeflerin, organizasyon hedefleriyle bütünleştiği, başarıyı temel alan destek ve motivasyon oluşturur.

- Hendry, Bradley, Perkins (1997)'e göre performans yönetimi, şirket hedeflerine ulaşmak için birey ve takım performansının geliştirilmesini gerektiren sistematik bir yaklaşımdır.
- Walters (1995) ise bu konudaki görüşlerini performans yönetimi, çalışanların mümkün olduğunca organizasyon ihtiyaçlarına odaklandığı, gereken etkinlik ve verimlilikle işe yönlendirildiği ve desteklendiği bir süreçtir diyerek dile getirmiştir.

Bir başka tanımlamada ise performans yönetimi, bir organizasyonun veya bir bireyin performansını yönetmesi olarak geçmektedir (National Audit Office, 2013). Performans yönetimi, işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasına imkân tanıyan sistematik bir yönetim anlayışıdır. Kısacası performans yönetimi sistematik bir süreçtir ve bu sürecin sonunda örgütlerin başarı elde edilebilmesi için güçlü bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirel, 2004).

Performans yönetiminin amacı, mevcut durumu analiz ederek hedeflenen noktaya varmak için yapılması gerekenleri sıralamak ve uygulanmasını sağlamaktır. Performans yönetiminin öncelikli amaçları (Afşar ve Dede, 2008):

- Bireysel ve kurumsal performansı arttırmak,
- Çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu yükseltmek,
- Performansın tüm çalışanlar için objektif olarak belirlendiği, adil, eşit ve eş zamanlı bir değerlendirme yapmak,
- Kişisel gelişim planları, eğitimler, ücret, ödüllendirme ve kariyer planlama gibi uygulamalara temel oluşturacak bir analiz ve değerlendirme sürecinin başlatılması,
- Şirket içinde üstlenilen rol ve sorumlulukların daha somut olarak ifade edilmesi ve bu tanımlamalara paralel iş yapılarının oluşturulmasıdır.

Bir başka kaynakta performans yönetiminin amaçları yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktiklerin doğru olarak hazırlanması, planlarla uygulamaların bire bir örtüştüğünün takip edilmesi, diğer bir deyişle, performansın ölçülmesi, sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, dizgesel bir sistemin kurulmasına destek vermek şeklinde sıralanmıştır (Vergili, 2008).

Performans yönetimi, zayıf performansın iyileştirilmesi, performansı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması ve performansı artırmak amacıyla birlikte çalışılması için etkili bir araçtır. Performans Yönetimi, örgütler tarafından değişik amaçlar için kullanılmaktadır. Bazı örgütler, bu yönetim yöntemini çalışanların gelişimi için, bazıları çalışanların ücretlerini belirlemek için, bazıları da çalışanların performanslarını belirlemek için kullanmaktadır. Ayrıca örgütsel hedefler ile işgören hedeflerini bütünleştirmek, işgörenin potansiyelini belirlemek ve geliştirmek, işgörenin eğitim ve gelişim ihtiyacını belirlemek; örgütün stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek ve ilerletmek, yalnızca geçmişte gösterilen performansın düzeyini ortaya çıkarmak değil, kişi ve işletmelerin geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek gibi amaçları vardır (Çalık, 2003).

2.4.2. Performans Yönetiminin Faydaları ve Sakıncaları

Performans yönetiminin hem kurumlar açısından hem de çalışanlar açısından sağladığı faydalar bulunmaktadır. Performans yönetiminin kurumlar açısından sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (baltas-eksen.com, 07.12.14):

- Performansın objektif bir biçimde değerlendirilmesini,
- Kurumun hedefleriyle kişisel hedeflerin örtüşmesi ve gerçekleşmesini,
- Kariyer planlarının uygulanmasını,
- İşe alım sürecindeki etkinliğin ölçülmesini,
- Terfilerin kurum hedefleri doğrultusunda ve uygun zamanlamayla yapılabilmesini,
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini (çalışanların güçlü yönlerinin ve gelişimsel ihtiyaçlarının belirlenerek uygun eğitim olanaklarının sağlanması),
- Prim ve ödül sistemlerinin düzenlenmesini sağlamaktadır.

Performans yönetiminin yöneticiler ve çalışanlara yönelik sağladığı yararlar ise şu şekilde sıralanabilir (Özkan, 2014):

- Planlama ve kontrol sürecinde daha etkili olabilirler,
- Çalışanlar ile daha sağlıklı ve doğrudan iletişim sağlarlar,
- Kolaylıkla yetki devri yapabilirler (delegasyon),
- Personelin güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay ve daha gerçekçi olarak tespit edebilirler,

- Yönetmel becerilerin daha etkili gelişmesine olanak tanır,
- Kurumun ve yöneticilerin beklentilerini daha net olarak tahmin edebilirler,
- İşletme içinde sınırları daha iyi belirlenmiş rol, görev ve sorumluluklara sahip olurlar,
- Performanslarının nasıl değerlendirildiğini açık olarak bilirler,
- Bireysel performansa yönelik olumlu geri bildirim ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler,
- Kendi hedefleri ile sınırlı olsa da yeni fikirler ortaya koyarak yönetime katılım sağlarlar.

Performans yönetiminin muhtemel faydaları yanında potansiyel sakıncaları da mevcuttur. Bunlar da aşağıda sıralandığı gibidir (Bulut, 2004; Lotich, 2012; Özgör, 2008; Vergili, 2008; Yılmaz, 2006):

- Adil bir performans yönetimi gerçekleşmediği takdirde iş görenin motivasyonunu bozulur,
- Esneklikten uzak bir anlayış ve gerekli uyarlamaların yapılmaması, performans değerlendirmenin etkinliğini azaltabilir,
- Performans yönetim programlarının uygulanması vakit almakla birlikte çok maliyetli olmaktadır,
- Eğer performans yönetim süreci iş görenlere tatmin edici bir deneyim kazandırmazsa, iş görenlerin cesaretini kırabilir.
- Doğru uygulanamayan bir performans yönetimi sonucunda alınan kararlar, bilgilerin yanlış olması neticesinde farklı sonuçlar doğurarak organizasyonun etkinliğini ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu maddelerden yola çıkarak işletme yöneticileri, örgütte işgörenlerin yararına olacak bir performans yönetimi süreci izlemelidirler.

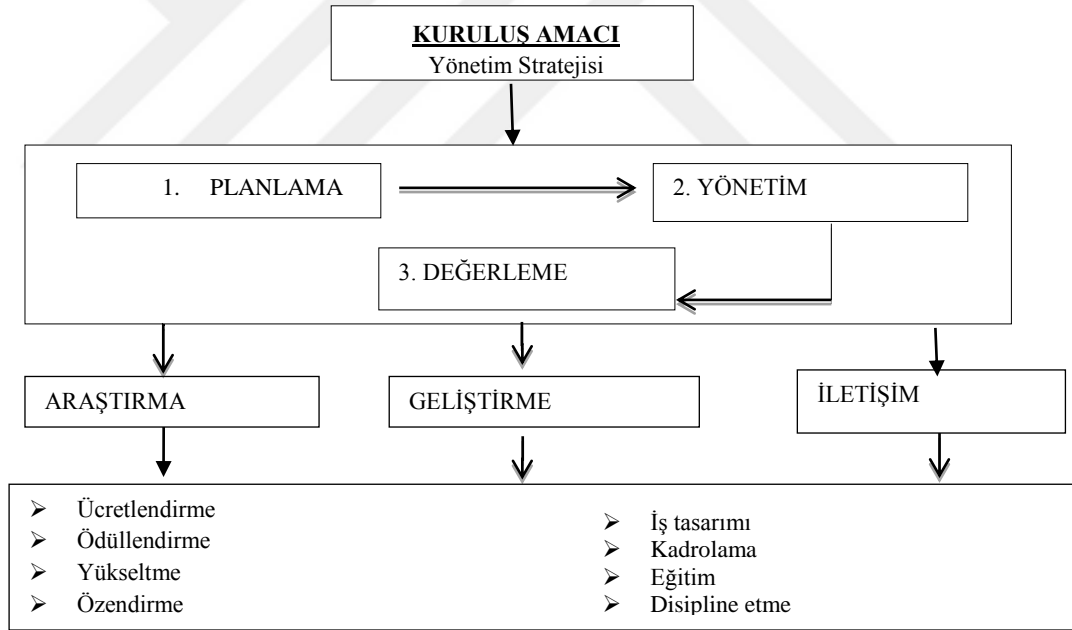
2.4.3. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetim süreci; örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi, bu hedefler doğrultusunda performans planlamasının yapılması ve performans değerlemenin planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmesi, başarılı veya başarısız sonuçların tartışılarak performans geliştirme önlemlerinin alınması ve yeni hedeflerin saptanması sürecinin

başlatılmasıyla devam ve sürekli mükemmelliği arayan döngüsel bir süreçtir (Akyol, 2011).

Bir başka kaynağa göre performans yönetim süreci, örgütün faaliyet gösterdiği ekonomik, sosyal ve coğrafi koşullar içerisinde, kısa ve uzun dönemli karlarını göz önünde tutarak (örneğin, belirlenen yıllık devir hızı, kârlılık hedefleri, 5 yıl içinde ulaşılmak istenen nokta gibi) işletme faaliyetlerinin ve kaynaklarının optimize edilmesini sağlamayı amaçlayan bir yönetim biçimidir. Performans yönetimi, işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmesi için ortaya çıkan performans sorunlarını belirlemeyi ve bunları gidermek için olası çözüm yolları üretmeyi amaç edinmiş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yüzden performans yönetimi süreci, performans geliştirme planlarıyla birlikte, performans bileşenlerini sürekli kontrol altında tutan bir oluşumu öngörmektedir (Borş, 2010).

İşletmelerde performans yönetimi süreci en basit biçimiyle aşağıda yer alan şekilde gösterilmektedir:



Şekil 6: Performans Yönetimi Süreci

Kaynak: Bilgin, 2009:58

Sıldıroğlu'na göre işletmelerde performans yönetimi sürecinin içeriği şu şekilde özetlenebilir (Erdem, 2007: 18):

- İşletmenin geleceğine yönelik bir hedef kitle oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik amaçlar belirlemek ve plan yapmak,

- Performans geliştirmeye yönelik fikirler tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen noktaya gidilip gidilmediğini ve nasıl gidildiğini gösterecek sistem tasarlamak, geliştirmek ve uygulamaya koymak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemektir.

Eğer her şeyi kapsaması ve katılımlı bir yaklaşımla performans yönetimi uygulanmak isteniyorsa, bireysel ve takım performansına organizasyonun etkileri dikkate alınmalıdır. Performans yönetim sürecini etkin kılan unsurlar (Öztürk, 2009: 7-15):

- *Organizasyonel durum*: Ulusal ve global çevre – şirketler, ekonomiler, politika ve toplum – sürekli değişim ve karmaşık bir gelişim içindedir. Bu unsur, organizasyonun rekabetçi yönünün sürekli geliştirilmesi ve organizasyon performans ihtiyaçlarının güncel kalmasını sağlamaktadır.
- *Kültür*: Kültür, organizasyonları bir arada tutmaya olanak sağlayan güçlü bir faktördür. Performans yönetimi felsefesi ve tasarımı, örgüt kültürü dikkate alınarak uygulanmalıdır. Kültür insanların tarz ve davranışları ile yakın etkileşim içerisindedir.
- *Uygulanabilirlik*: Organizasyonun işleyiş biçimi, performans yönetim sürecine, uygulama ve tasarımına doğrudan etki eder. Organizasyon yapıları bir performans üzerinde etkilidir, genel yapı ile etkileşim içindedir.
- *İş dizaynı*: İş dizaynı, iş ilişkileri ve metotları, organizasyon el ve teknolojik gereklilikler, işi yapacak personelin sahip olması gereken yeterliliklerin tanımlanmasına katkıda bulunur. İş dizaynının amaçları, bütünüyle performansı etkiler.
- *Takım çalışması*: Yatay ve süreç temelli organizasyonlar 1990'a geldiğinde danışmanların ve yeniden yapılanma mühendisliğinin en gözde modelleri haline aldı. En önemli gelişmelerden biri çok fonksiyonlu ve farklı uygulamalarda takım çalışmasının öneminin algılanmasıyla sağlandı. Tek ve hücre tipi üretim modellerinin yerini daha karmaşık ancak bütünsel ve takım çalışması gerektiren yapılar aldı.
- *Organizasyonel geliştirme*: Organizasyonel gelişim, verimliliğin artırılması için tasarlanan planlama ve uygulama programlarıyla,

organizasyon ve yönetim değişim çalışmalarıyla ilgilidir. Organizasyonel gelişim yaklaşımı güçlü insani bir temele sahiptir.

- *Amaç ve değerler*: Üst seviye performansın gerçekleştirilmesi tüm paydaşların üzerinde anlaştıkları temel değerlerin uygulanmasına bağlıdır. Tanımlanan amaç ve değerler tüm organizasyonu kapsamalı ve uygulanmalıdır. Bu yüzden klasik görev odaklı yaklaşım yerine sonuç odaklı yönlendirmeye bırakmıştır.
- *Stratejik yönetim*; Pearce ve Robinson tarafından, grup kararları ve faaliyet sonuçlarının formüle edildiği, stratejinin uygulanması ve dizaynının organizasyon hedefleriyle, bütünleştirildiği bir çalışma, olarak tanımlandı.
- *İnsan kaynakları yönetimi*: İnsan kaynakları, işi yönlendiren, performansı ve yetkinlikleri geliştirmeye odaklanmış, motivasyonu yüksek takımlar oluşturmaya yoğunlaşmış bir birim olarak faaliyet göstermektedir. Faaliyetleri esnasında performans yönetim süreci ve yönetim performansının geliştirilmesi konusundaki çalışmaları bir arada yürütmeleri gerekmektedir.

Performans Yönetimi sürecinin verimli şekilde yönetilmesi, yetenekli ve becerikli iş görenlerin enerji ve çabalarından ihtiyaç duyulan ölçüde yararlanmayı sağlayabilir. Bu yüzden Performans Yönetimi bir anlamda adım adım ilerleyen aşamalar bütünüdür demek yanlış olmaz. Performans Yönetim sürecinin başarılı olmasını engelleyebilecek bazı sorunlar söz konusudur. Bunlar (Özyörük, 2009: 40):

- Değerleme ölçeklerinin tutarlı bir şekilde uygulanamaması,
- Değerlemeyi yapan yöneticilerin bu konuda yeterince eğitilmemiş olmaları,
- Yöneticilerin sürecin kurallarına değer vermemeleri ya da bu süreci yalnızca kınama amaçlı kullanmaları,
- Standartların ve kriterlerin sübjektif olması ya da yapılan işle örtüşmemesi.

Performans yönetim süreci bir anlamda adım adım ilerleyen aşamalar bütünüdür. Performans yönetimini anlayabilmek için bu aşamaları tek tek gözden geçirmek gerekir. Her adım bir öncekinin gelişimine göre yönlendirilir.

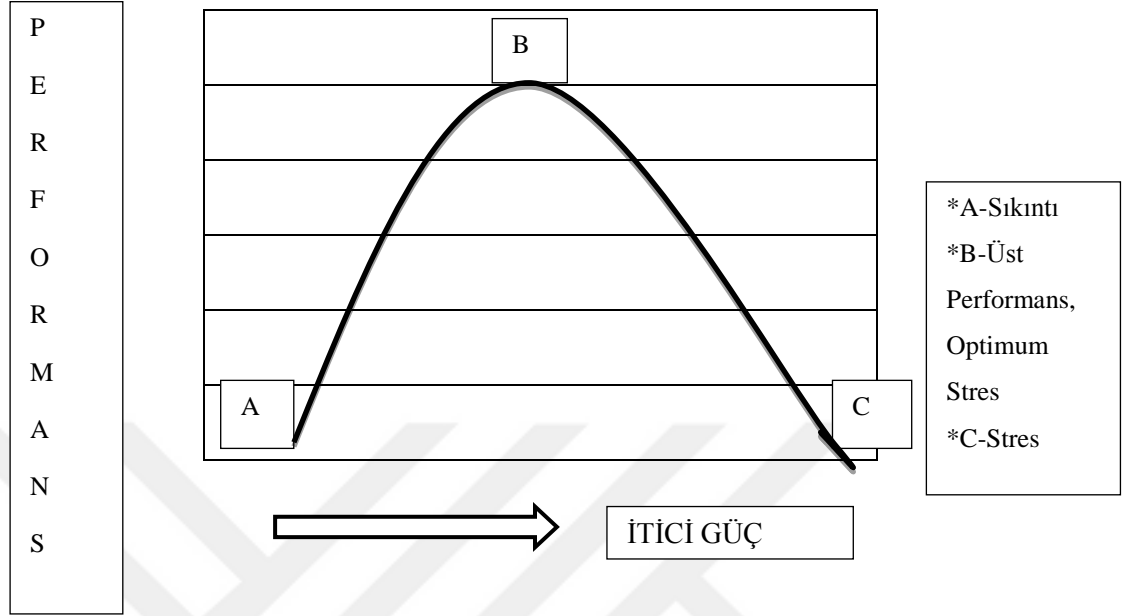
2.5. İş Yaşamında Stres ve Performans İlişkisi

Stresin organizmanın ruhsal ve bedensel yönden zorlanması sonucu ortaya çıkan ve bedensel, zihinsel, psikolojik ve davranışsal rahatsızlıklara mahal veren bir durum olduğu belirtilmiştir. Fakat genellikle stresin insan yaşamındaki olumsuz etkileri üzerinde durulur. Ancak stres yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmalıdır. Yapıcı stresin performans üzerindeki etkisi incelendiğinde, az miktarda stresin iş performansını artırdığı gözlemlenmiştir. Örneğin son zamanlarda ortaya konulan bir araştırmada, birlikte çalışılan yöneticinin değişmesi veya başka bir işe geçmesi, işe ilişkin daha fazla bilgiye sahip olmak için daha çok araştırma yapmayı gerektirdiğinden kişiyi belli bir düzeyde strese sürüklemektedir. Belirli düzeydeki stres, iş görenlerin işlerini daha iyi yapmak için yeni ve daha etkili yollar bulmalarını sağlamaktadır (Aydın, 2008). Denilebilir ki stres yoğun olmamak kaydıyla aslında yaşamın ilk anından itibaren gerekli ve yararlıdır.

Bir başka kaynak olumlu stresi ve performansa etkisini şu şekilde ele almıştır: Olumlu stres yeterli derecede gerilim hissedip motive olabildiğiniz durumlarda ortaya çıkar ve en verimli şekilde çalışmayı sağlar. Olumlu stres, gereğinden az ve gereğinden fazla stres bulunan alanların arasında kalan alandır. Yapıcı stres birey ve örgüt için yapıcı bir eylem yoludur. Az miktarda stresin kişinin işinde daha özenli çalışmasını teşvik eden, yaratıcılığını uyaran, çabalarını arttıran, enerji veren yapıcı bir etkisi olmaktadır. Eustress denilen bu tür stres bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını arttırmaktadır. Önemli olan çalışanların stres tepkisinin sağlıklı yönlendirilmesidir. Kötü yönlendirilen örgütsel stres örgütün insan kaynaklarına zarar verecek, verimsizliğe, kalitesizliğe neden olacaktır. Sağlıklı yönlendirilen stres ise, tam tersine performans artışına, iş doyumuna ve verimlilikte artışa yol açacaktır (Avanoğlu, 2003).

Stres belirli bir çizgide seyrettiğinde doğru kararların daha hızlı alınması mümkün olmaktadır, daha enerjik hissedilir, motivasyon daha yüksektir ve daha sakin bir tutum sergileme ihtimali yüksektir. Stres düzeyinin farkında olmak ve bunu kontrol edebilmek olumlu stres düzeyinde kalabilmek için gereklidir (terapiportali.com, 2010). “Stres toleransını aşmayan, yönetilebilir bir stres bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında, katalizör etkisi yapar ve performansı yükseltir. Cüceloğlu'nun deyimiyle, kişinin huzursuzluğu, mutsuzluğu, gerginliği, sıkıntısı, stres ve

depresyonu onu uyandırmaya çalışan önemli dostlarıdır” (Tutar, 2004; 263). Olumlu stresin etkisini bir şekil üzerinde gösterecek olursak:



Şekil 7: Performans Eğrisi

Kaynak: Altıntaş, (2014).

Şekilde görüldüğü gibi belirli seviyedeki stres performansı yükselmesinde güdüleyici rol oynar. Optimal düzeyin üzerine çıktığı zaman verimlilik düşer. Stres artarsa performans ters orantılı olarak düşme gösterir ve bu doğrultuda işgören daha çok panikler ve başarısızlıklar bu aşamada daha çok kendini hissettirir. Ancak göz önünde bulundurulması gereken nokta üst performans noktasının kişiden kişiye değiştiğidir. Asıl önemli olan örgütsel ve bireysel performansın olumlu yöne sevk edilmesi açısından stresin iyi yönetilmesidir (Özmutaf, 2007).

Optimal düzeyde gerilimin verimliliği artırmasına karşılık, aşırı yüksek düzeydeki gerilim ve baskı, işgörenin fiziksel ve zihinsel yönden yıpranmasına neden olur. Sağlık uzmanları, hastalıkların üçte ikisinin temelinde stres temelli faktörlerin yattığını ileri sürmektedir. Stres kaynaklı sağlık sorunları gelişmiş sanayi ülkelerindeki sosyal yardım maliyetinin yüzde onunu oluşturmaktadır ve stres sonucu baş gösteren hastalıklar nedeniyle yaklaşık yüzde 10 ile 15 oranında verim kaybı yaşanmaktadır (Aksoy ve Kutluca, 2010). “Uyumlu ve yapıcı olan yararlı stres, işte daha etkili performansa yol açarken, uyumsuz, zararlı ve fonksiyonel olmayan stres,

performansa yaptığı etki nedeniyle örgütlerde istenmeyen bir durumdur” (Ergül, Kılıç ve Örucü, 2001:8).

Yukarıdaki paragrafta da anlaşılacağı gibi, stresin normal düzeyin üzerine çıkması sonucunda bireylerin performanslarında bir düşüş yaşanmaktadır (Büyükfırat, 2009). Olumsuz, yıkıcı stresin performansa etkisi işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusuna kapılma, işbirliği yapmada zorlanma, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme, nitelik ve nicelik düşmesi, performans düşüklüğü şeklinde özetlenebilir (Avanoğlu, 2003).

Bu bilgilerden yola çıkarak, işte verimliliğin ve performansın azalmasıyla sonuçlanan stres faktörünün ortadan kaldırılabilmesi için çalışma ortamının yeniden dizayn edilmesi, teknoloji kullanımının artırılması, ikili ilişkilerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, iş yükünün azaltılarak dağılımının daha etkin yapılmasına ihtiyaç vardır.

2.5.1. Stres ve Performans İlişkisinde Modeller

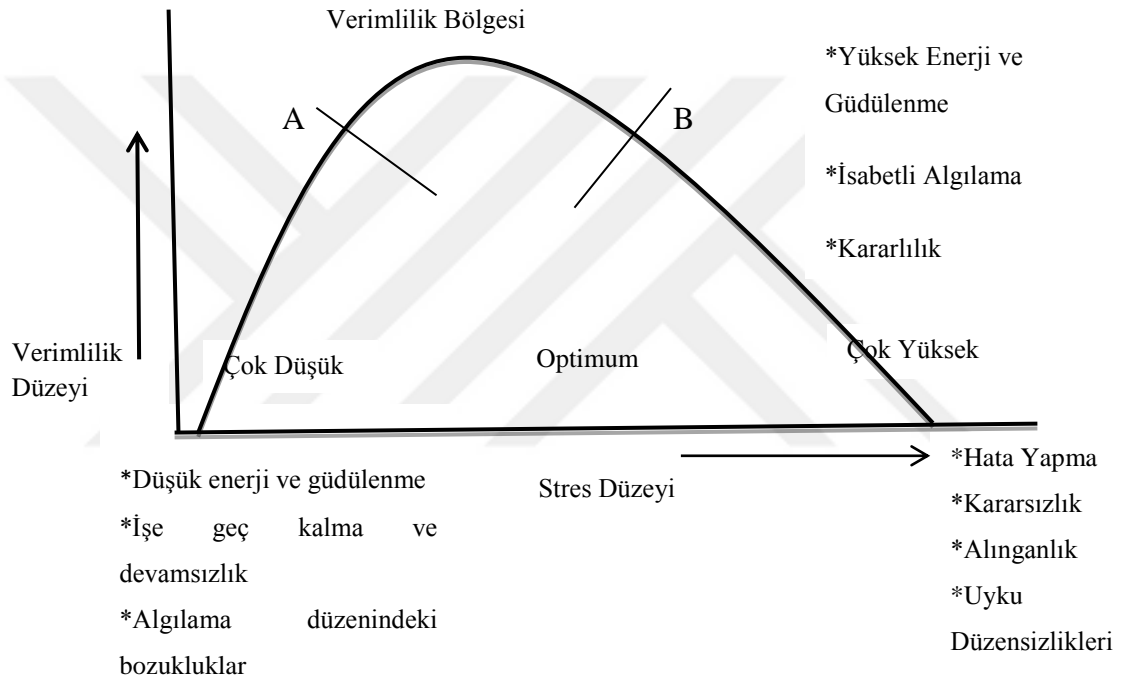
Stres ve performans arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıdaki araştırmalar incelendiğinde, dört farklı sonuç ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireylerin çalıştıkları ortamlar, birlikte çalıştıkları insanlar, iş sorumlulukları, ulaşılmak istenen hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklardan ve iş ortamından kaynaklanan farklı stres etmenleri her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı düzeylerde yansımaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Stres ve performans ilişkisini açıklamak için ortaya atılan varsayımlar şunlardır (Sullivan ve Bhagat, 1992): Birinci varsayım en eski varsayımdır ve stres-performans arasındaki ilişki tersine dönmüş U eğrisine benzetilmektedir. İkincisi varsayım stres ve performans arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını öne sürmektedir. Üçüncü varsayıma göre, stres ve performans arasında ters doğrusal yani doğrusal olmayan bir ilişki vardır. Dördüncüsü ise, iş stresi ve performans arasında bir ilişki bulunmadığı varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım psikolojik anlaşma düşüncesi üzerinde temellenir.

2.5.1.1. Ters U Biçimli İlişki Modeli

İş stresiyle performans arasındaki ilişkinin ters U-biçimli olduğunu savunan araştırmacılar, işteki az miktardaki stresin bireyi etkin hale getiremeyeceğini, haliyle performans düzeyinin artırılmasına herhangi bir etkide bulunmayacağını öne sürmektedirler. Öte yandan, bireyin aşırı iş yükü algısı, onun daha fazla zamanı ve

çabayı stresi kontrol altına almak için ayırmasına neden olacak ve işteki performansını düşürecektir. Stresin hem çok fazla hem de az olması durumunda verimde düşüşler yaşanmaktadır. Tamamen bir işe yoğunlaşmış ve o işte boğulmuş olan bir yönetici ya da belirlenen iş için hazır olmayan bir yönetici tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya girişinde yer alır; ancak A ve B ile belirtilen optimum verimlilik bölgesinde bulunmamaktadır. Dolayısıyla çalışanların ve yöneticilerin bu bölgede olması arzu edilen durumdur (Ulukuş, 2003).



Şekil 8: Tersine Dönmüş U İlişkisi

Kaynak: Ertekin, (1993).

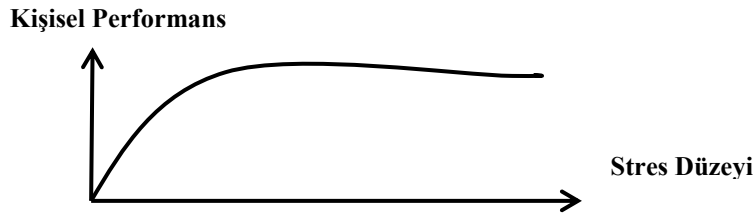
“Stresin yüksek düzeylerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını artırmaktan çok stresle başa çıkmak için harcarlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında bireyler yalnızca görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, aynı zamanda stresi yenmekten çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler” (Ergül, Kılıç ve Örucü, 2011:8).

2.5.1.2. Pozitif İlişki Modeli

Stres ve performans ilişkisine yönelik geliştirilen pozitif ilişki modelinde, stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğu önerilmektedir. Düşük stres düzeyinde, çalışanlar rekabetle karşı karşıya kalmadıkları için performansın artması veya iyileşmesi söz konusu olmayacaktır. Oysa orta düzeydeki stres ortamında, bireylerin kısmi rekabeti tecrübe etmelerinden dolayı ortalama performansın oluşması da muhtemeldir. Yüksek düzeyli stres, hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla sonuçlanmaktadır (Sullivan ve Bhagat, 1992).

Pozitif ilişki modeli, işyerindeki zorlukların, kaygıların, rekabetçi ortamın, bireyin yapıcı bir eylem ortaya koyması ve performansını yükseltmesi için birer fırsat olduğu esasına dayanmaktadır. Bu modeli savunanlar düşük stres düzeyinde güdülenmenin meydana gelmediğini ve sonuç olarak performansın düşük düzeyde seyrettiğini ileri sürmüşlerdir. Yüksek stres düzeyi ise bireyin optimal performans düzeyine ulaşmasını sağlayan en güdüleyici faktördür. Arsenault and Dolan (1983), Hatton, Brown, Caine, and Emerson (1995), and Kahn and Long (1988)'in çalışmaları pozitif ilişki modelini desteklemektedir (Muse, Harris ve Field, 2003).

Bu varsayımın eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikle kişilik tiplerinin farklı olması ve stresin işlevsel olmayan görüntülerinin incelenmesinin zorluğu bu yetersizlikler arasında yer almaktadır. Örneğin, başarıya istekli bireyler rekabet koşullarında iyi performans sergileseler bile aslında önemli olan yapılan işin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz bireylerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları düşünülemez (Örücü, Kılıç ve Ergül, 2011).



Şekil 9: Stres ve Performans Arasındaki Doğrusal İlişki

Kaynak: Yılmaz, (2006);100

2.5.1.3. Negatif İlişki Modeli

Stres performans ilişkisinde üçüncü model, stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki olduğunu ileri süren negatif ilişki modelidir. Stres, hem bireyler ve hem de örgütlerde işlevi olmayan bir olgu olarak görülür. Stresli kişiler stresi yenme

veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcarlar. Hipotezin problemlerinden biri, stresin olası önemli sonuçlarını incelemekteki başarısızlığıdır. Stres tecrübesi, kişileri önemli olaylar için hazırlıklı olmaya ve uygun tedbirleri almaya yönlendirebilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

İş stresinin iş performansı ile ilişkisinin negatif yönlü olduğunu savunanlar, iş stresinin örgüt ve örgüt üyeleri için işlevsel olmadığını ileri sürmektedir. Bu görüş, bireyin fazladan ürettiği enerjinin, ona zihinsel bir yük getirdiğini, bunun yarattığı gerilim ve olumsuz duyguların ise performansı olumsuz yönden etkilediğini savunmaktadır (Ergeneli ve Karan, 1997).

Kişisel Performans



Şekil 10: Negatif İlişki Modeli

Kaynak: Ergül, 2012.

Vroom (1964) negatif ilişki modeli ile ilgili iki önemli açıklama ortaya koymuştur (Muse, Harris ve Feild, 2003): Bunlardan birincisi, yüksek stres düzeyleri bireyin algısının sınırlandırılmasına sebep olur. Bu durumda, bireyin öncelikleri performans için belirlenen önceliklerin önüne geçerek performansı olumsuz etkiler. İkincisi ise, stres performansı olumsuz yönden etkileyen istem dışı psikolojik tepkimelere neden olmaktadır. Bu teoriyi destekleyen çalışmalar bulunmaktadır.

2.5.1.4. İlişki Bulunmaması Modeli

Stres performans ilişkisinde dördüncü varsayım, iş stresi ve performans arasında herhangi bir ilişki bulunmadığına işaret etmektedir. Kişiler elde ettikleri başarı karşılığında ücret aldıklarından, kişiler başarı ile ilgilenen mantıklı olgular olarak değerlendirilir. Kişiler örgütsel stresi önemsemezler ve üretkenliklerini engellemesine izin vermezler. Ancak diğer taraftan stres ve performans arasındaki ilişki her nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın, bu ilişki literatürde genel olarak kabul görmüş şekliyle tersine dönmüş U eğrisi (Inverted-U-stress/performance curve) ile açıklanmaktadır (Baytar, 2010).

Bir başka kaynak bu modeli şu şekilde açıklamıştır. Birey ile örgütü arasında psikolojik bir anlaşma vardır. Bu nedenle ilk ilgilendikleri şey, beklenen performansı gösterebilmektir. Bu modelde, bireyin performansını engelleyecek güçlükler göz ardı edilmekte, stresin varlığı ya da yokluğunun performansı etkilemeyeceği düşünülmektedir (Yılmaz, 2006; Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

2.6. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi

İş görenler çalıştıkları iş yerinden tamamen ayrılmadan evvel kendilerinde buna yönelik bir niyet oluşmaktadır. İşten ayrılmak hususundaki bilinçli ve temkinli bir karar veya niyet olarak ifade edilen bu durum işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2014). İşten ayrılma niyeti, çalışanın sürekli olarak işini bırakma düşüncesi taşıması veya alternatif iş olanaklarına yönelmesi olasılığı olarak da tanımlanabilir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014).

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin çalıştıkları örgütten ayrılma niyetleri olarak tanımlanabilir. Price (1997)'a göre işten ayrılma niyeti bir dönem boyunca bir örgütten ayrılan işgörenlerin sayısının yine o dönem boyunca örgütte çalışmaya devam eden işgörenlerin sayısına oranıdır. İşten ayrılma gönüllü ve gönülsüz olmak üzere 2 türdür. Gönülsüz işten ayrılma işgörenlerin örgüt tarafından işten çıkarılmalarıdır. Gönüllü işten ayrılma ise kötü çalışma koşulları, düşük maaş, ast-üst veya takım ilişkilerinin zayıf olması vb. durumlardan kaynaklanabilir (Ali ve Baloch, 2010).

İşten ayrılma niyeti ile literatürde yapılan çeşitli tanımlamalar: “İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir.”, “İşten ayrılma niyeti iş tatmini gibi motivasyonel bir kavramdır.”, “İşten ayrılma bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir”, “İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir.” şeklindedir (Kaynak, Kitapçı ve Ökten, 2013).

Siddiqui ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmaya göre, işgören ilk olarak işten çıkmayı arzular, daha sonra işten ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünür, sonrasında buna niyetlenir ve gerçekleştirir. Bu süreç bir işgörenin mevcut işiyle ilgili değerlendirme yaptığı bilişsel aşama ile başlar. Daha sonra duygusal aşama başlar ki bu aşamada işgörende tatmin veya tatminsizlik durumu meydana gelir. Tatminsizlik durumunda işgören örgütten ayrılmayı düşünmeye başlar ve muhtemel alternatiflerin, algılanan maliyet ve faydaların değerlendirilmesinden sonra işgören alternatifleri

araştırmaya başlar ve uygun bir alternatif bulmayı başardığında, işten ayrılma kararını verir (Siddiqui, Syed and Hassan, 2012).

Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından rahatsız olmaları durumunda geliştirdikleri yıkıcı ve aktif eylemler olarak ifade etmiştir. Bu durum işlevsel açıdan düşünüldüğünde düşük performanslı personelin işinden ayrılması işletme sahiplerinin istediği bir sonuçken, eğitilmiş ve kalifiye personelin işinden ayrılması işletme sahiplerini zor durumda bırakmaktadır (Arı, Bal ve Bal, 2010). İşgücü devrine yönelik geliştirilen modeller örgütsel, demografik, iş ve iş piyasasına ilişkin faktörlerin bireyin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Weisberg, 1994). Steers ve Mowday iş beklentisi ve iş etiği, örgütsel özellikler ve deneyimler (tecrübe edilmiş örgütsel gerçeklik) ve iş performansı etkileşiminin doğrudan etkilerini tartışmışlardır. Ayrıca işgörenlerin işi bırakmasında ayrılma niyeti ve alternatif iş fırsatlarının etkileşiminin belirleyici rol oynadığını savunmuşlardır (Lee ve Mowday, 1987). İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardan, iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörü ile arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Onay ve Kılıcı, 2011). İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisi olarak nitelendirilir ve işletmeler için önemli ölçüde maliyetli olmaktadır. İşten ayrılma niyetinin, örgüt performansını büyük ölçüde etkilediği yönünde yaygın bir görüş bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini doğuran unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin edebilme olanağı elde etmiş ve yöneticiler de potansiyel ayrılmaları engellemek için çeşitli yöntemler geliştirmektedirler (Kara, 2010).

Hsu ve arkadaşlarının yapmış oldukları bir çalışmaya göre işten ayrılma niyeti üzerine en kapsamlı çalışmalardan biri 1977 yılında Mobley tarafından gerçekleştirilmiştir. 1958 yılında March ve Simon, 1975 yılında Fishbein ve Ajzen'in teorik çalışmalarının ardından, birkaç genel öngörü ortaya atmıştır. Birincisi, mesleğe yönelik davranışlar gerçek işten ayrılma modeli davranışıyla doğrudan ilişkilendirilmelidir. İkincisi, işten ayrılmanın en iyi ön belirtisi, işgörenin örgütten ayrılmak için gösterdiği davranışsal belirtiler olmalıdır. Mobley'in modelinin akabinde Price işten ayrılma niyeti üzerine bir model ortaya atmıştır. Price'in modeli yapısal, ekonomik ve sosyal psikolojik değişkenleri içermektedir (Hsu vd., 2003).

İşten ayrılma eğilimi kavramının anlaşılması iş gören devrinin anlaşılmasına da olanak sağlamaktadır. İş bırakma eğilimi, iş gören devrine sebebiyet veren en önemli

etmen olarak belirlenmiştir. Fishbein ve Ajzen'in bir davranışa eğilimin gerçek davranışın temeli olduğu teorisine dayanarak, işgören devrinin gerçek göstergesi olan faktörün işi bırakma eğilimi olduğu ileri sürülmüştür (Avcı ve Küçükusta, 2009). Personelin yüksek devir oranının maddi zarara yol açması nedeniyle, birçok örgüt, örgütü kendi isteğiyle terk eden çalışan sayısını azaltma çabası içerisine girmiştir. İşten ayrılmanın muhtemel olumsuz sonuçları işe alım sürecinde ve eğitimlerde katlanılan yüksek maliyetler, yeni çalışanın işe yerleşme ve adaptasyon sürecinde yaşanan verimlilik kaybı, yeni işe alınan personele pratik kazandırma süresinin uzunluğu, yüksek performanslı çalışanların kaybedilmesi ve sosyal ve iletişimsel yapıların kesintiye uğraması şeklinde sıralanabilir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ile işe devamsızlık birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Bunun yanı sıra işten ayrılma niyeti iş performansını da olumsuz yönden etkilediğinden işten kovulma ile sonuçlanabilmektedir (Demiralay ve Gürkan, 2013).

İşgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşmasına etki eden faktörleri bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç guruba ayırarak değerlendirmek mümkündür.

2.7. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İşten ayrılma, bireyin örgütten fiili olarak ayrılması şeklinde ifade edilirken, işten ayrılma niyeti, bireyin örgütten çekilme isteğinin davranışsal bir tutumu olarak tanımlanmaktadır (Menişa, 2006: 51). Bireylerin işten ayrılmak istemeleri farklı birtakım nedenlere bağlanabilir. Özellikle yaptığı işten zevk almayan çalışanlarda iş devamsızlıkların fazla olmasının yanında, alternatif iş olanakları, piyasa şartları, ücret, kıdem gibi birtakım unsurlar da bireyin işten ayrılma eğilimi göstermesine yol açmaktadır (Telli, Ünsar, ve Oğuzhan, 2012).

2.7.1. Bireysel Faktörler

Zimmerman kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, meta-analiz sonuçlarının kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyeti ve davranışları üzerinde etkili olduğunu gösterdiğini vurgulamıştır. Aynı çalışmaya göre duygusal istikrar çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkiliyken; sorumluluk duygusu ve uyumluluk özellikleri aktif olarak işten ayrılmaya itmektedir. Düşük duygusal istikrarsızlık ve yüksek deneyime açıklık işgörenlerin işten ayrılmasıyla sonuçlanmaktadır (Zimmerman, 2008). Ancak buna karşılık, yumuşak başlı kişilerin uzlaşmacı ve çözüm odaklı olmaları ve diğerleriyle tatmin edici ve olumlu ilişkilerde

bulunma eğilimlerinden dolayı işlerinden ayrılma eğilimlerine sahip olmadıkları vurgulanmaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015). Salgado (2002) çalışmasında beş boyutlu kişilik özelliklerini ele almış ve bunların olumsuz davranışlarla ilişkisini incelemiştir. Analiz sonucunda kişilik özellikleri ile işten ayrılma arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak en etkili iki faktör duygusal istikrar ve sorumluluk duygusu olmuştur (Salgado, 2002).

İşten ayrılma niyetine etki eden bireysel faktörler arasında kariyer basamakları ve örgütsel bağlılık düzeyi de yer almaktadır. Kariyerin ilk dönemlerinde, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri bireysel ve iş ile ilgili fırsatlara göre değişmektedir. Bu dönemde, işgörenin işletmeyle ilgili tutumları oluşmakta ve işten ayrılma niyeti diğer dönemlere göre daha belirgin hissedilir (Başoda, 2012). Ayrıca iş deneyimi de işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer bireysel etken olarak tanımlanmıştır. İş tecrübesi arttıkça işgörenlerin işte kalma niyetinin arttığı bulunmuştur. Araştırmacılara göre bunun nedeni, işte çalışma süresi arttıkça iş görenin işletmeye bağlanmasıdır (Severt vd., 2007).

İşten ayrılma niyetine etki eden diğer bireysel faktörler hayat standartlarında meydana gelen değişimler, daha iyi bir işe duyulan sempati, aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.), yaşın getirdiği zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.), eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için), çeşitli psikolojik ve fiziksel sıkıntılar (sağlık durumu, iş çevresi vs.) ve iş ve iş yeriyle ilgili beklenti ve ideallerin gerçekleşmemesi şeklinde özetlenebilir (Kaya, 2010).

İşten ayrılma eğilimini etkileyen bir diğer bireysel etken ise kişinin yakın çevresine karşı duyduğu sorumluluktur. Çocukların yaşı ya da sayısı, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ve medeni durum gibi değişkenler işten ayrılma eğilimini tetikleyebilmektedir. Yakın çevreye beslenen sorumluluk hissi, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken, işten ayrılma eğilimini ile arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (Kervancı, 2013).

2.7.2. Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden bir diğer faktör örgütle ilgili faktörlerdir. Bu etkenleri iş performansı, yapılan işin tanımı, iş tatmini, verilen görevin rutin olması, yükselme olanakları vb. şekilde sıralamak mümkündür (Tuna ve Yeşiltaş, 2014). Ücret, yönetim tarzı, ödüllendirme gibi etkenler de örgütsel faktörler arasında sayılmaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalarda, aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, algılanan adaletsiz dağılım, kötü yönetim biçimi, iş görenlerin yaşam standartlarını yükseltmeye yönelik olmayan insan kaynakları politika ve uygulamaları, iş güvencesizliği, iş tatminsizliği ve iş görenler arasındaki uyumsuzluk faktörlerinin bireylerin işten ayrılma niyeti beslemeleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir ve örgütten kaynaklanan etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kanten, 2014).

Yukarıda belirtilen nedenlerin yanı sıra, işletmenin kuruluş yeri, ulaşımın niteliği, kötü iş koşulları, çalışanların aşırı zorlanmaya maruz kalması örgüt kaynaklı işten ayrılma niyeti nedenleri olabilmektedir (Kaya, 2012). Örgütsel nedenler büyük ölçüde işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinden kaynaklanmaktadır. Ortaya çıkmalarında yönetim kademelerinin etkisi büyük olduğundan giderilmesi de yine yöneticilerin görevi olmaktadır. İş yerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği (kantin olmaması, çalışma alanlarında dinlenecek yer bulunmaması vb.) ve üretim sürecinde yaşanan aksaklıklar (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) ve kötü çalışma koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş yerinde gereken fiziksel ve estetik niteliklerin bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması) gibi nedenler de yine örgütten kaynaklanan işten ayrılma niyeti etmenlerine örnek gösterilebilir (Kaya, 2010).

2.7.3. Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetinin nedenleri arasında kişilik özelliklerinin yanında iş ile ilgili dışsal çevre faktörlerinin etkisi mevcuttur. İşten ayrılma niyetine etki eden çevresel etmenler arasında işsizlik oranı, iş algısı, sendikanın varlığı, alternatif iş olanakları gibi etmenlerin işletme tarafından engellenemez etkenlerdir ve dolayısıyla işgücünün bir kısmının işletme tarafından çıkarılması söz konusu olabilir (Şahin, 2011).

Çevresel faktörler arasında yer alan makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkiler. Genel ekonomik durum ve işgücü piyasası üzerindeki etkisi, genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi, mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere adapte olabilme ve başka işlere geçme imkânlarında artış ve özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi gibi nedenlerden dolayı işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman

işletmeler için imkansız hale gelmektedir. Çünkü söz konusu sorunların boyutları işletmelerin sınırlarını aşmaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015).

Mobley (1977) modeline göre alternatif iş arayışına girmek, bunları değerlendirmek ve nihai olarak mevcut işiyle kıyaslamak gibi dış etkenler veya iş tatmin yetersizliği gibi örgütsel nedenler bireyi işten ayrılma niyetine itebilir (Bowen, 1982). Şirket birleşmeleri sürecinde, örgütsel adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği, etmezse ne ölçüde mağdur olacakları henüz açıklığa kavuşmamıştır. Dolayısıyla çalışanların, belirsizliğin devam etmesi ve endişelerini ortadan kaldıracak sorulara henüz yanıt alamamış olmaları, çalışanlarda örgüte ve işe güven ve bağlılık kavramlarını sarsmakta, motivasyonun olumsuz etkilemekte, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin ise artmasına neden olabilmektedir. Burada çalışanların büyük çoğunluğu kendilerini tehdit altında hissettiklerinden yoğun strese maruz kalmaktadırlar. Bunun doğal sonucu olarak işverenler çalışanların bekledikleri şeyleri sağlayamadıklarından, iş görenlerin şirkete bağlılıkları azalacak, bunun da işten kaytarma ya da daha ileri boyutta işten ayrılmayla sonuçlanması kaçınılmazdır (Özer ve Yurdun, 2012).

Dikkat edildiği üzere çevresel faktörler genel ekonomik nedenlerle ilişkilendirilmiştir.

2.8. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İş gören devri, işi bırakmaya bağlı olarak ortaya çıkan ve örgütler açısından önemli bir konudur. Aslında, iş gören devri her zaman istenmeyen sonuçlar doğuran bir durum değildir. Zaman zaman ortaya çıkan işgücü devri, işletmeye yeni giren iş görenler sayesinde yenilenme yaşaması nedeniyle, işletmeler açısından arzu edilen bir duruma dönüşebilir (Halis ve Çamlıbel, 2011). Ancak bizim çalışmamızda işten ayrılmanın örgütlerde neden olduğu olumsuz sonuçlar üzerinde durulacaktır.

Yüksek işgücü devir oranı örgüt içerisinde birtakım sakıncalı sonuçlar doğurabilir. Örgütte uzun yıllar çalışmış ve gerekli eğitimi görmüş çalışanın işten ayrılması üretimde bazı aksamalara ve kayıplara neden olurken, bu durum diğer çalışanlar üzerinde de moral bozukluğu yaratır (Kesen, 2011). İşten ayrılma niyeti taşıyan çalışan, verimli ve etkili performans sergileyemeyecek ve iş tanımlarını istenilen şekilde yerine getiremeyecektir (İlisu, 2012). İşten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçları arasında sayılabilecek diğer nedenler ayrılanların yerine yeni eleman bulma zorluğu ve seçim sürecinin yol açtığı maliyet ve zaman kaybı, işletmenin eğitim

masraflarında yaşanan artış, yeni elemanın işe ve kuruma alıştırılması çabalarının yol açtığı maliyet ve zaman kaybı, iş kazalarında yaşanan artış, üretim miktar ve kalitesinde azalma, kurum içindeki adil olmayan ücret dağılımı, çalışanın kuruma olan güven ve bağımlılığının erozyona uğraması gibi etkenler olarak ifade edilebilir (Gümüşsoy, 2014). Dolayısıyla, bir çalışanın işten ayrılması demek, benzer yatırımların en baştan tekrar planlanıp başka bir kişi ile ilgili gerçekleştirilmesi demektir. Bu kaybı telafi etmek şeklen mümkün olsa da, bu değişikliklerin sıklığı örgütsel öğrenme sürecini yavaşlattığı için, o pozisyon ve pozisyonla ilgili gelişim süreci de sekteye uğrayacaktır. İşten ayrılmanın örgütlerde neden olduğu bir diğer olumsuz sonuç yönetimde huzursuzlukların yaşanmasıdır. Bu açıdan düşünüldüğünde, çalışanların içinde bulunduğu huzursuzluk ortamı yönetimleri de etkileyecektir. Bu süreçte, işten ayrılanların sayısının bu denli fazla olmasının teşhisi doğru konulamaz veya doğru konularla ilgili olarak çözüm bulunamazsa, bu huzursuzluk ortamı sadece çalışanların genel iş gücü devrini değil, üst düzey yöneticiler boyutunda da iş gücü devrini arttıran bir faktör olarak ortaya çıkabilecektir (Batılı, 2010).

İş yeri sosyal ve iletişim yapısının bozulması, iş sürecinde ayrılma durumunda üretimin bozulması, yüksek performanslı işgörenlerin kaybı, işte kalanlar arasında tatmin duygusunun azalması, işte kalan çalışanlar arasında işten ayrılma eğiliminin baş göstermesi, yenileme maliyetleri, işten ayrılma maliyetleri işten ayrılmanın organizasyonlarda neden olduğu diğer olumsuz sonuçlardır (Moblely, 1982).

İşten ayrılma niyeti ile başlayan, sonrasında önlenemeyen işten ayrılmalar çalışanların yaşamlarına yönelik verdikleri kişisel kararların sonuçlarıdır. İşten ayrılmaya karar veren bir çalışanın vermiş olduğu kararının nedenlerinin insan kaynakları birimi tarafından tespit edilmesi ve incelenmesi gerekmektedir. Ayrılma kararı değişmese de çalışan ile yapılan çıkış mülakatı, ayrılma gerekçelerinin haklı olup olmadığının, başka çalışanların da benzer bir niyet taşıyıp taşımadığının ve sorunların giderilebilir özellikte olup olmadığının belirlenmesinde büyük bir önem arz etmektedir. Çalışanın işten ayrılmasının gerçek nedenleri belirlendiğinde, diğer çalışanların endişelenmesine neden olabilecek söylentilerin de önüne geçilmiş olur (Özdemir ve Yaylı, 2014).

2.9. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyetini önlemek, bir işin pozitif ve negatif yönlerini belirlemekle başlar ve pozitif yönleri vurgularken negatif yönleri ortadan kaldırma veya azaltma çabalarıyla devam eder. İşten ayrılma niyeti iyi çalışma koşulları, işinde ilerleme imkânı sağlama, adil ücret uygulaması ve iş güvenliği sağlama, işgörenlere kendilerini değerli hissettirme ve adil davranma gibi faktörlerle kontrol altına alınabilir. Yapılan insan kaynakları çalışmaları istihdam sürecinin bütün aşamalarında işten ayrılma niyetinin önlenebileceği veya nedenlerinin tespit edilebileceği ile ilgili bazı ipuçları ortaya koymuşlardır. Birincisi, doğru insanı işe almak, işgören ve örgüt arasında denge sağlamaktır. Bunu yapmak için ise potansiyel işgören ile ilgili detaylı bir değerlendirme yapılmalıdır. İkinci adım, başarı için gerekli katılımı sağlamaktır ki bunun anlamı çalışmanın ilk haftasından itibaren işgörenin güvenini ve bağlılığını kazanmaktır. Üçüncü adım, başından itibaren aşırı işe alım yoluna gitmeden istihdam edilen işgörenler için bir eğitim programı sağlamaktır. Son aşama ise büyüme fırsatlarına sahip işgörenler istihdam etmektir. Elbette bu arada bir işgörenin bir örgüte bağlılığını sağlamada en önemli faktörün iyi bir maaş olduğunu unutmamak gerekir (Menişa, 2006).

Genel bir literatür incelemesi yapıldığında işten ayrılma niyetinin önlenmesi ile ilgili maddeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Agin, 2010; Çalkın, 2014; İlısu, 2012):

- Yetenekleri ortaya koyan davranış temelli işe alım süreçleri geliştirilerek doğru birey işletmeye alınmalıdır.
- Çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- İşgörenlerin örgütte kalmaya daha fazla meyilli olmasını sağlamak için büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- İşgörenlerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile daha uyumlu hale getirebilmek için onların katılımı sağlanmalıdır.
- Grup ve takımların motive edilmesi bir ihtiyaçtır. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi önemlidir.
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması daha uygundur. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı bir etki yaratabilmektedir.

- Söylenen veya vaat edilen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.
- İşgörenlerin örgüte karşı “aidiyet duygusu” hissetmelerini sağlamak için problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır.

Görüldüğü üzere işten ayrılma niyeti veya işten ayrılma niyetinin fiile dönüşmüş hali olan işten ayrılmanın örgüt üzerinde çeşitli olumsuz etkileri vardır. Ancak yukarıda saymış olduğumuz faktörlere uyararak, işten ayrılmanın olumsuz etkilerini en aza indirmek mümkündür.

2.10. İş Stresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İş yaşamında stres ve işten ayrılma niyetini inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalar, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında stresin önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Kılıç, 2004; Yetişen, 2010; Baklacı, 2013; Kaya, 2010; Gaither, 2008; Kim ve Stoner, 2008; Chiu ve diğerleri, 2005; Michaels ve Spector, 1982). Örgüt literatüründe işten ayrılma ile ilgili çalışmalar 1900’lü yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Hemen sonrasında işten ayrılma maliyeti ve bu maliyetlerin nasıl düşürüleceğiyle ilgili fikirler ortaya atılmıştır. İşten ayrılma, ayrılma niyetinin fiile dönüşmesidir; işten ayrılma niyeti ise çalışanların iş koşullarından memnuniyet duymamaları halinde gösterdikleri aktif ve yıkıcı eylemdir. Literatürde işten ayrılma niyetinin çeşitli konularla ilişkisi incelenmiş ve şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır (Dalton ve Todor, 1979):

- Ücret düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur.
- Rutinleşme, işten ayrılma ile pozitif ilişkilidir.
- İş ortamında doğru iletişim ile işten ayrılma arasında ters yönlü ilişki vardır.
- Merkeziyet yönetimi ile işten ayrılma arasında ters yönlü ilişki vardır.
- Entegrasyon (bütünleşme) ile işten ayrılma arasında ters yönlü ilişki vardır.

Gül ve arkadaşlarının (2008) sağlık sektöründe 89 kişi üzerinde yaptıkları iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, isten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkileri inceledikleri bir araştırmaya göre, demografik değişkenler de göz önünde

bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

Gaither ve arkadaşlarının (2008) eczacıların iş stresi üzerine yapmış oldukları çalışmada, stresin iki şekilde kendini gösterdiğine işaret etmişlerdir. Birincisi, azalan iş tatmini ve ikincisi artan işten ayrılma niyetidir. Yine aynı çalışmaya göre, iş stresi iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Uzun süre strese maruz kalma sonucu ortaya çıkan psikolojik sonuçlar, iş tatminsizliği, azalan kariyer bağlılığı, artan işten ayrılma niyeti ve tükenmişliğe neden olur (Gaither ve diğerleri, 2008).

İş stresinin ayrılma eğilimi ile ilişkisini gösteren pek çok çalışma vardır (Houkes, Janssen, De Jonge ve Bakker, 2003; Bartunek, Huang ve Walsh, 2008; Lee ve Shin, 2005; Mor Barak vd, 2001; Sullivan ve Bhagat, 1992; Um ve Harrison, 1998). İşteki stresörlerin örgütteki işten ayrılma eğilimiyle ve iş arama davranışıyla ilişkili olduğunu gösteren oldukça tutarlı bulgular vardır. Örneğin Cohen daha yüksek iş-aile çatışması yaşayan çalışanların daha fazla işi bırakma eğilimleri olduğunu bulmuştur (Cohen, 1997).

İşe gitme zorunluluğu, stres yaşayan birey için önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz bir örgütteki devamsızlıkların en az % 40'ının stres ile ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu anlamda çalışanlara yeteneklerini geliştirme fırsatı verilmesi ve kararlara katılımının artırılması, verimliliği arttırmakta, iş stresini ve işten ayrılma eğilimini azaltabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Bazı çalışmalar ise iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olmadığını, bu durumun çeşitli stresörlere bağlı olarak değiştiğini ortaya koymuştur. Örneğin Kim ve Stoner (2008), sosyal hizmet çalışanları arasında tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinde iş stresinin, iş yapısının ve sosyal desteğin etkisini inceledikleri çalışmalarında, yüksek iş çatışması, rol belirsizliği ve aşırı iş yükü ile karakterize edilmiş iş stresinin tükenmişlikle sonuçlanacağını, bunun da işten ayrılma niyeti veya işten ayrılmaya neden olacağını belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmaya göre, çalışma şartlarının işten ayrılma niyeti üzerinde tükenmişliğin aracı rolü vardır. Bu, çalışma şartlarının tükenmişlik üzerinde doğrudan etkisi olduğu, tükenmişliğin ise doğrudan işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu anlamına gelmektedir. İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelerken yaş, cinsiyet, kadro, yıllık

gelir gibi demografik özellikler göz önünde bulundurulmalıdır (Kim ve Stoner, 2008).

Sağlık çalışanları üzerinde uygulanan bir çalışmaya göre, iş stresi iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması gibi çeşitli olumsuz tutumsal ve davranışsal sonucun belirleyicisidir. İşgören kendisini aşırı stres altında hissettiği zaman, bu durum sık sık iş tatminsizliği yaşamaya şeklinde baş gösterir ve sonuç olarak işgöreni devamsızlık yapmaya ve nihayetinde işten ayrılmaya iter (Chiu ve diğerleri, 2005).

Sullivan ve Bhagat (1992) örgütsel stres, iş tatmini ve iş performansı adlı çalışmada, stresin işten ayrılma niyeti üzerinde iş tatmininin aracı rolü olduğunu ortaya koyan benzer çalışmaların Hendrix, Ovalle ve Troxler (1985) ve Kemery, Bedian, Mossholder ve Touliatos (1985) tarafından yapıldığını belirtmektedir. Hendrix ve arkadaşları, Savunma Departmanı'nda çalışan işgörenlerin örgütsel stres, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini ölçmek için geliştirmiş oldukları stres ölçüm paketini kullanmış ve ancak örgütsel stres ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan, önemli bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Ancak Pat Analiz sonuçları iş tatmininin karar alma sürecine katılma, beceri çeşitliliği gibi faktörlerden etkilendiğini; buna karşılık iş tatmininin işten ayrılma niyetiyle güçlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Sullivan ve Bhagat, 1992; Bluedorn, 1982). Ayrıca, Bedeian ve Armenakis (1981)'in rol belirsizliği ve çatışmasına yönelik yapmış oldukları çalışmalarında, iş gerginliği ve tatmini ve işten ayrılma niyetini inceledikleri modele göre, stresin işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı bir etkisi vardır, iş tatmini ise aracı rol oynamaktadır (Bedeian ve Armenakis, 1981).

Alternatif istihdam fırsatları işgörenleri doğrudan işten ayrılmaya iten önemli bir etkidir. İstihdam edildiği işin beklentilerine cevap vermediğini keşfeden bir işgörenin işten ayrılma eğilimi de fazla olur (Michaels ve Spector, 1982). Bu alanda yapılan bütün çalışmaların sonuçlarına bakarak, stres dolaylı veya doğrudan işten ayrılma niyetini olumsuz yönden etkilemektedir diyebiliriz.

2.11. İşgören Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Performans hedeflenen ve ulaşılmak istenen bir başarı sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir başka deyişle çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşmasında sağladığı katkıdır. Performans aynı zamanda bir kişinin, bir topluluğun veya bir işletmenin gerçekleştirmek istediklerine ne ölçüde ulaştığını

ortaya koymaktadır. Kısaca performans hizmette etkinlik, üretimde verimlilik, kalite ve tutumluluk kavramları ile açıklanabilir. Bu yüzden sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak işletmeler açısından hayati bir önem taşımaktadır.

İşten ayrılma niyeti işgörenlerin işletmeden ayrılmaya niyetlenmesi olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma aynı zamanda belli bir dönemde örgütten ayrılanların örgütte kalmaya devam edenlerin sayısına olan oranı olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma gönüllü ve gönülsüz olarak iki türlü gerçekleşir. Gönülsüz olarak gerçekleşen işten ayrılma genel olarak işgörenin işletme tarafından işine son verilmesidir. Gönüllü işten ayrılma ise istenmeyen çalışma koşulları, düşük ücret, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla iş ilişkilerinin iyi olmaması vb. sebeplerden meydana gelir. İşten ayrılma olayı işletmeyi dolaylı veya dolaysız mali yıkıma sürüklediği için işletme açısından olumsuz bir durumu teşkil etmektedir.

İş performansı ve işten ayrılma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu ilişkinin örgütün yapısına, çalışma koşullarına, işin yapısına, işgörenlerin karakterlerine, çalışma kültürüne vb. göre değiştiği görülmektedir. Zimmerman ve Darnold (2009) yaptıkları çalışmada performans ve işten ayrılma arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymuşlardır. Ancak bir ilişkiyi ortaya koyarken çalışanların uyruklarının ve işin türünün aracı rol oynadığını da belirtmişlerdir. Çalışmaya göre düşük performanslı bireyleri işten ayrılmaya daha çok meyillidir. Yüksek performanslı işgörenler iş tatmini ve işten ayrılma yönünden incelendiğinde ayrılmaya daha az meyillidirler (Zimmerman ve Darnold, 2009). Staw (1980)'a göre bir işletmedeki iş devir oranı, işletmede kalan işgörenlerin ayrılanlar ile kıyaslandığında sahip oldukları performans düzeyi ile ilişkilidir. Çünkü düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılması işletme üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Staw, 1980).

Diğer taraftan işgören performansı ve işten ayrılma arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin varlığı teorisine dayanan bir çalışmanın sonucunda, bu iki değişken arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır (Bluedorn ve Abelson, 1980). Jackofsky (1984)'nin performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasının sonucuna göre performans ve farklı şekillerde meydana gelen işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki göz önüne alındığında, iş tatmini ve performans ayrılma niyeti ihtimalinin hesaplanmasında önemlidir. Jackofsky bu ilişkiyi

incelerken işten ayrılmanın gönüllü mü yoksa gönülsüz mü gerçekleştiğini göz önünde bulundurmıştır. Çalışmaya göre özellikle performans aslında işten ayrılma ve iş değerlendirmesi değişkenleri arasında aracı rol üstlenmektedir (Jackofsky, 1984).

İş performansı ve işten ayrılma arasındaki ilişki uzun bir süre eğrisel (U-tipi) olarak düşünülmüştür (Williams ve Livingstone, 1994; Sturman, Shao ve Katz, 2012). Bir başka deyişle çok yüksek ve çok düşük performanslı kişiler işten ayrılmaya en çok meyilli olan olanlardır. Diğer tarafta yapılan çalışmalar performans ve işten ayrılma ilişkisinde çalışma kültürünün önemini ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmalarda ülkeler grup-içi kolektivizm, güç mesafesi ve belirsizliğin önlenmesi yönünden karşılaştırılmıştır. Sturman ve arkadaşları iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki eğrisel ilişkinin bazı kültürler için geçerli olmadığını belirtmiştir. U-tipi ilişki kolektivist, güç mesafesinin ve belirsizlik ve riskin yüksek olduğu kültürlerde zayıf çıkmıştır. Oysa bireyselliğin yüksek, güç mesafesinin ve belirsizliğin düşük olduğu kültürlerde gönüllü işten ayrılma daha düşük bir olasılıktır. Bu noktadan yola çıkarak insan kaynaklarının düşük performanslı çalışanların ayrılmasını teşvik etme, yüksek performanslı olanları işletmede tutma gibi uygulamaları hedef kültüre göre belirlenmelidir (Sturman, Shao ve Katz, 2012).

Wright ve Cropanzano birlikte yürüttükleri çalışmalarında performans ve işten ayrılma arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin rolünü incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları işgörenlerin performansının tükenmişlikten olumsuz etkilendiğini ve negatif performansın işten ayrılma olasılığını yükselttiğini göstermiştir (Wright ve Cropanzano, 1998).

Literatür incelemesine dayanarak bu iki değişkenin arasındaki ilişki çeşitli aracı değişkenlerle ve farklı yapılardaki örgütlerde çalışarak ortaya konulması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu değişkenler bireylerin algısını ölçmeye yönelik olduğundan farklı karakterlere ve kültürlere sahip bireyler üzerinde çalışılmalıdır. Bu değişkenlerle yapılacak ileri düzeyde çalışmalar literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRESİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINA ve İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ 4 ve 5 YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tez kapsamında; literatür taraması yapılarak, iş yaşamında stres, nedenleri, belirtileri, etkileri veya sonuçları, başa çıkma yöntemleri; işgören performansı, performansa etki eden faktörler, performans yönetimi, stresle olan ilişkisi ve stresle olan ilişkisinde geliştirilen modeller; son olarak da işten ayrılma niyeti, etki eden faktörler, sonuçları ve iş stresi ile ilişkisi incelenmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın amacı, değişkenler arası ilişkileri incelemek, İstanbul ili kapsamındaki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların stres düzeylerini, performansları üzerindeki etkilerini ve işten ayrılma eğilimlerini tespit etmektir.

Yapılan literatür taramasında, iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde daha çok iş tatmininin, rol belirsizliğinin ve aşırı iş yükünün aracı rolü üzerinde durulduğu görülmüştür. İş stresinin performansı olumsuz yönde etkilediği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı ortaya konulan çalışmaların sonuçlarıyla sabittir. Ancak, otel işletmelerinde işgörenlerin stres düzeylerinin, performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği çalışma sayısı çok azdır (Borş, 2010; Örnek, 2009; Aslan ve Etyemez, 2015; Başoda, 2012; Akova ve Işık, 2008; Aşık, 2005); bu nedenle bu çalışmanın bu alanda katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

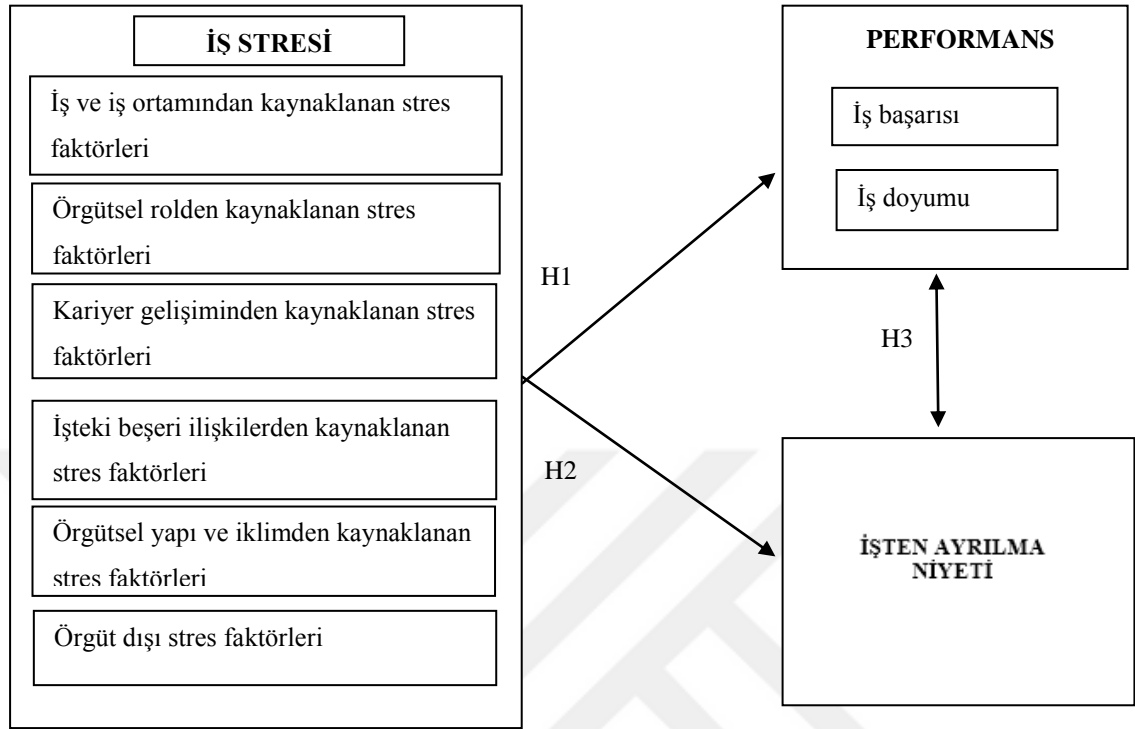
3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde geliştirilen model ve hipotezler, evren ve örneklem büyüklüğü, veri toplama aracı ve verilerin toplanması, araştırmada uygulanan analiz teknikleri ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler

Bu araştırma, tanımlayıcı ve açıklayıcı araştırma modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırmalar; eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Açıklayıcı araştırmalar ise olgular arasındaki neden sonuç ilişkisinin ortaya çıkarılmasını amaçlar. Buna göre iş hayatında stres, işgören performansı ve işten

ayrılma kavramları incelenmiş, stresin (bağımsız değişken) işgören performansına ve işten ayrılma niyetine (bağımlı değişkenler) etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 11: Araştırma Modeli

İş yaşamında stresin performansa etkisini inceleyen bir takım çalışmalara rastlamak mümkündür (Aydın, 2008; Batılı, 2010; Baytar, 2010; Ercan, 2009; Ergül, 2012; Feild, Harris ve Muse, 2009; Sullivan, 1992; Yılmaz, 2006). Stres-performans ilişkisini ele alan çalışmalarda, stres faktörlerinin alt boyutları ile performansın alt boyutları analize tabi tutulmuştur. Yapılan çalışmalar, stresin performans üzerinde güdüleyici (pozitif yönlü) etkisini incelemekle birlikte, stresin performans üzerinde daha çok olumsuz etkisi (negatif yönlü) olduğunu ortaya koymuşlardır. Kontrol altına alınmayan stres düzeyi arttıkça, işgörenin performansında düşüş yaşanacaktır. İş stresi ölçeği incelendiğinde 6 ana faktör altında toplandığı görülmüştür. Performans ölçeği değişkenleri ise 2 alt boyut altında toplanmıştır. Bu düşünceye dayanarak;

H1: İş stresinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₍₁₎: İş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin iş başarıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₍₂₎: Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörlerinin iş başarısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1₍₃₎: Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörlerinin iş başarısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1₍₄₎: İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörlerinin iş başarısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1₍₅₎: Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinin iş başarısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1₍₆₎: Örgüt dışı stres faktörlerinin iş başarısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1₍₇₎: İş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₍₈₎: Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1₍₉₎: Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1₍₁₀₎: İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1₍₁₁₎: Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1₍₁₂₎: Örgüt dışı stres faktörlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi vardır. İş stresi ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen çalışmalardan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak;

H2: İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2₍₁₎: İş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2₍₂₎: Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2₍₃₎: Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2₍₄₎: İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2₍₅₎: Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2₍₆₎: Örgüt dışı stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Daha önce yapılan çalışmalarda, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında iş performansının yer aldığını görmekteyiz (Tuna ve Yeşiltaş, 2014). Bu düşünceden yola çıkarak;

H3: İşgören performansının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3₍₁₎: İş başarısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3₍₂₎: İş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Stresin işgörenlerin performansına ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği bu çalışmanın evrenini İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre, İstanbul'da 21.571 yatak kapasiteli 100 adet 4 yıldızlı ve 35.906 yatak kapasiteli 72 adet 5 yıldızlı olmak üzere toplam 172 adet konaklama işletmesi bulunmaktadır. Türkiye'de mevcut turizm istatistikleri incelendiğinde, konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlara ilişkin verilere yer verilmediği görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek amacıyla, ilgili literatür göz önüne alınarak "yatak başına düşen çalışan" sayısı belirlenmiştir. Ağaoğlu (1992:114) Türkiye'de, üç yıldızlı konaklama işletmeleri için yatak başına 0,36; dört yıldızlı işletmeler için 0,38 ve beş yıldızlı işletmeler için 0,59 çalışan düştüğünü belirlemiştir. Bu rakamlardan yola çıkarak, İstanbul'da 4 yıldızlı işletmeler için 8197 ve 5 yıldızlı işletmeler için 21185 çalışan (toplam 29382 çalışan) araştırmanın evrenini sayısal olarak ifade etmektedir. Anlamlılık düzeyi (α) 0,05, örneklem arasında izin verilebilir hata değeri $\pm 0,05$ alınarak yapılan hesaplamalar sonucunda 379 çalışan araştırmanın örneklem sayısı olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki bütün çalışanlara ulaşılması zaman açısından mümkün olmadığı için tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşmak amacıyla rastgele konaklama işletmelerine toplam 950 anket formu bırakılmış, bunlardan 379'u istatistiki verilerde kullanılabilir düzeyde geri gelmiştir. Dolayısıyla toplam örneklem büyüklüğünün üzerinde bir geri bildirim elde

edilmiştir. Çalışmamızın örnekleme dahil olan 379 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3.1’de gösterildiği gibidir:

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik İstatistikler

Özellikler	Frekans (n)	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Erkek	250	66,0
Kadın	129	34,0
Yaş		
16-25	99	26,1
26-35	192	50,7
36-45	73	19,3
46-55	12	3,2
56 ve üzeri	3	,8
Medeni Hal		
Evli	145	38,3
Bekar	234	61,7
Eğitim Düzeyi		
İlkokul	13	3,4
Ortaokul	30	7,9
Lise	117	30,9
Önlisans	87	23,0
Lisans	123	32,5
Lisansüstü	9	2,4
Çalışma Süresi		
1-5	112	29,6
6-10	204	53,8
11-15	48	12,7
16 ve üzeri	15	4,0
Çalıştığı Bölüm		
Restoran	64	16,9
Termal Alanlar	2	,5
İnsan Kaynakları	8	2,1
Önbüro	179	47,2
Mutfak	20	5,3
Muhasebe	14	3,7
Kat hizmetleri	27	7,1
Pazarlama ve Satış	11	2,9
Güvenlik	22	5,8
Bar	16	4,2
Diğer	16	4,2

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 66’sını erkekler ve % 34’ünü kadınlar oluşturmaktadır. Söz konusu işgörenlerin yaş dağılımları incelendiğinde; % 26,1’lik kısmın 16-25 yaş aralığında, % 50,7’si 26-35 yaş aralığında, % 19,3’ü 39-45 yaş aralığında, % 3,2’si 46-55 yaş aralığında ve % ,8’lik dilim ise 56 ve üzeri tespit edilmiştir. İşgörenlerin % 38,3’ü evli bulunurken, % 61,7’si bekar bulunmuştur. İşgörenlerin eğitim düzeyini gösteren tablo incelendiğinde, % 3,4’ü ilkokul, % 7,9’u

ortaokul, % 30,9'u lise, % 23'ü önlisans, % 32,5'i lisans ve % 2,4'ü ise lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür.

Ankete katılan işgörenlerin oteldeki çalışma sürelerine baktığımız zaman, toplamın % 83,4'ünü 10 yıl veya 10 yıldan daha az çalışanlar oluşturmaktadır. 11-15 yıl arası çalışanların yüzdesi 12,7 olarak gözlemlenirken, 16 yıl ve üzeri çalışanlar en az yüzdelik dilime sahip olup sadece toplamın % 4'ünü oluşturmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımını gösteren tablo incelendiğinde, % 47,2'lik oranla önbüro ilk sırayı almaktadır. Bunu sırasıyla % 16,9 ile restoran, % 7,1 ile kat hizmetleri, % 5,8 ile güvenlik, % 5,3 ile mutfak, % 4,2 ile bar ve diğer bölümler, % 3,7 ile muhasebe, % 2,9 ile pazarlama ve satış, % 2,1 ile insan kaynakları ve en az oran ile (% ,5) termal alanlar takip etmektedir.

3.2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun olarak 4 bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde işgörenlerin örgütsel stres faktörlerini belirlemeye yönelik ve 41 sorudan oluşan İş Stres Faktörleri Ölçeği bulunmaktadır. Bu sorular 5'li likert ölçeğinde 1 'çok az', 2 'az', 3 'ne çok ne az', 4 'fazla', 5 'çok fazla' ifadeleriyle yanıtlanmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılırken, 1'e yaklaştıkça stresin azaldığını, 5'e yaklaştıkça ise stresin arttığını belirten yorumlar yapılacaktır.

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

Anket formunun 3. bölümünde işten ayrılma niyetine yönelik 3 adet soru yer almaktadır. Bu sorular da 5'li likert ölçeğinde olup 1 'tamamen katılmıyorum', 2 'katılmıyorum', 3 'ne katılıyorum ne katılmıyorum', 4 'katılıyorum' ve 5 'tamamen katılıyorum' ifadeleriyle yanıtlanmak üzere hazırlanmıştır.

Anket formunun son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen 6 soru yer almaktadır. Bu sorular cinsiyet, yaş, medeni hali, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve çalıştığı bölümü belirlemeye yönelik sorulardır.

Bu çalışmada kullanılan İş Stres Faktörleri Ölçeği, 1989 'lu yıllarda Don Hellriegel ve John W. Slocum tarafından ilk kez çalışması yapılmış, 1992 yılında, Fred Luthans tarafından geliştirilerek kullanılmıştır. Bu ölçek 2002 yılında Mustafa Okutan ve Dilaver Tengilimlioğlu kamu sektöründe çalışanlar üzerinde kapsamlı bir çalışma yapılarak uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Örgütsel Stres Ölçeği'nde yer alan ifadeler, 'iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri, kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri, işteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri ve örgüt dışı stres faktörleri' olmak üzere 6 ana alt boyut altında toplanmıştır. Soru formu, Okutan ve Tengilimoğlu'nun ortak yapmış oldukları çalışmasından alınmıştır; ancak soru formunda yer alan 'Sicil değerlendirme ile ilgili sorunlar' ifadesi işletmelerin gizlilik politikası kapsamında değerlendirildiğinden dolayı soru formundan çıkarılmıştır ve ölçekte 40 ifadeye yer verilmiştir.

Çalışmada kullanılan Performans Algısı Ölçeği Ergun (2008) ve Gökğöz (2013)'ün yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır. Bu ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Performans Algısı Ölçeği, 'iş başarısı' ve 'iş doyumu' olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. İş başarısı boyutu altında 1, 4, 5 ve 7 numaralı ifadeler; iş doyumu boyutu altında ise 2, 3, 6, 8 ve 9 numaralı ifadeler yer almaktadır. İşten ayrılma niyeti ölçeği 1981 yılında Camman, Fichman&Jeckins, Hepworth ve Wall tarafından kullanılmış ve geliştirilmiştir. Daha sonraları Dikmen (2005) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır. Bizim çalışmamızda bu ölçek, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans yapmış olan Mutlu (2013)'nin tezinden alınmıştır.

3.2.4. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmanın bu kısmında, ölçekte yer alan değişkenlerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.2'de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, iş stresi değişkenlerinin Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,94$ yüksek güvenilirlik düzeyinde çıkmıştır. İşgören performansına ait değişkenlerin Cronbach Alpha $\alpha = 0,87$ olup güvenilirlik açısından oldukça yüksektir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait

değişkenlerin güvenilirlik analiz sonuçlarına bakıldığında, Cronbach Alpha değerinin $\alpha = 0,89$ olup oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Tablo 2: Değişkenlerin Güvenilirliğine İlişkin İstatistik Analizleri

Değişkenler	Cronbach Alpha (α)
İş stresi	0,94
İş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri	0,82
Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri	0,79
Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri	0,83
İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri	0,76
Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri	0,87
Örgüt dışı stres faktörleri	0,66
İşgören Performansı	0,87
İş başarısı	0,76
İş doyumu	0,73
İşten ayrılma niyeti	0,89

Değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerlerinin kabul edilebilir değerin ($\alpha \geq 0,60$) olduğu ve ölçeklerin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Bu bölümde, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki işgörelere uygulanan anket formundan elde edilen bulgulara ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

3.3.1.1. İş Stresi Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İş stresi değerlendirme değişkenleri yukarıda ifade edildiği gibi, 'iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri, kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri, işteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri ve örgüt dışı stres faktörleri' olmak üzere 6 ana alt boyut altında toplanmıştır. Bu başlık altında iş stresinin genel olarak alt boyutlarına ve tek tek alt boyutlarına ait değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistik analizleri yapılmış ve yorumlanmıştır. Değişkenlerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve mod değerleri verilmiştir. İş stresi değerlendirme alt boyutlarının tanımsal istatistik analiz sonuçları Tablo 3.3'deki gibidir:

Tablo 3: İş Stresi Değerleme Alt Boyutlarının Tanımsal İstatistik Analizi

Alt Boyut	N	A.O.	Std.S.	Mod.
İş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri	379	2,90	0,74464	2,92
Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri	379	2,81	0,89763	2,83
Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri	379	3,13	1,00484	3,00 ^a
İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri	379	2,98	0,91217	3,00
Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri	379	2,80	0,88334	2,78
Örgüt dışı stres faktörleri	379	3,12	1,03265	3,00

Tablo incelendiğinde, kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörlerinin(m=3,13), örgüt dışı stres faktörlerinin(m=3,12) ve işteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörlerinin(m=2,98) işgörenler açısından en önemli stres faktörleri olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri ve örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri takip etmektedir.

İş stresine ait alt boyutlardan iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı analizlerin sonuçları Tablo 3.4'teki gibidir.

Tablo 4: İş ve İş Ortamından Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Boyut	Ort.	S.S.	Mod
İş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri	2,90	0,74464	2,92
Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	2,98	1,24287	3,00
Alınan maaş ve ücretleri yeterli görmeme	3,27	1,25932	4,00
Çalışma saatlerinin uzunluğu	2,92	1,23221	3,00
İşin monotonluğu	2,77	1,22516	2,00
İş yerinin kalabalık ve gürültülü olması	2,68	1,25950	2,00
Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması	2,47	1,28952	1,00
Sık vardiya değişimi	3,05	1,40572	4,00
İlişkilerde ortaya çıkan zorluklar	3,15	1,32250	4,00
İşi belli sürede bitirme zorunluluğu	2,76	1,26627	2,00
İş yoğunluğu	3,37	1,22425	4,00
Mesleki riskler ve meslek hastalıkları	2,51	1,24371	2,00
Çalışma ortamında dinlenmek için yerin olmaması	2,83	1,39461	1,00

Tablo 3.4.'te yer alan iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri altında yer alan değişkenler incelendiğinde; işgörenlerin algısına göre, 'iş yoğunluğu' 3,37 ortalama

ile, ‘alınan maaş ve ücretleri yeterli görmeme’ 3,27 ortalama ile, ‘ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar’ 3,15 ortalama ile ve ‘sık vardiya değişimi’ 3,05 ortalama ile işgörenlerde stres düzeyini en çok arttıran değişkenler olmuştur. Analiz sonucunda, ‘çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması’ ise, işgörenlerin algısına göre en az stres yaratan faktör bulunmuştur.

Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri altında yer alan değişkenler incelendiğinde, ‘görev ve yetkilerde dengesizlik’ işgörenler arasında stres düzeyini en çok arttıran değişken olarak bulunmuştur (m=3,28). Bunu ‘rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu’ takip etmektedir. Bu boyut altında yer alan değişkenlere ait ortalama değerleri Tablo 3.5.’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Boyut	Ort.	S.S.	Mod
Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri	2,81	0,89763	2,83
Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu	3,18	1,26166	4,00
Görev ve yetkilerde dengesizlik	3,28	1,31902	4,00
Görevde hata yapma olasılığı	2,80	1,18429	3,00
Eğitim alınan alanda çalışamama	2,45	1,25781	2,00
Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu	2,51	1,29781	1,00
Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma	2,63	1,33362	1,00

Tablo incelendiğinde, işgörenlerin algısına göre ‘eğitim alınan alanda çalışamama’, ‘örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu’ ve ‘kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma’ en az stres yaratan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörlerini incelediğimizde, ‘yükselme olanaklarının adaletsiz ve dengesiz oluşu’ işgörenlerin algısına göre stres düzeyini en fazla arttıran değişken olmuştur (A.O: 3,23). Yine aynı tabloya göre, bu boyut altındaki ‘çalışanların bir üst tarafından takdir edilmemesi’ değişkeni ise stres düzeyini en az etkileyen faktör çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.6.’da detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 6: Kariyer Gelişiminden Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Boyut	Ort.	S.S.	Mod.
Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri	3,13	1,00484	3,00 ^a
Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanmaması	3,07	1,19038	4,00
Yükselme olanaklarının adaletsiz ve dengesiz oluşu	3,23	1,31143	4,00
Yapılan işin başkalarının önemsenmemesi	3,15	1,30974	3,00
Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	3,14	1,35472	4,00
Çalışanların bir üst tarafından takdir edilmemesi	3,04	1,28620	3,00

Analiz sonucu ortaya çıkan değerler bu boyutta yer alan faktörlerin genel olarak işgörenlerde yüksek düzeyde stres yarattığını göstermektedir. İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, işgörenlerin algısına göre stres düzeyin artmasına neden olan en önemli etken ‘iş yerinde dedikodu yapılması’ olmuştur. ‘İş yerinde dedikodu yapılması’ değişkeninin ortalaması analiz sonucuna göre 3,66 çıkmıştır. ‘Çalışanlar arasındaki yükselme hırısı ve çıkan sorunlar’ stres düzeyini arttırmada 3,21 ortalama ile ikinci sırada yer almıştır. ‘Meslektaşların koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu’ ise 2,57 ortalama ile en az etkili değişken olmuştur. Analiz sonuçları Tablo 3.7.’de yer almaktadır.

Tablo 7: İşteki Beşeri İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Boyut	Ort.	S.S.	Mod.
İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri	2,98	0,91217	3,00
Meslektaşlarından kişisel destek alamama	2,67	1,19016	2,00
İş yerinde dedikodu yapılması	3,66	1,32814	5,00
Çalışanlar arasındaki yükselme hırısı ve çıkan sorunlar	3,21	1,31561	4,00
Meslektaşların koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu	2,57	1,2506	2,00
Güven vermeyen bir ortamda çalışma	2,78	1,38666	2,00

Aynı tabloya göre, ‘meslektaşlarından kişisel destek alamama’ faktörü işgörenler arasında en az stres yaratan faktör olarak ikinci sırada yer almaktadır.

Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerine ait değişkenlerin analiz sonuçlarına bakıldığında, ‘siyasal karışma ve baskı’ 2.38 ortalama değeri ile işgörenler üzerinde en az etkili stresör olarak karşımıza çıkmaktadır; buna karşın ‘karar aşamasında bir üst yönetimden destek alamama’ 3,00 ortalama ile işgörenlerde stres düzeyini arttıran en etkili etken olmuştur. Bu boyuta ait veriler Tablo 3.8.’de yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Yapı ve İklımden Kaynaklanan Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Boyut	Ort.	S.S.	Mod.
Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri	2,80	0,88334	2,78
Yönetimden farklı görüşlerde olma	2,79	1,30115	2,00
Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama	3,00	1,31132	4,00
Kararlara katılamama	2,92	1,19166	3,00
Sıkı denetim ve gözetim	2,91	1,27877	3,00
Aşırı disiplin ve baskı	2,88	1,27462	3,00
Önemli kararlar verme zorunluluğu	2,64	1,15575	2,00 ^a
Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	2,82	1,30034	3,00
Yönetimsel uygulamaları eleştirememe	2,82	1,23497	3,00
Siyasal kışma ve baskı	2,38	1,28046	1,00

a:en küçük değeri göstermektedir.

‘Önemli kararlar verme zorunluluğu’ tabloya göre en az etkili faktör olarak 2. sırada yer almıştır.

Son olarak, örgüt dışı stres faktörlerinin analiz sonuçları tablosu incelendiğinde, ‘aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama’ değişkeni 3,48 ortalama değeriyle bu boyut altında yer alıp işgörenlerin algısına göre stres düzeyini arttıran en etkili değişken olmuştur. Bunu 3,10 ortalama ile ‘ülkenin ekonomik ve siyasi durumu’ takip etmektedir. ‘Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi’ değişkeninin ortalaması 2,79 çıkmıştır ve en az etkili faktör olarak bu boyut altında yer almıştır(mod=1,00). Analiz sonuçlarına Tablo 3.9.’da yer verilmiştir.

Tablo 9: Örgüt Dışı Stres Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Boyut	Ort.	S.S.	Mod.
Örgüt dışı stres faktörleri	3,12	1,03265	3,00
Aile sorunlarının çalışma yaşamını olumsuz etkilemesi	2,79	1,40854	1,00
Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu	3,10	1,29282	4,00
Aileye ve sosyal yaşama zaman ayıramama	3,48	1,30796	4,00

3.3.1.2. Performans Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşgörenlerin performans algısını ölçmeye yönelik olan ve 9 değişkenden oluşan Performans Algısı Ölçeği, ‘iş başarısı’ ve ‘iş doyumunu’ olmak üzere toplam iki alt boyuttan oluşmaktadır. Performans algısına yönelik alt boyutların tanımsal istatistik analiz sonuçları Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 10: Algılanan Performans Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Alt Boyut	N	A.O.	Std.S.	Mod.
İş başarısı	379	3,83	0,85206	4,00
İş doyumu	379	3,84	0,95942	5,00

Performans alt boyutlarına ait analiz tablosu incelendiğinde, iş başarısına ait ortalamanın 3,83; iş doyumuna ait ortalamanın ise 3,84 çıktığı görülmektedir. Bu durumda, iş doyumu boyutu işgörenlerin algısına göre iş başarısı boyutundan daha yüksek bir performans boyutudur. Ancak genel olarak şunu söylemek mümkündür: İşgörenlerin algısına göre her iki performans boyutuna ait kriterlerde önemli bir düşüş, bir olumsuzluk yaşanmamıştır. Bir başka deyişle, işgörenlerin performansı yüksek düzeyde seyretmiştir.

Tablo 11: Algılanan Performans Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ort	S.S.	Mod.
İş Başarısı	3,83	0,85206	4,00
İşte hata yapma	3,69	1,11710	4,00
İşte kendini yetersiz hissetme	4,09	1,03815	5,00
Yapılan işin niteliğinin düşmesi	3,57	1,17807	4,00
İsabetsiz kararlar verme	3,98	1,12590	5,00
İş Doyumu	3,84	0,95942	5,00
İşe gitmede isteksizlik	3,53	1,26652	5,00
İşten ayrılma düşünceleri	3,52	1,24569	5,00
İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	4,08	1,11799	5,00
İş çevresine karşı uyum sağlayamama	4,14	1,89752	5,00
Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	3,96	1,21993	5,00

Performans algısı değişkenlerinin tanımlayıcı istatistik analiz sonuçlarının yer aldığı tablo incelendiğinde; işgörenlerin algısına göre, ‘iş başarısı’ boyutu altında yer alan değişkenlerden ‘yapılan işin niteliğinin düşmesi’ işgörenlerde görülen en düşük performans kriteri çıkmıştır; ancak yüksek düzeyde negatif bir durum söz konusu değildir. İşgörenlerin algısına göre, ‘işte kendini yetersiz hissetme’ değişkeni işgörenlerin performansı üzerinde en az etkiye sahiptir.

İş doyumu boyutu altında yer alan değişkenlerin tanımsal istatistik analiz sonuçları incelendiğinde, ‘işten ayrılma düşünceleri’ değişkeninin ortalaması diğerlerine nazaran daha düşük çıkmış ve 3,52 ortalama ile işgörenlerin algısına göre düşük performans kriteri olmuştur. 4,14 ortalama ile ‘iş çevresine uyum sağlayamama’

değişkeni ise işgörenlerin algısına göre performans üzerinde en az etkili faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.1.3. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan işten ayrılma niyeti değişkeninin tanımsal istatistik analiz sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 12: İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ort.	S.S.	Mod.
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm	2,39	1,12786	2,00
Önümüzdeki yıl içerisinde aktif olarak iş aramayı düşünüyorum	2,53	1,17334	2,00
Önümüzdeki yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım	2,65	1,21400	2,00

Tabloyu incelediğimizde, işgörenlerin algısına göre, ‘önümüzdeki yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım’ değişkeni 2,65 ortalama ile en yüksek işten ayrılma niyeti kriteri çıkmıştır. Ancak genel olarak işten ayrılma niyetinin 3 değişkeni incelendiğinde, verilen cevaplar 2,00; yani ‘katılmıyorum’ olmuştur.

3.3.2. İş Stresi, İşgören Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Çalışmamızda iş stresi, işgören performansı alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi analiz eden bir model önerilmiştir. Modelde yer alan değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla öncelikle Pearson Korelasyon uygulanmıştır. Analiz sonucunda çıkan korelasyon kat sayı değerleri **Tablo 3.13**’de gösterilmiştir.

Tablo 13: İş Stresi, İşgören Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Kat Sayı Değerleri

Değişkenler	İş Başarısı	İş Doyumu	İşten Ayrılma Niyeti
İş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri	-,412**	-,422**	,166**
Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri	-,447**	-,388**	,156**
Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri	-,400**	-,412**	,178**
İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan faktörler	-,437**	-,406**	,181**
Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan faktörler	-,439**	-,448**	,143**
Örgüt dışı stres faktörleri	-,365**	-,373**	,151*
İş Başarısı	1	,709**	-,288**
İş Doyumu	,709**	1	-,366**

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Yönlü) $p < 0,01$

Tablo incelendiğinde, iş stresi alt boyutları ile performans alt boyutları arasında işgörenlerin algısına göre istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir korelasyon ortaya çıkmıştır.

Alt boyutların birbiriyle olan ilişkisi incelendiğinde, iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin performansın iş başarısı ($r = -,412$; $p < 0.01$) ve iş doyumunu ($r = -,422$; $p < 0.01$) alt boyutları ile arasında anlamlı ancak negatif yönlü bir korelasyon çıkmıştır. İşten ayrılma niyeti ile ise ($r = ,166$; $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri boyutu incelendiğinde hem iş başarısı ($r = -,447$; $p < 0.01$), hem de iş doyumunu ($r = -,388$; $p < 0.01$) ile arasında anlamlı bir ilişki var olup, bu ilişki negatif yöndedir. İşten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki incelendiğinde, bu ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir ($r = ,156$; $p < 0.01$).

Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörlerinin iş başarısı ile ilişkisi ($r = -,400$; $p < 0.01$); iş doyumunu ile ilişkisi ($r = -,412$; $p < 0.01$) olup anlamlı ve negatif yönlüdür; ancak işten ayrılma niyeti ile doğrusal yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir ($r = ,178$; $p < 0.01$). İşteki beşeri ilişkilerden stres faktörlerine ilişkin korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, performansın iş başarısı ve iş doyumunu boyutlarıyla aralarında $r = -,437$ ve $r = -,406$ değerinde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($p < 0.01$). İşten ayrılma niyetine ilişkin korelasyon analizi sonucunda ise $r = ,181$ değerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ($p < 0.01$).

Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerine ilişkin korelasyon analiz sonuçları, bu boyutun iş başarısı değişkeni ile aralarında $r = -,439$ ve iş doyumunu ile $r = -,448$ değerinde negatif yönlü bir korelasyon bulunmuştur ($p < 0.01$). İşten ayrılma niyeti değişkeni ile ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r = ,143$; $p < 0.01$). Örgüt dışı stres faktörlerine ilişkin korelasyon analizleri, performans değişkenleri ile anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (iş başarısı $r = -,365$; iş doyumunu $r = -,373$; $p < 0.01$). İşten ayrılma niyeti değişkenleri ile olan ilişkisi anlamlı ve pozitif yöndedir ($r = ,151$; $p < 0.01$).

İşgören performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon analiz sonucu incelendiğinde, performansın 'iş başarısı' alt boyutu ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır; ancak bu ilişki negatif yöndedir ($r = -,288$; $p < 0.01$).

Performansın ‘iş doyumu’ alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, aralarında iş başarısında olduğu gibi anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -.366$; $p < 0,01$).

3.3.3. Regresyon Analizleri

Çalışmada yer alan değişkenler arasında Korelasyon analizi yapıldıktan sonra iş stresinin bağımsız, işgören performansının bağımlı değişken olarak kabul edildiği çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi de bağımlı ve bağımsız değişkenin alt boyutlarına göre sonuçlandırılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.14’de verilmiştir. Bu tabloda iş stresi alt boyutlarının performansın iş başarısı üzerindeki etkisinin sayısal değerleri verilmiştir.

Tablo 14: İş Stresi Değişkenlerinin Performansın İş Başarısı Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	r	Beta	t	P	F	R ²
İş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri	-,412	-,121	-1,987	,048**	24,537	,284
Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri	-,447	-,150	-2,264	,024**		
Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri	-,400	-,002	-,026	,980		
İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan faktörler	-,437	-,152	-2,123	,034**		
Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan faktörler	-,439	-,103	-1,449	,148		
Örgüt dışı stres faktörleri	-,365	-,148	-2,940	,003**		

a. Bağımsız Değişken: p1ort (İş Başarısı) $p < 0,05$

Algılanan Performans Düzeyi (İş Başarısı) = f (İş ve İş Ortamından Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Kariyer Gelişiminden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İşteki Beşeri İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgüt Dışı Stres Faktörleri)

$$Y = B_0 + B_1.X_{ioksf} + B_2.X_{örksf} + B_3.X_{kgksf} + B_4.X_{ibiksf} + B_5.X_{öyiksf} + B_6.X_{ödsf}$$

$$Y = (-0,121).X_{ioksf} + (-0,150).X_{örksf} + (-0,002).X_{kgksf} + (-0,152).X_{ibiksf} + (-0,103).X_{öyiksf} + (-0,148).X_{ödsf}$$

Regresyon analiz sonuçlarının yer aldığı tablo incelendiğinde, iş stresi alt boyutlarının performansın iş başarısı üzerinde % 28,4 oranında bir değişim sağladığı görülmektedir ($R^2 = ,284$). Yani stres düzeyi, işgörenlerin algısına göre performans düzeyini etkilemektedir. Bu sonuç; ana hipotez olan ‘iş stresinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır’ ifadesini doğrulamaktadır. İş stresine ait alt boyutlardan iş ve iş ortamından

kaynaklanan stres faktörlerinin analiz sonucu incelendiğinde, algılanan performansın iş başarısı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir($p<0.05$). Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörlerinin regresyon analiz sonucu, bu boyutun performans iş başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir($p<0.05$) ve bu etki negatif yöndedir. İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri ve örgüt dışı stres faktörleri de işgörenlerin algısına göre performans iş başarısı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olan diğer faktörlerdir($p<0.05$). Dolayısıyla $H1_{(1)}$, $H1_{(2)}$, $H1_{(4)}$ ve $H1_{(6)}$ numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Ancak kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri ve örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörlerine ilişkin regresyon analiz sonucu, bize bu boyutların işgörenlerin algısına göre performansın iş başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir($p>0.05$). Bu sonuçtan yola çıkarak $H1_{(3)}$ ve $H1_{(5)}$ numaralı hipotezlerin reddedildiğini söyleyebiliriz.

İş stresi değişkenlerinin performansın iş doyumunu boyutu üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analiz sonucu Tablo 3.15'te gösterilmiştir. Buna göre iş stresi değişkenleri, iş doyumunu boyutunda meydana gelen değişimin % 27,6'sını açıklamaktadır. Dolayısıyla iş stresi çalışanların algısına göre iş performansı üzerinde etkilidir.

Tablo 15: İş Stresi Değişkenlerinin Performansın İş Doyumu Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	R	Beta	t	p	F	R ²
İş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri	-,422	-,177	-2,883	,004**	23,666	,276
Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri	-,388	-,008	-,119	,906		
Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri	-,412	-,078	-1,101	,272		
İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan faktörler	-,406	-,066	-,911	,363		
Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan faktörler	-,448	-,170	-2,375	,018**		
Örgüt dışı stres faktörleri	-,373	-,171	-3,381	,001**		

a.Bağımlı Değişken: p2ort(İş Doyumu) $p<0.05$

Algılanan Performans Düzeyi(İş Doyumu)=f (İş ve İş Ortamından Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Kariyer Gelişiminden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İşteki Beşeri İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgüt Dışı Stres Faktörleri)

$$Y = B_0 + B_1.X_{ioksf} + B_2.X_{örksf} + B_3.X_{kgksf} + B_4.X_{ibiksf} + B_5.X_{öyiksf} + B_6.X_{ödsf}$$

$$Y = (-0,177).X_{ioksf} + (-0,008).X_{örksf} + (-0,078).X_{kgksf} + (-0,066).X_{ibiksf} + (-0,170).X_{öyiksf} + (-0,171).X_{ödsf}$$

Çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri ve örgüt dışı stres faktörlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ve bu etki negatif yöndedir ($p < 0.05$). Bu noktadan yola çıkarak, H1₍₇₎, H1₍₁₁₎ ve H1₍₁₂₎ hipotezlerinin kabul edildiğini söyleyebiliriz. Ancak örgütsel rolden stres faktörleri, kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri ve işteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stres faktörlerine ilişkin çoklu regresyon analiz sonucu, bu boyutların algılanan performansın iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı yönündedir ($p > 0.05$). Bir başka deyişle, bu stres faktörlerinin artması veya azalması halinde algılanan performans düzeyinde önemli ölçüde bir değişim yaşanmamıştır. Dolayısıyla, H1₍₈₎, H1₍₉₎ ve H1₍₁₀₎ numaralı alt hipotezlerimiz reddedilmiştir.

Bu çalışmanın 2. ana hipotezi iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu yönündedir. İş stresi değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 3.16'daki gibidir. Buna göre iş stresi işten ayrılma niyeti üzerinde % 4,7'lik bir değişim göstermiştir. Yani, iş stresi işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip değildir. Dolayısıyla sonuçlar 2. ana hipotezimizi desteklememektedir.

Tablo 16: İş Stresi Değişkenlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	R	Beta	t	p	F	R ²
İş ve iş ortamından kaynaklanan stres kaynakları	,166**	,072	1,027	,305	3,061	,047
Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri	,156**	,011	,144	,886		
Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörleri	,178**	,068	,830	,407		
İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan faktörler	,181**	,096	1,159	,247		
Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan faktörler	,143**	-,051	-,627	,531		
Örgüt dışı stres faktörleri	,151*	,075	1,296	,196		

a. Bağımlı Değişken İort (İ.A.N.) $p < 0.05$

İşten Ayrılma Niyeti = f (İş ve İş Ortamından Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Kariyer Gelişiminden Kaynaklanan Stres Faktörleri, İşteki Beşeri İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri, Örgüt Dışı Stres Faktörleri)

$Y = (0,072).X_{ioksf} + (0,011).X_{örksf} + (0,068).X_{kgksf} + (0,096).X_{ibiksf} + (-0,051).X_{öyiksf} + (0,075).X_{ödsf}$ – Anlamlı bir etki bulunamamıştır.

İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan alt hipotezlerin çoklu regresyon analiz sonuçları herhangi bir anlamlı etkinin olmadığı yönündedir($p>0.05$). Bir başka deyişle işgörenlerin algısına göre, stres düzeyinde meydana gelen artış veya azalış işgörenleri işten ayrılmaya itmemiştir. Dolayısıyla, ikinci ana hipoteze ait H2₍₁₎, H2₍₂₎, H2₍₃₎, H2₍₄₎, H2₍₅₎ ve H2₍₆₎ alt hipotezlerin tamamı reddedilmiştir.

Çalışmamıza ait son ana hipotezimiz algılanan performansın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu yönündedir. İş başarısı ve iş doyumu değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin analiz sonuçları Tablo 3.17’de yer almaktadır. Tabloya göre algılanan performans düzeyi, işten ayrılma niyeti üzerinde meydana gelen değişimin % 13,5’ini açıklamaktadır.

Tablo 17: Performansın İş Başarısı ve İş Doyumu Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	r	Beta	t	p	F	R ²
İş Başarısı	-,288**	-,056	-,829	,408	24,459	,135
İş Doyumu	-,366**	-,326	-4,791	,000		

a.Bağımlı Değişken İort (İ.A.N.) $p<0.05$

İşten Ayrılma Niyeti = f (İş Başarısı, İş Doyumu)

$$Y = B_0 + B_1.X_{ib} + B_2.X_{id}$$

$$Y = (-,0,056).X_{ib} + (-0,326).X_{id}$$

Tabloda yer alan kat sayı değerleri incelendiğinde, algılanan performansın iş başarısı alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir($p>0.05$). İşgörenlerin algısına göre, iş başarısı faktörlerinde meydana gelen artış veya düşüşün işgörenleri işten ayrılmaya iten bir neden olmadığı ifade edilebilir. Dolayısıyla H3₍₁₎ numaralı hipotezimiz reddedilmiştir.

Algılanan performansın iş doyumu boyutuna ilişkin çoklu regresyon analiz sonuçları, bu boyutun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir($p<0.05$). Bu sonuçtan yola çıkarak, işgörenlerin iş doyumunun yüksek olması işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azaltmıştır şeklinde yorum yapabiliriz. Bu durumda H3₍₂₎ numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu tez çalışması kapsamında, araştırmanın ana hipotezlerine yanıt alabilmek için geliştirilen 20 adet araştırma hipotezi uygulanan korelasyon ve çoklu regresyon

analizleri sonucunda kabul veya reddedilmiştir. Hipotezlerin kabul veya red durumları toplu olarak Tablo 3.18’de yer almaktadır:

Tablo 18: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotez	Sonuç	Yön	Hipotez	Sonuç	Yön
H1 ₍₁₎ : İOKSF→İB	Kabul	Negatif	H1 ₍₁₁₎ : ÖYİKSF→İD	Kabul	Negatif
H1 ₍₂₎ : ÖRKSF→İB	Kabul	Negatif	H1 ₍₁₂₎ : ÖDSF→İD	Kabul	Negatif
H1 ₍₃₎ : KGKSF→İB	Red		H2 ₍₁₎ : İOKSF→İAN	Red	
H1 ₍₄₎ : İBİKSF→İB	Kabul	Negatif	H2 ₍₂₎ : ÖRKSF→İAN	Red	
H1 ₍₅₎ : ÖYİKSF→İB	Red		H2 ₍₃₎ : KGKSF→İAN	Red	
H1 ₍₆₎ : ÖDSF→İB	Kabul	Negatif	H2 ₍₄₎ : İBİKSF→İAN	Red	
H1 ₍₇₎ : İOKSF→İD	Kabul	Negatif	H2 ₍₅₎ : ÖYİKSF→İAN	Red	
H1 ₍₈₎ : ÖRKSF→İD	Red		H2 ₍₆₎ : ÖDSF→İAN	Red	
H1 ₍₉₎ : KGKSF→İD	Red		H3 ₍₁₎ : İB→İAN	Red	
H1 ₍₁₀₎ : İBİKSF→İD	Red		H3 ₍₂₎ : İD→İAN	Kabul	Negatif

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çağımızın en temel sorunları arasında yer alan ve çok geniş bir kitleyi içine alan stres, iş hayatında da etkisi ve doğurduğu sonuçlar itibariyle üzerinde durulması gereken bir konudur. Stres çok yönlü bir olgudur, farklı kişilik yapılarına göre farklı şekillerde ve farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Stres olgusu sadece olumsuz düşünülmemelidir. Stres olumlu (Eutres) ve olumsuz (Distres) olarak ikiye ayrılır. Normal ve optimal düzeyde tutulan stres, kişilerde güdüleyici ve itici güç olarak rol oynamaktadır. İşletmelerde işgörenlerde yaptıkları işi daha iyi bir şekilde ortaya koymaları için önemli bir etken olmaktadır. İşgörenlerin bazı durumlarda daha iyi performans sağlamalarında etkili olabilir. Olumlu stres kişilerin ani ve beklenmedik durumlar karşısında hızlı bir şekilde çevreye uyum sağlamalarında yardımcı olabilir. Ancak stres kontrol altına alınamayacak kadar yüksek bir düzeye ulaştığında olumsuz sonuçlar doğurur. İş hayatında bilgi çağına geçişin hızlanması, teknolojik alanda çok hızlı gelişmelerin yaşanması ve buna ayak uydurulmasının zorunluluğu, işletmeler arası ve piyasalardaki rekabetin etkin hale gelmesi, en yeni uygulamaları işletmeye uyarlamada hızlı davranılması zorunluluğu, değişimlere ayak uydururken ortaya çıkan sorunlar, aşırı iş yükü, rol belirsizliği, zamanı etkili yönetememe, kariyer beklentilerinin karşılanmaması, mobbing, örgüt ve işgörenle arasındaki uyumsuzluk, işteki sosyal ilişkiler, yetki ve sorumlulukların dengesiz dağılımı, katı iş kuralları, zayıf örgüt kültürü ve örgüt içi zayıf iletişim gibi nedenlerden dolayı çalışanlar strese girebilmektedir. Ancak işletmelerin başarısı ve verimliliği, işgörenlerin yüksek performansı ve etkinlikleri ile mümkündür. Dolayısıyla, çalışanların işgücünü düşüren en önemli etkenlerden biri olan stresin azaltılması ve optimum düzeyde tutulması bir gereklilik hatta bir zorunluluk halini almıştır.

Çalışmanın bir diğer konusu olan ve ikinci bölümde yer alan performans hem sosyal hem de iş hayatı içerisinde çalışanların verimlilik düzeyini ifade etmektedir. Kişinin işini yerine getirmek için harcadığı çaba karşısında elde ettiği başarı düzeyi olarak da ifade edilebilir. Bireyin başarıya ulaşabilmesi için iyi bir performansın sergilenmesi önemlidir. Performans düzeyi yüksek olan işgörenin iş başarısı ve iş tatmini de yüksektir. Yaptığı işten elde edeceği verim yüksektir. Ancak performansın olumsuz yönden etkilenmesinin en önemli nedenlerinden biri bireylerin maruz kaldığı stres olgusudur. Mevcut yüksek stres çalışanların iş başarısı ve iş doyumunu üzerinde olumsuz etki yaratır. Dolayısıyla bu durum kişinin sosyal ve iş hayatı içerisindeki

motivasyonu üzerinde problemler meydana getirir ve kişiyi etkisiz hale getirir. Bu durumda etkili bir performanstan söz etmek olanaksızdır. Sağlanamayan performans sonucu bir takım problemler boy gösterir. Bunlar sosyal ve psikolojik anlamda bir takım problemler olabilir. Öte yandan bireyin performans ve verimliliğini azaltan bir diğer neden, örgüt içerisinde yaptığı işten dolayı takdir edilmemek veya ödüllendirilmemek olabilir. Bu yüzden örgüt içerisinde bu yönde bir politikanın geliştirilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca stres-performans ilişkisi konusunda: ‘Strese neden olan faktörlerin azaltılmasıyla, bireylerin iş başarısı ve iş doyumunun, dolayısıyla performanslarının yükseltilmesi mümkündür.’ diyebiliriz.

Stres ve performans arasında geliştirilmiş olan dört modele göre, stres ve performans arasında pozitif yönlü, negatif yönlü, ters U biçimli ilişki ve ilişki bulunmaması durumu vardır. Pozitif yönlü ilişki modeline göre, stres ve performans arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Stres düzeyinin düşük olması halinde, bireyler daha etkili rekabet edemeyeceklerinden performansın artacağından söz edilemez. Optimum düzey stres ortamında, rekabetle başa çıkma çabaları sonucu ortalama bir performans düzeyinin oluşması muhtemeldir. Bu ilişki modeline göre, artan stres düzeyi hem rekabetin artması hem de optimal bir performansın sergilenmesiyle sonuçlanır. Yine bu modele göre iş ortamında yaşanan zorluklar, mevcut endişe ve kaygı, sonucunda baş gösteren stres, performansın geliştirilmesinde bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Negatif ilişki modeli, stres ve performans arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin varlığını savunmaktadır. Bu ilişkinin negatif olduğunu savunanlara göre, çalışanlarda yaşanan gerilim ve olumsuz duygular beraberinde zihinsel yorgunluk getirdiğinden performansı olumsuz etkilemektedir. Bu konuda Vroom (1995) yaptığı çalışmada, yüksek stres düzeyinin bireyin algısının sınırlanmasına ve istem dışı psikolojik tepkimelere neden olduğunu savunmuştur (Muse, Harris ve Feild, 2003). Ters U ilişkisi modelinde, işyerindeki düşük düzeyli stresin işgörenler üzerinde etkili olmayacağı, dolayısıyla performans düzeyinin artmasında da etkide bulunmayacağı savunulmaktadır. Stres düzeyinin yüksek olması durumunda ise birey zamanının ve çabasının büyük kısmını stresle başa çıkmak için ayıracağından performans ve verimliliklerinde düşüş yaşanacaktır. Bu yüzden asıl önemli olan optimum verimlilik bölgesinde yer alabilmektir. Son varsayım olan ilişki bulunmaması modeline göre ise bireylere yaptıkları iş karşılığında ödeme yapıldığından, işten dolayı yaşadıkları stresi görmezden gelerek üretkenliklerini

engellemesine izin vermezler. Rasyonel düşünen insan geçimini sağlamak için bu işi yaptığını düşünerek, iyi bir performans sergilemesi gerektiğini düşünür ve bu yüzden stresin varlığının veya yokluğunun performanslarını etkilememesini tercih ederler. Biz de çalışmamızda bu dört ilişki modelini baz alarak, stresin işgören performansı üzerindeki etkisinin derecesini ölçmek amacıyla; 'iş stresinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.' ana hipotezi geliştirildi. Aynı zamanda ana hipoteze bağlı olarak alt hipotezler oluşturuldu.

İş stresinin ve iş performansının doğrudan ve/veya dolaylı sonucu olan işten ayrılma niyeti çalışmamızın ikinci bölümünde yer alan diğer değişkenimizdir. İlk olarak ele alınıp çalışılması 1900'lü yılların başlarına dayanmaktadır. İşgörenlerin işten ayrılmaya kesin karar vermeden önce bu yönde geliştirdikleri niyet ve düşünce olarak açıklanmaktadır. Bir başka deyişle 'düşünme, planlama ve işten ayrılmayı isteme'yi kapsayan bilişsel bir süreçtir (Mesci, 2014). Yani işi bırakmaya yönelik herhangi bir teşebbüse ilişkin bir düşünce olarak da ifade edilebilir. Özetle işgörenin çalıştığı örgütten ayrılma eğilimidir ve işgörenlerin iş şartlarından memnun olmadıkları durumlarda gösterdikleri negatif bir davranış biçimidir. Bu açıdan günümüzde örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli problemlerden biridir. Son dönemlerde de çok sık araştırılan bir konu olarak literatürdeki yerini almıştır. Çünkü bir işletmede yüksek performanslı çalışanların işten ayrılması işletme açısından istenmeyen bir durumdur. Bir işletmede eğer beklenen başarı düşük ise, verim de düşük olur, örgüte bağlılık bu durumdan olumsuz etkilenir ve bu durumda işgörenler çalıştıkları işletme dışındaki diğer iş fırsatlarıyla ilgilenmeye başlarlar. Bu konu ile ilgili, işten ayrılma niyetinin hem bilişsel hem de davranışsal olduğu üzerinde de durulmuştur. Çalışmamızın bu bölümünde işten ayrılma niyetine etki eden faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve önlenmesi, son olarak da iş stresi ile arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Literatür incelemesi sonucunda işten ayrılma niyetinin çeşitli konularla ilişkilendirilip çalışıldığı görülmüştür. Daha önce yapılan çalışmalarda iş stresinin de işten ayrılmak için iyi bir gösterge olduğu ortaya çıkmıştır. Eczacıların iş stresi üzerine yürütülen bir çalışmada stresin kendisini azalan iş tatmini ve artan işten ayrılma niyeti olarak iki şekilde gösterdiği ortaya çıkmıştır (Gaither vd., 2008). Aynı zamanda işe devamsızlıkların % 40'ının stres ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Mesela yüksek iş-aile çatışması yaşayan bireylerin daha fazla işi bırakma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Stresin psikolojik sonuçları bireylerin iş tatminsizliği,

azalan kariyer bağlılığı, giderek artan işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile noktalanır. Literatür sonuçlarından yola çıkarak, değişkenlerimize ilişkin H2: 'İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.' hipotezi ve buna bağlı alt hipotezler geliştirildi. Bunun dışında iş performansı ve işten ayrılma değişkenlerine ilişkin H3: 'İşgören performansının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.' hipotezi ve buna bağlı alt hipotezler oluşturuldu.

Literatür çalışmalarından derlenen teorik bilgilerin ışığında oluşturulan tez çalışmasının adı geçen kavramlar üzerindeki bilgi birikimine katkı sağlaması ve iş stresi, işgören performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimin elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde kapsamlı bir çalışma hazırlanmıştır. Çalışmamızın değişkenleri olan iş stresi, işgören performansı ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki etkileşimleri incelemek amacıyla korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan bulguları sıralayacak olursak;

Bu çalışmada değişkenlere ait tanımsal istatistik analiz sonuçları, otel işletmeleri çalışanlarına göre iş stresi değerlendirme alt boyutlarından kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörlerinin en önemli stresörler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörlerine ilişkin değişkenler arasında ise en fazla stres yaratan faktör 'yükselme olanaklarının adaletsiz ve dengesiz oluşu' olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuca dayanarak otel işletmelerinde işgörenlerin kariyer konusuna öncelik verdiklerini, yükselme imkânlarının işgörenlerin beklentisini karşılamadığını ve bunun da kaygı, endişe ve tatminsizlik yaratarak strese yol açtığını söylemek yanlış olmaz. İstanbul'daki otel işletmelerinin daha çok şehir otelciliğini yansıttığı ve yılın on iki ayı faaliyet gösterdiği göz önünde bulundurulursa, yöneticilerin bu konuda işgörenlerin tatmin düzeyini arttıracak bazı adımlar atmaları önerilebilir. Buna işgörenlerin yaptıkları işin takip edilmesi ve kendilerine geri bildirimde bulunulması, işletme içerisinde fırsat verilmesi vb. örnek gösterilebilir.

İş stresi değerlendirme alt boyutları altında yer alan örgüt dışı stres kaynakları stres düzeyini arttırmada ikinci sırayı almıştır. Bu boyut altında yer alan 'aile ve sosyal yaşama zaman ayıramama' değişkeni ilgili otel işletmelerinde çalışanların üzerinde strese neden olma yönünden en etkili etken olmuştur. Buradan iş yoğunluğu ve

İstanbul'daki yaşam şartları nedeniyle sosyal yaşama ve aile ile birlikte olmaya vakit ayıramama işgörenleri psikolojik olarak strese sürüklediği sonucu çıkmaktadır. Bu durumda işgörenlerin iş dışında kalan zamanlarını daha verimli bir şekilde planlamaları önerilebilir. Diğer taraftan turizm bir hizmet sektörüdür ve elde edilen kazanç diğer ülkelerden sağlanan seyahatlere, gelen turistlerin yaptıkları harcamalara, ülkeye bırakılan döviz miktarına, potansiyel turist sayısının bir önceki yıla göre artmasına vs. bağlıdır. Turizmin ülke ekonomisindeki yeri yadsınamayacak derecede önemlidir. Ancak bir ülkenin imajı, mevcut ekonomik ve siyasi durumu, yaşanan terör olayları, o ülkedeki vatandaşların yaşam standartları turizm potansiyelini belirlemede önemlidir. Bu alanlarda yaşanan olumsuzluklar haliyle turizm olaylarını da olumsuz etkileyecektir. Sonuç olarak işletmeler daha az işçi çalıştırma yoluna gidecek ve istihdam azalacaktır. Haliyle bu durum işgörenler arasında iş bulmada zorluk, mevcut işini kaybetme, maaşını zamanında alamama, işletmenin durumunun kötüye gitmesinden kaynaklanan stres yaratır. Bu durum bütün yıl boyunca faaliyet gösteren şehir otellerinde kendini daha fazla hissettirir. Turizm istatistikleri incelendiğinde son dönemlerde komşu ülkelerde yaşanan savaşlar, terör olayları, silahlı eylemler, çatışmalar, Rusya ile yaşanan problemler, IŞİD tehlikesi, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde meydana gelen bombalı saldırılar vs. turizm gelirlerini eritmiştir. Bu durumda turizmin barış olmayan ortamlarda gelişmeyeceğini söylemek yerinde olur. Tanımlayıcı istatistik analiz sonucunda örgüt dışı stres faktörlerine ilişkin değişkenlerden 'ülkenin ekonomik ve siyasi durumu'nu en fazla stres yaratan ikinci etken çıkması yapılan açıklamalarla tutarlıdır. Bu yüzden Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ve özellikle mevcut hükümete önemli görevler düşmektedir. Turizm faaliyetlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması, ülke imajının iyileştirilmesi, siyasi ve komşu ülkelerle ilişkilerde yaşanan gerginliklerin giderilmesi, ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanması, terör konusunda çözüm önerilerinin geliştirilmesi, alternatif turizm seçeneklerinin geliştirilmesi, ülke kaynaklarının turizm açısından etkin kullanımının sağlanması, uluslararası alanda, sosyal, yazılı ve görsel medya üzerinden ülke reklamının iyi yapılması tavsiye edilebilir. Böylece bu alanda işgörenlerde meydana gelen stresin optimum düzeye indirgenmesi sağlanabilir.

İşteki beşeri ilişkilerden kaynaklanan stresörler otel işgörenleri arasında stres yaratan diğer en önemli faktördür. Bu faktöre ilişkin 'iş yerinde dedikodu yapılması,

çalışanlar arasındaki yükselme hırsları ve çıkan sorunlar' işgörenlerde en çok stres yaratan etkenler olmuştur. Çalışanlar bu durumdan kaynaklanan stresi azaltmak ve/veya yönetmek amacıyla iş arkadaşlarıyla olan beşeri ilişkilerinde daha dikkatli olmaları gerekir. İş arkadaşlarıyla aralarında gerginlik yaratacak söz ve davranışlardan sakınmaları önerilebilir. İşteki beşeri ilişkilerinde daha profesyonel ve mesafeli olmaları tavsiye edilebilir. Diğer taraftan alınan maaş ve ücretleri yeterli görmeme, sık vardiya değişimi, ilişkilerde yaşanan zorluklar ve iş yoğunluğu stres düzeyini arttıran iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu, görev ve yetkilerde dengesizlik, karar aşamasında üst yönetimden destek alamama, kararlara katılmama, sıkı denetim ve gözetim ve aşırı baskı örgütün kendisinden kaynaklanan ve işgörenler arasında strese neden olan diğer etkenler arasında yer almıştır. Örgütten kaynaklanan stresi azaltmada ve yönetmede en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Stres yönetimi alanında geliştirilen modern uygulamaları işletmelerine uyarlayabilirler. İşgörenleri çeşitli ödüllendirme, takdir etme vb. uygulamalarla memnun etme yoluna gidebilirler.

İlgili otellerde çalışanların performans kriterlerine ilişkin sonuçlar bize işgörenlerin hem iş başarısı hem de iş doyumunu yönünde yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. Bu durum ilgili otel çalışanlarının performansının dış etkenlerden önemli ölçüde etkilenmediğine işaret etmektedir diyebiliriz. Bizim çalışmamızda iş stresinin performans ile ilişkisi ve üzerindeki etkisi analize tabi tutulmuştur ve analiz sonucunda iş stresi ile performans arasında anlamlı ve doğrusal olmayan bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani stres düzeyi düştükçe performans kriterlerinde bir yükselme olmuştur. İşgörenlerin stres düzeylerine yönelik değişkenlere bakıldığında bazı belli başlı faktörler dışında, diğer stres faktörlerinde yüksek (olumsuz) değerler çıkmamıştır. Dolayısıyla çalışanların performanslarında bir düşüş söz konusu değildir. Çalışanların belli başlı konularda yaşadıkları stresi kontrol altına almayı başarabildikleri ve işteki performanslarını düşürmesine engel olabildikleri söylenebilir. Çalışmamızı yürüttüğümüz dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin şehir otelleri olduğu göz önüne alındığında şöyle bir açıklama yapmak uygun olacaktır: Dört ve beş yıldızlı şehir otellerinde iş yoğunluğunun fazla olmasına karşın çalışma saatlerinin daha düzenli olması, herkesin yaptığı işin daha belirgin olması, iş prosedürlerine daha çok uyulması, maaşların zamanında yatırılmasında aksaklıkların

yaşanmaması, yönetici kadronun işgörenlerle düzenli aralıklarla bir araya gelmesi, çalışanların kararlarda yer alması, ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesinin daha hızlı olması, çalışanların ihtiyaç duyduğu desteği daha kolay sağlayabilmeleri, ödüllendirme sisteminin varlığı vb. uygulamalar sayesinde işgörenler stres düzeyini optimum düzeyde tutabilmektedirler. Bu durum aynı zamanda performanslarına da olumlu yönde yansımaktadır. Diğer taraftan uzun süre aynı işi yapmakta olan işgören, işin inceliklerini ve detaylarını daha iyi bildiği için işinde hata yapma veyahut büyük sıkıntılar yaşama ihtimalleri azalmaktadır. Olumlu performans göstermelerinin bir diğer nedeni buna da bağlanabilir. Bir diğer ihtimal de şudur ki geçiminin bu işe bağlı olduğunun farkında olan işgören, yaşadığı stresi kontrol altında tutar, dolayısıyla performansında herhangi bir düşüşün yaşanmaması konusunda dikkatli davranabilir. Böylece performans kriterlerini yüksek tutabilirler. Bu sonuçlar, stres ile performans arasında doğrusal olmayan (negatif yönlü) bir ilişki bulunduğunu savunan çalışmaların sonuçlarıyla tutarlıdır.

İş stresinin performans üzerindeki etkisini inceleyen analiz sonuçlarına bakıldığında, stres faktörlerinin performansın iş başarısı üzerinde % 28,4 oranında bir değişime neden olduğu görülmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan strese ilişkin alt boyutların iş başarısına etkisinin % 12 ile 15 arasında değiştiği görülmüştür. Bir başka deyişle anlamlı bulunan stres faktörlerinin bir birim artması durumunda işgörenlerin performansı % 12 ile 15 oranında düşmüştür. Aynı analiz sonuçları işgörenlerin algısına göre iş başarısı üzerinde etkili olan en önemli faktörün işteki beşeri ilişkilerden kaynaklandığını göstermiştir. İş stresinin iş doyumunu üzerinde meydana getirdiği değişim oranı % 27,6 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan stres faktörlerinin bir birim düşmesi durumunda iş doyumunu % 17 oranında düşürdüğü tespit edilmiştir. Çıkan değerler incelendiğinde % 50'nin altında kaldığı görülmektedir. Bu durum işgörenlerin algısının ve psikolojik durumunun ölçülmüş olmasından kaynaklanabilir. Çünkü insan davranışlarının önceden tahmin edilebilirliği zordur (Frost, 2014). Bu noktadan yola çıkarak çalışmamızda çıkan değerlerin araştırma modelini açıklama ve destekleme yönünden yeterince güçlü olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla iş stresinin performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bizim yaptığımız çalışma ile de ortaya konulmuştur ve bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunan faktörlerde negatif yöndedir. İşgörenler performanslarını etkileyen ilgili stres faktörlerini tespit ederek buna yönelik

yöntemler geliştirebilirler, eğer işletme içerisinde stres yönetimine ilişkin motivasyon programları varsa, bu programlara katılabilirler. Üstleriyle yaşadıkları sıkıntılarla ilgili görüşüp destek alabilirler. Dolayısıyla performanslarının etkilenme derecesini azaltabilirler.

İş stresi ile işten ayrılma niyeti ilişkisini ve etkileşimlerini gösteren analiz sonuçları incelendiğinde, korelasyon sonuçlarına göre anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, regresyon sonuçlarına göre ise anlamlı bir etki bulunamamıştır. İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde meydana getirdiği değişim % 4,7'dir ki bu çok düşük bir orandır. Bu noktadan hareketle iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Bu durum iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını, ancak çeşitli stresörlere bağlı olarak değiştiğini savunan çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Örneğin Kim ve Stoner (2008) birlikte ortaya koydukları çalışmada, işten ayrılma niyetinde iş stresinin rolünü incelerken yüksek iş çatışması, rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve tükenmişliği aracı değişken olarak kullanmışlardır. Yine aynı çalışmaya göre demografik özellikler de iş stresi ve işten ayrılma niyeti etkileşiminde göz önünde bulundurulmalıdır. Chiu ve arkadaşları (2005) ve Sullivan ve Bhagat (1992) ve Hendrix ve arkadaşları (1985) birlikte yürüttükleri çalışmada iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ve bu etkileşimde iş tatmininin aracı rol oynadığını ortaya koymuşlardır. İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin dolaylı olduğunu savunan Bedeian ve Armenokis (1981) bu etkileşimi, rol belirsizliği ve çatışması, iş gerginliği ve iş tatmini olgularını aracı kullanarak ölçmüşlerdir. Bu yüzden bizim çalışmamızda da aracı bir faktörün belirlenerek çalışılması araştırmaya değer bulunmuştur. Dolayısıyla iş stresi ve işten ayrılma niyeti etkileşiminde aracı bir değişkenin kullanımının istatistiksel olarak daha etkili sonuçlar vereceği söylenebilir.

Oluşturulan araştırma modeline göre ulaşılmak istenen sonuçlardan sonuncusu işgören performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve etkileşimin derecesidir. Daha önce de belirtilmiş olduğu gibi işten ayrılma veya işten ayrılma niyeti üzerinde iş performansının da önemli bir etkisi olduğu yapılmış çalışmaların sonuçları arasındadır. Bu konuda Zimmerman ve Darnold (2009) birlikte yapmış oldukları çalışmada iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır. Performans, başka iş alternatifleri aramak

üzere doğrudan işgören motivasyonunu etkiler ve yüksek performanslı işgörenler düşük performanslı işgörelere göre daha kolay işten ayrılırlar (Jackofsky, 1984). Bazı araştırmacılar ise iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi çeşitli aracı değişkenleri kullanma yoluyla, örneğin örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde örgütsel desteğin aracı rolünü çalışarak ortaya koymuşlardır. Bir başka çalışma, iş performansının iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu, iş tatmininin ise örgütsel bağlılığı etkilediğini ve bunun da daha sonra işten ayrılma niyeti ile sonuçlandığını ortaya koymuştur (Jones vd., 2007). Beklenti teorisine göre olumsuz iş performansı işgörenin yaptığı işten verim alamadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca işgörenler düzenli çalışıyor ancak umduğunu bulamıyorlarsa bu onları işten ayrılmaya iter. Fakat eğer iş performansı yüksek ise ve işgörelere ödülleri veriliyorsa, bu durum iş tatminini artırır ve çalışan bireyler örgütte daha uzun zaman kalmayı düşünürler. Ancak olumsuz performans gösterdikleri takdirde, işten ayrılmaya yönelirler (Saeed vd., 2014). İş stresinin işgören performansı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ele alan Arshadi ve Damiri (2013)'nin çalışmasında iş stresinin işgörelerin iş tatminini etkilediği, bu durumun ise düşük performans ve işten ayrılma niyetiyle sonuçlandığı belirtilmiştir. Bu noktadan yola çıkarak bireysel, örgütsel veya çevresel nedenlerden kaynaklanan iş performansı işgöreleri işten ayrılma düşüncesine itebilmektedir (Arshadi ve Damiri, 2013).

Bizim çalışmamızın korelasyon analiz sonuçları performansın iş başarısı ve iş doyumunu boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Yani performansın düşük veya yüksek olmasına bağlı olarak, işten ayrılma niyeti yükseliş ve düşüş göstermektedir. Aralarındaki etkileşimi incelemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları ilgili otellerde çalışan işgörelerin algısına göre iş performansının işten ayrılma niyeti üzerinde % 13,5 oranında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Performansa ait iş başarısının işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunmazken, iş doyumunu faktörünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi % 32,6 oranında çıkmıştır. Bir başka deyişle, iş doyumunu faktörlerinin bir birim düşmesi sonucunda, işgörelerin işten ayrılma niyetine kapılması % 32,6 oranında artmıştır. İstanbul ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanlarından elde edilen bu bulguların iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla tutarlı olduğunu

söyleyebiliriz. Görüldüğü üzere bu değerler çok yüksek olmasa da yöneticilerin düşük performansı arttırmak adına bir takım çalışmalar yapması önerilebilir. Örneğin öncelikle performansın düşük olduğu kişilerin ve/veya dönemlerin nedenleriyle birlikte araştırılmasında fayda vardır. Çünkü işgörenlerin işten ayrılmaya yönelmesi en çok işletmeye zarar verir. Ayrıca diğer pek çok büyük işletmede olduğu gibi ilgili otel işletmelerinin İK bölümünce Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulabilir, mevcut ise daha etkili kullanılması önerilebilir. Diğer taraftan performansı iyileştirmeye yönelik işgörenlerin düşüncelerinin dinlenilmesi veya düşüncelerini yetkili mercilere ulaştırabilecekleri görüş ve öneri kutuları oluşturulabilir. Böyle bir uygulama çalışanların motivasyonunu arttırmada etkili olabilir. Belli dönemlerde kendi karar verme yetkileri içinde işgörelere kontrol edilebilir yetki devri yapılabilir. Bu da performanslarını güçlendirme açısından önemlidir. Ayrıca işletme sahibi işgörelere temel ihtiyaçlarını karşılayacakları bir maaş garantisi sunmalıdır. Geçim kaygısı ve endişesi yok olan çalışanın tatmini ve sadakati daha çok olacağından, daha yüksek performans sergilemesi olasıdır. Bunun da işgöreni işletmede tutabilmenin bir başka yolu olduğu ifade edilebilir.

Son olarak, çalışmamızda ele aldığımız iş stresi, işgören performansı ve işten ayrılma niyetinin son dönemlerde üzerinde çokça durulan konular olması ilgi çekici ve araştırmaya açık yapısını güçlendirmektedir. Tutum, davranış ve psikolojik durumu ölçmeye yönelik bu konuların çeşitli aracı değişkenlerin de yardımıyla zenginleştirilerek araştırılmasının literatüre önemli katkı sağlayacağı söylenebilir. Ancak diğer taraftan araştırmaya dâhil edilen örneklem hacminin İstanbul ilindeki dört ve beş yıldızlı otelleri ile sınırlı olması ve kavramlar arası etkileşimin sadece ilgili otellerdeki işgörelere algısını yansıtacak biçimde incelenmesi çalışmanın en önemli kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle kavramlar arasındaki etkileşimin daha geniş bir örneklem hacmi ile farklı bölge ve kategorilerdeki otel işletmeleri çalışanları üzerinde incelenmesinin literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Afşar B, Dede A (2008) Performansa Dayalı Yönetim Sistemi. <http://www.kto.org.tr> (12.03.2015).
- Agin Ö (2010) İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Ahmed A, Hussain I, Ahmed S, Akbar MF (2010) Performance appraisals impact on attitudinal outcomes and organisational performance. *International Journal of Business and Management* 5(10): 62-68.
- Akova O, Işık K (2008) Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12(1): 17-44
- Aksoy A, Kutluca F (2005) Çalışma hayatında stres kaynakları, stres belirtileri ve stres sonuçlarının incelenmesi üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 49: 458-486
- Aktaş AM (2001) Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 56(4): 25-42.
- Akyol E (2011) *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Ali N, Baloch QB (2010) Job satisfaction and employees turnover intention: Case study of NWFP Pakistan based banking sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2(5): 39-66
- Altıntaş E (2014) *Stres Yönetimi* (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Arakal T, Rupert S (2015) The impact of performance management system on employee involvement and interpersonal trust: a survey among scientists. *International Journal of Scientific Research and Management* 3(7): 3369-3378
- Arı G, Bal H, Bal E (2010) İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(3): 143-166

- Armağan E, Kubak S (2013) Satış elemanlarının stres düzeylerinin performanslarına etkisi üzerine bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 5(2): 34-50.
- Arshadi N, Damiri H (2013) The relationship of job stress with turnover intention and job performance: moderating role of OBSE. The 3rd World Conference on Psychology, Counseling and Guidance, Izmir, Turkey, May 9-12.
- Arslan NT (2004) “Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak” örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9(1): 203-228.
- Aslan Z (2014) İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İstanbul’daki seyahat acentalarında bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2: 19-41
- Aslan Z, Etyemez S (2015) İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay’daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7(3): 482-507.
- Aşık N (2005) Otel işletmelerinde çalışanların kişilik yapısı ile stresten etkilenme düzeylerinin analizine ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 03: 126-146
- Avcı N, Küçükusta D (2009) Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20(1): 33-44
- Aydın A (2008) *İş Yaşamında Stres* (Pegem Akademi, Ankara).
- Aydın Ş (2004) Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(3): 49-74
- Aytaç S (2009) *İş Stresi Yönetimi El Kitabı: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi* (Labour Ministry-ÇASGEM, Ankara).
- Aytok A (2004) Performans değerlendirme ile performansa dayalı ücret ve bir endüstri işletmesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Aytürk N (2010) *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış, Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri* (Detay Yayıncılık, Ankara).

- Babakus E, Cravens DW, Johnston M, Moncrief WC (1996). Examining the role of organisational variables in the sales person job satisfaction model. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 16(3):33-46.
- Babin BJ, Boles JS (1996) The effects of perceived co-worker involvement and supervisor on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing* 72(1): 57-75.
- Baklacı E (2013) İş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hatay.
- Balaban J (2000) Temel eğitimde öğretmenlerin stres kaynakları ve başa çıkma teknikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 7: 188-195
- Baron RA, Greenberg J (1997) *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work* (Upper Saddle River, N.J.).
- Bartunek JM, Huang Z, Walsh IJ (2008) The development of a process model of collective turnover. *Human Relations* 61(1): 5-38.
- Barutçugil İ (2002) *Performans Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).
- Barutçugil İ (2004) *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).
- Başaran İE (1982) *Örgütsel Davranış* (Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara).
- Başoda A (2012) Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Bates RA, Holton EF (1995) Computerized performance monitoring: a review of human resource issues. *Human Resource Management Review* 5(4): 267-288
- Batıgün A, Şahin N (2006) İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: a-tipi kişilik ve iş doyumunu. *Türk Psikiyatri Dergisi* 17(1): 32-45.
- Batılı SB (2010) Oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik mevcut durum analizi ve finans sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Baytar Ö (2010) İş yaşamında stresin işgören performansı üzerindeki etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bedeian AG, Armenakis AA (1981) A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *The Academy Of Management Journal* 24(2): 417-24.
- Begenirbaş M, Çalışkan A (2014) Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal* 5(2): 109-127.
- Bernardin HJ, Beatty RW (1984) *Performance Appraisal: Assessing Human Behaviour at Work* (Kent Publishing Company, Boston).
- Bilgin KU (2007) Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık “performans yönetimi”. *Sayıştay Dergisi* 65: 53-87.
- Bingöl G (2013) Stres ve stres yönetimi yaklaşımları: Kırklareli devlet hastanesi hemşireleri örneği. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bludorn AC, Abelson MA (1980) Employee performance and withdrawal from work. Unpublished Manuscript, Pennsylvania State University, College of Business Administration, Pennsylvania.
- Bludorn AC (1982) A unified model of turnover from organizations. *Human Relations* 35: 135-153.
- Borş D (2010) Konaklama işletmelerinde stresin çalışan performansına etkileri: Belek'teki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Bowen DE (1982) Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review* 7(2): 205-211.
- Braham BJ (1998) *Ateş Altında Sakin Kalabilmek: Stres Yönetimi*, çev. Vedat G. Diker (Hayat Yayınları, İstanbul).
- Brown SP, Peterson RA (1994) The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing* 58(2): 70-80.
- Bulut ZA (2004) İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi* 7(79).

- Büyükfırat B (2009) Performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların iş stresi düzeyleri üzerine etkileri: imalat sektöründe bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Cam E (2004) Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Uluslar İnsan Bilimleri Dergisi* 1(1): 1-10.
- Camkurt MZ (2007) İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TUHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi* 20(6) 21(1): 80-106.
- Can H (1992) *Organizasyon ve Yönetim* (Adım Yayıncılık, İstanbul).
- Chiu CK, Chien CS, Lin CP, Hsiao CY (2005) Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: the moderating role of locus of control. *Journal of Management Development* 24(10): 837-855.
- Cohen A (1997) Nonwork influences on withdrawal cognitions: an empirical examination of an overlooked issue. *Human Relations* 50(12): 1511-1536.
- Cox T (1995) "Stress, Coping and Physical Health". A. Broome ve S. Llwyn (Eds.) *Health Psychology Processes And Applications* (21-34). (Chapman&Hall, London).
- Cummings TG, Worley CG (2005) *Organization Development & Change* (Mason, Ohio : Thomson/South-Western, London).
- Çakmak N, Ocaklı E (2006) Performans değerlendirme gerekli midir? Neden? *ÜNAK '06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*. Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye, Eylül 12-14.
- Çalık T (2003) *Performans Yönetimi* (Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara).
- Çevik M (2011) İş yerinde oluşan stresin çalışanlar üzerindeki etkileri: acil servis hizmetleri kapsamında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Çöl G (2008) Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1): 35-46.
- Dalton DR, Todor WD (1979) Turnover turned over: an expanded and positive perspective. *Academy of Management Review* 4(2): 225-235.
- Demiralay T, Gürkan GÇ (2013) İlişki ve görev çatışması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin araştırılması: konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde bir

araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(2): 59-79.

Demirkıran M (2007) Stres kaynakları ve askeri örgütlerde stres yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Dinçer Ö (2008) Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri (Alfa Yayınları, İstanbul).

Düzgün A (2014) Üst düzey yöneticilerde örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi analizi: Antalya bölgesi beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.

Emhan A, Çayır C (2010) Girişimcilerin stres ile başedebilmesinde tinsel değerlerin etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24(2): 101-120.

Erdal S (2011) Örgütlerde stres yönetiminde cinsiyet faktörü. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Erdem B (2007) İşletmelerde bir performans yönetimi aracı olarak kıyaslama tekniğinden yararlanma: konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yönetimine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

Erdoğan İ (1991) *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri* (İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul).

Erdoğan İ (1996) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* (Avcıol Basım-Yayın, İstanbul).

Erdoğan İ (1999) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* (İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul).

Eren E (1990) *İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim* (İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul).

Eren E (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayınları, İstanbul).

Ergeneli A, Karan MB (1997) Strese Eğilimli olmak bakımından bazı bilişsel alışkanlıklar ile iş performansı ilişkisi: a tipi yatırım fonu yöneticilerine yönelik bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi* 30(4): 131-156.

- 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, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Eroğlu F (2006) *Davranış Bilimleri* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Ertekin Y (1993) Stres ve Yönetim (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi, Ankara).
- Eskridge DH, Cooker DR (1999) Öğretmenlerde stres: belirtileri, nedenleri ve başa çıkma teknikleri. çev. Mustafa Buluş. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 5: 66-72.
- Eymür E (2009) Örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik bir alan çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Frost J (2012) How to interpret a regression model with low R-squared and low P values. <http://minitab.com> (24 Aralık 2015).
- Gaither CA, Kahaleh AA, Daucette WR, Mott DA, Pederson CA, Schommer JC (2008) A modified model of pharmacists' job stress: the role of organizational, extra role and individual factors on work related outcomes. *Research in Social and Administrative Pharmacy* 4: 231-243.
- Gök S (2009) Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: örgütsel stres. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 17(2): 429-448.
- Gökdeniz İ (2005) Üretim sektöründeki işletmelerin örgüt içi stres kaynakları ve mobilyacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13: 173-189.
- Gökler R (2012) *Modern Çağın Hastalığı; Stres Ve Etkileri*. <http://www.ozgunsosyaldusunce.com> (04.11.2014).
- Griffin RW (1993) *Management* (Houghton Mifflin, Boston).
- Güçlü N (2001) Stres yönetimi. *G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 21(1): 91-109.
- Gül H, Oktay E, Gökçe H (2008) İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi* 15: 1-11.
- Gümüştekin GE, Öztemiz AB (2004) Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23: 61-85.

- Gümüştekin GE, Öztemiz AB (2005) Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1): 271-288.
- Gündoğdu R (2010) Stres. <http://www.rehberlikservisi.com> (13.01.2015).
- Güney S (2000) *Davranış Bilimleri* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Güney S (2011) *Örgütsel Davranış* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Gürün S (2009) İşgören stresinin motivasyon üzerine etkisi ve bir uygulama (emniyet teşkilatı). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Halis M, Çamlıbel Z (2011) Algılanan iş güçlüğü iş değiştirme niyeti üzerindeki etkisi ve otel işletmelerinde bir araştırma. *Manas Fen Bilimleri Dergisi* 5: 75-84.
- Houkes I, Janssen PPM, Jange JD, Bakker AB (2003) Personality, work characteristics, and employee well-being: a longitudinal analysis of additive and moderating effects. *Journal of Occupational Health Psychology* 8(1): 20-38.
- Hsu J, Hsu JC, Huang SY, Leong L, Li AM (2003) Are leadership styles linked to turnover intention: an examination in mainland China. *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 3(1): 37-43.
- Hunnur RR, Bagali MM (2014) A study on relationship between occupation stress index dimensions and demographic variables of police sub inspectors and asst. subinspectors in police department. *International Journal of Business and Administration Research Review* 1(3): 161-175.
- IAS (2006) *Performans Yönetiminde Temel Stratejiler-I* <http://www.ias.com.tr> (03.03.2015).
- Ivancevich JM, Matteson MT (1984) A type of AB person –work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human Relations* 37(7): 491-513.
- Ivancevich JM, Matteson MT (1999) *Organizational Behavior and Management* (Irwin/McGraw-Hill, Boston).
- İlısı İ (2012) Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğe.

- Jackofsky EF (1984) Turnover and Job Performance: an integrated process model. *Academy of Management Review* 9(1): 74-83.
- Jones E, Chonko L, Rangarajan D, Roberts J (2007) The role of overload on job attitudes, turnover intentions and salesperson performance. *Journal of Business Research* 60(7): 663-671.
- Kanten P (2014) İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 6(1): 11-26.
- Kar İH (2010) *DKBY Modeli Nedir?* <http://www.nenedir.com.tr> (02.11.2014).
- Karagül M (2011) Örgütsel stres ve stres yönetimi: Malatya adliyesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Karahan A, Gürpınar K, Özyürek P (2007) Hizmet sektöründeki işletmelerin örgüt içi stres kaynakları: Afyon il merkezindeki hastanelerde çalışan cerrahi hemşirelerinin stres kaynaklarının belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3(3): 27-44.
- Karasoy HA (2014) Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. *International Journal of Management Economics and Business* 10(22): 257-274.
- Kaya B (2012) Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Kaya E (2010) İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: sağlık personeli üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Kervancı F (2013) Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Kesen M (2011) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilikçilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: banka çalışanları üzerine bir uygulama.

- Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Keskin U (2012) Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerinin incelenmesi (Uşak ili örneği) Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Uşak.
- Kevin D, Brian K (2015) Strategies for improving individual performance in the workplace. *Franklin Business & Law Journal* 2015(2): 10-18.
- Kim H, Stoner M (2008) Burnout and turnover intention among social workers: effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work* 32(3): 5-25.
- Kitapçı H, Kaynak R, Ökten SS (2013) Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management* 1(1): 49-73.
- Klinic Community Health Center (2010) Stress & Stress Management (Klinic Community Health Center Publishing, Canada).
- Koçel T (2003) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Köknel Ö (1988) *Stres-Çağımızın Hastalığı* (Milliyet Yayınları, İstanbul).
- Kömoğ M (2009) Eğitim kurumlarındaki örgütsel stres kaynakları ve çözüm yolları: eğitim kurumlarında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kubalı D (1999) Performans yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi* 32(1): 31-62.
- Lazarus RS (2006) *Stress and Emotion: A New Synthesis* (Springer Publishing, New York).
- Lee KE, Shin KH (2005) Job burnout, engagement and turnover intention of dietitians and chefs at a contract foodservice management company. *J. Community Nutrition* 7(2): 100-106.
- Lee TW, Mowday RT (1987) Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal* 30(4): 721-743.
- Matthieu MM, Ivanoff A (2006) Using stress, appraisal, and coping theories in clinical practice: assessment of coping strategies afters disasters. *Brief Treatment and Crisis Intervention* 6(4): 337-348.

- Menişa Ö (2006) Perceived employment discrimination and its relation to job satisfaction and intention to turnover. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Mesci M (2014) The effects of organizational cynicism towards turnover: a case study in Antalya. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1): 183-209.
- Mobley WH (1982) Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review* 7(1): 111-116.
- Mor Barak ME, Nissly JA, Levin A (2001) Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work and other human service employees: what can we learn from past research? a metaanalysis. *Social Service Review* 75(4): 625-661.
- Murat G (2001) “Yönetime Katılma”. S. Güney (Ed.) *Yönetim ve Organizasyon* (327-356). (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- NAO (2013) *Choosing The Right FABRIC – A Framework For Performance Information*. <http://www.nao.org.uk> (18.03.2015).
- Norfolk D (1989) *İş Hayatında Stres*, çev. Leyla Serdaroğlu (Form Yayınları, İstanbul).
- Okutan M, Tengilimoğlu D (2002) İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* 3: 15-42.
- Onay M, Kılıç S (2011) İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(2): 363-372.
- Öğüt A, Akgemci T, Demirel MT (2004) Strateji insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12: 277-290.
- Örnek AŞ (2009) “Turizm İşletmelerinde Stres Yönetimi”. Z. Sabuncuoğlu (ed.) *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (163-187) (MKM Yayıncılık, Bursa).
- Örücü E, Kılıç R, Ergül A (2011) Çalışma yaşamında stresin bireysel üzerindeki etkileri: eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi* 26: 1-21.

- Örücü E, Özafşarlıoğlu S (2013) Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10(23): 335-358.
- Özdemir H, Yaylı A (2014) alışanın örgütsel bağlılığı, performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research* 1(1): 48-58.
- Özdemir İ (2007) Performans değerlendirme yöntemleri; performans değerleme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özen HÖ (2011) Üniversite ve devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerin stres düzeylerinin karşılaştırılması: Zonguldak örneği. Doktora Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Özer MA (2011) *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Özer MA (2012) alışanlar için verimlilik anahtarı: stres yönetimi. *TUHİS İş Hukuk ve İktisat Dergisi* 24(1-2): 45-66.
- Özkalp E, Kırel A (2013) Örgütsel Davranış (Ekin Yayınları, Bursa).
- Özkasap ř (2013) Bankalarda uygulanan işe alıştırma eğitim programlarının işgören performansı üzerine etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Özmutaf NM (2007) Örgütlerde bireysel performans unsurları ve atışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8(2): 41-60.
- Öztemiz AB (2004) Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Tokat.
- Öztürk Ü (2009) *Performans Yönetimi* (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Öztürk Ü (2009) *Performans Yönetimi* (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Özyörük M (2009) Hizmet sektöründe performans değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pakdil F (2001) Ekip bazlı performans değerlendirme. *Kalder Forum* 1(2): 23-27.

- Palmer M (1993) *Performans Değerlendirmeleri*, çev. Doğan Şahiner (Rota Yayınları, İstanbul).
- Paşa M (2007) Stresin bireysel performans etkileri ve bir uygulama. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Pehlivan İ (1994) Stresle başa çıkmada bireysel ve örgütsel stratejiler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 27(2): 803-815.
- Pehlivan İ (1995) *Yönetimde Stres Kaynakları* (Pegem Yayınları, Ankara).
- PLI (2015) *Stres Yönetimi Eğitimi*. <http://www.pli.com.tr> (27.01.2015).
- Rowden RW, Conine Jr CT (2005) The impact of workplace learning on job satisfaction in small u.s. commercial banks. *Journal Of Workplace Learning* 17(4):215-230.
- Rummler GA (1972) Human performance problems and their solutions. *Human Resource Management* 11(4): 2-10.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M (2001) *Örgütsel Psikoloji* (Alfa Aktüel Yayınları, Bursa).
- Saeed I, Waseem M, Sikonder S, Rizwan M (2014) The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development* 4(2): 242-256.
- Salgado JF (2002) The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal Of Selection And Assessment* 10(1/2):117-125.
- Schermerhorn JR, Hunt JG, Oshorn RN (2001) *Organizational Behavior* (Wiley Publishing, USA).
- Selye H (1976) Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions. *CMA Journal* 115(3): 53-56.
- Severt D, Xie L, Dipietro RB (2007) Associations between organizational/individual factors and the intentions of employees. *Journal of Foodservice Business Research* 10(3):25-56.
- Siddiqui RS, Syed NA, Hasan A (2012) Relationship between job satisfaction and employee turnover intention. *Global Management Journal for Academy & Corporate Studies* 2(1): 39-53.
- Silah M (2005) *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (Seçkin Yayınları, Ankara).

- Soysal A (2009) Farklı sektörlerde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 14(2): 333-359.
- Soysal A (2009) İş yaşamında stres. *Çimento İşveren* 23(3): 17-40.
- Sökmen A (2005) Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü: Adana'da ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1: 1-27.
- Staw BM (1980) The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour* 1: 253-273.
- Sturman MC, Shao L, Katz JH (2012) The effect of culture on the curvilinear relationship between performance and turnover. *Journal of Applied Sciences* 97(1): 46-62.
- Sullivan SE, Bhagat RS (1992) Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?. *Journal of Management* 18(2): 353-374.
- Şahin F (2011) Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış* 11(2): 277-288.
- Şar AH, Işıklar A (2001) Ulaşım hizmetinde görevli sürücülerin stresle başatma becerileri: bir alan uygulaması. *Akademik Bakış Dergisi* 27: 1-17.
- TDK (2015) *Performans*. <http://www.tdk.gov.tr> (08.02.2015).
- Telli E, Ünsar AS, Oğuzhan A (2012) Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges* 2(2): 135-150.
- Telmaç G (2012) *Kişilik Tipiniz A Mı B Mi C Mi?*. <http://www.hurriyetaile.com> (20.01.2015).
- Timur H (1983) Personel başarı değerlendirilmesi ve Türk adli yargı örneği. *Amme İdare Dergisi* 16(3): 3-22.
- Toffler A (1970) *Future Shock* (Random House, New York).
- Tokat B, Kara H, Karaa MY (2013) A-B tipi kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin olası bir örgütsel değişime yatkınlıklarının araştırılması. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(8): 1973-1988.
- Tosun K (1978) *İşletme Yönetimi* (İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul).

- TP (2010) *Stresle Başa Çıkma-Kısa ve Uzun Süreli Stres, Olumlu Stres, Stresle Başa Çıkma Kullarılan Yanlış ve Doğru Yöntemler*. <http://www.terapipotali.com> (29.12.2014).
- Tuna M, Yeşiltaş M (2014) Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 25(1): 105-117.
- Tutar B (2008) Liderlik tarzının işgören performansı üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Tutar H (2000) *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim* (Hayat Yayınları, İstanbul).
- Tutar H (2004) *Kriz ve Stres Yönetimi* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Türk K, Eroğlu C, Türk D (2008) T.C. Devlet Hastanelerindeki çalışma koşullarının stres üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir araştırma: Geyve Devlet Hastanesi örneği. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi* 5(1): 1-17.
- Uluhan A (2015) *A ve B Tipi Kişilik Özellikleri*. <http://www.antalyapsikiyatri.com> (17.01.2015).
- Ulukuş KS (2003) Polis, stres, verimlilik ve stresle başetme yolları. *Polis Dergisi* 9(34): 121-130.
- Um MY, Harrison DF (1998) Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: a-stress-strain-outcome model and an empirical test. *Social Work Research* 22(2): 100-115.
- Uyargil C (2013) *Performans Yönetimi Sistemi (Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi)*. (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Uysal HT, Yıldız MS (2014) İşgören performansı açasından çalışma psikolojisinin örgütsel sinizme etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 7(29): 835-849.
- Ünker Ü (2013) *Etkili Zaman Yönetimi*. <http://www.umitunker.com> (14.10.2014).
- Varvogli L, Darviri C (2011) Stres Management techniques: evidence-based procedures that reduce stress and promote health. *Health Science Journal* 5(2): 74-89.
- Vergili N (2008) Performans yönetim sistemi ve ABC şirketinin performans yönetim sisteminin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Williams CR, Livingstone LP (1994) Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *The Academy of Management Journal* 37(2): 269-298.
- Wright TA, Cropanzano R (1998) Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology* 83(3): 485-493.
- Yıldırım İ (1991) Stres ve stresle başa çıkmada gevşeme teknikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 6: 175-189.
- Yılmaz B, Halıcı A (2010) İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 2(4): 93-108.
- Yılmaz E, Ekici S (2003) Örgütsel yaşamında stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 10(2): 1-19.
- Yılmaz EF (2006) Performans değerlendirme sisteminin işletme verimliliği üzerine etkisi ve örnek bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- 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, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Yöndem ZD, Eren A (2008) Deprem stresi ile başetme stratejileri ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* 3(30): 60-75.
- Yumuşak S (2007) İşgörende iş stresini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 5(1): 101-112.
- Yüksel Ö (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Zimmerman RD, Darnold TC (2009) The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: a meta-analysis and path model. *Personal Review* 38(2): 142-158.



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Size ulaşan bu anketin amacı, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin stres düzeylerinin performansları ve işten ayrılma düşünceleri üzerindeki etkisini incelemektir. Ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Çalışmada isminiz yer almayacak ve sizden de böyle bir bilgi vermeniz istenmeyecektir. Bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve başka amaçlarla kullanılmayacaktır. Araştırmanın anlam kazanması ve sağlıklı sonuçlara ulaşması için katkılarınızı bekliyoruz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımla

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan Özkoç

azizgozkoc@nevsehir.edu.tr

Arş. Gör. Zehra SALTİK

zehra.saltik@bilgi.edu.tr

I. BÖLÜM						
Lütfen Aşağıda Belirtilen Nedenlerin Sizde Yarattığı Stres Derecesini İşaretleyiniz						
		Çok fazla	Çok	Ne Çok Ne az	Az	Çok az
1	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Alınan maaş ve ücretleri yeterli görmeme	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	Çalışma saatlerinin uzunluğu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	İşin monotonluğu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	İş yerinin kalabalık ve gürültülü olması	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Sık vardiya değişimi	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8	İlişkilerde ortaya çıkan zorluklar	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	İşi belli sürede bitirme zorunluluğu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	İş yoğunluğu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Mesleki riskler ve meslek hastalıkları	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	Çalışma ortamında dinlenmek için yerin olmaması	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	Görev ve yetkilerde dengesizlik	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15	Görevde hata yapma olasılığı	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	Eğitim alınan alanda çalışmama	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

		Çok fazla	Çok	Ne Çok Ne az	Az	Çok az
19	Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanmaması	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	Yükselme olanaklarının adaletsiz ve dengesiz oluşu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21	Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	Çalışanların bir üst tarafından takdir edilmemesi	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24	Meslektaşlarından kişisel destek alamama	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25	İşyerinde dedikodu yapılması	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
26	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsları ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27	Meslektaşların koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28	Güven vermeyen bir ortamda çalışma	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
29	Yönetimden farklı görüşlerde olma	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30	Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31	Kararlara katılamama	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32	Sıkı denetim ve gözetim	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
33	Aşırı disiplin ve baskı	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
34	Önemli kararlar verme zorunluluğu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
35	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
36	Yönetsel uygulamaları eleştirememe	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
37	Siyasal karışma ve baskı	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
38	Aile sorunlarının çalışma yaşamını olumsuz olarak etkilemesi	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
39	Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
40	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

II. BÖLÜM

Lütfen Aşağıda Belirtilen Performans Kriterlerinin Sizde Görülme Derecesini İşaretleyiniz.

		Çok fazla	Çok	Ne Çok Ne az	Az	Çok az
42	İşte hata yapma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43	İşe gitmede isteksizlik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	İşten ayrılma düşünceleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45	İşte kendini yetersiz hissetme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46	Yapılan işin niteliğinin düşmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47	İzin ve rapor olarak işten uzaklaşma isteği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48	İsabetsiz kararlar verme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49	İş çevresine karşı uyum sağlayamama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III. BÖLÜM

Lütfen Aşağıda Belirtilen İşten Ayrılma Niyeti Kriterlerine Katılma Derecenizi Belirtiniz.

		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
51	İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52	Önümüzdeki yıl içerisinde aktif olarak iş aramayı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53	Önümüzdeki yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

IV. BÖLÜM

DEMOGRAFİK ve KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Cinsiyet: Bay Bayan

Yaşı: 16-25 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri

Medeni Hali: Evli Bekar

Eğitim Düzeyi: İlkokul Ortaokul Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

Çalışma Süresi: 1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

Çalıştığı bölüm: Restoran Termal Alanlar İnsan Kaynakları Önbüro

Mutfak Muhasebe Kat Hizmetleri Pazarlama ve Satış Güvenlik

Bar Diğer

EK 2. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Zehra SALTİK

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Malatya, 08.01.1987

Tel: (0212) 311 76 25

E-posta: zehra.saltik@bilgi.edu.tr

Yazışma Adresi: İstanbul Bilgi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Eski Silahtarağa Elektrik Santrali Kazım Karabekir Cad. No: 2/13 34060 Eyüp İstanbul

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lise	Atatürk Kız Lisesi	2007
Lisans	Balıkesir Üniversitesi	2011
Yüksek Lisans	Nevşehir Üniversitesi	2016

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2014/...	İstanbul Bilgi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

YABANCI

Dil	Sınav/Kurum Adı	Puan
İngilizce	YDS (2013)	83.75