



Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE BİR UYGULAMA**

İsmail TONBUL

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan 2017



**Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı**

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE BİR UYGULAMA

İsmail TONBUL

Yüksek Lisans Tezi

Yrd.Doç.Dr.Zafer AYKANAT

Ardahan 2017

KABUL VE ONAY

İsmail TONBUL, tarafından hazırlanan “**Örgütsel Stresin Çalışan Performansına Etkisi: Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışma, 19.10.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



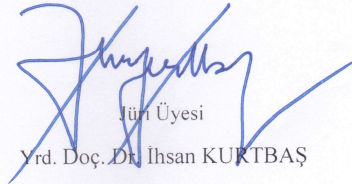
Jüri Başkanı

Doç. Dr. Alper ÖZMEN



Danışman

Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. İhsan KURTBAŞ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. 07/11/2017

Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT

Enstitü Müdürü



BİLDİRİM

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- . Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- . Tezim sadece Ardahan Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- . Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

19./10./2017

İsmail TONBUL

Çalışmanın iş gücü performanslarına örgütsel stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri iş basamağı ve iş doyumu çeklinde ele alınmıştır. Çalışanların performansları, iş basamağı ve iş doyumu örgütsel stres faktörlerinden anlamlı derecede etkilendiği görülmüştür. Buna göre çalışanların örgütsel stres düzeyleri arttıkça iş gücü performanslarında düşüş meydana geldiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Stres, Performans, Yeşilhalla Belediyesi Başkansı

ÖZET

Bu araştırmanın amacı çalışanların yaşamış olduğu stresin performanslarına olan etkilerini incelemektir. Çalışmamızın ilk bölümü örgütsel stresi ikinci bölümü ise performans kavramını ve aralarında ki etkileşimi inceleyen detaylı bir literatür taramasından oluşmaktadır. Çalışmamızın son bölümünde bireylerin maruz kalmış olduğu stresin performansları ile etkileşiminin incelemesine yönelik olarak Ankara/Yenimahalle Belediye Başkanlığı'nda görev yapmakta olan 265 memur ile yapılan anket çalışması sonrası elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çalışanların stres düzeylerini belirlemek amacı ile kullanılan ölçekten elde edilen veriler incelendiğinde çalışanlarda stres oluşturan kriterlerin en başında iş yerinde dedikodunun yaygın olması gelmektedir. Çalışanlarda stres oluşturan kriterlerden ikincisi ise yetersiz maaş ve ücret dengesizliği gelmektedir. Daha sonra sırası ile gizli ayrımcılık ve adam kayırma, ülkenin ekonomik ve siyasal durumu, performans değerlendirmede adaletsizlik, işi belirli sürede bitirme zorunluluğu ve işin monotonluğu ankete katılanlarda yüksek stres faktörleri olarak sıralanabilmektedir.

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcıların demografik özelliklerinin maruz kalmış oldukları stres ve sergilemiş oldukları performansa ne gibi etkisinin olduğu incelenmiş, katılımcıların demografik özelliklerinden eğitim durumu hariç yaş, cinsiyet medeni durum ve kurumda çalışma süreleri stres seviyelerini anlamlı derecede etkilemediği, eğitim durumunda ise eğitim seviyesi yükseldikçe bireylerin stres seviyesinin arttığı gözlemlenmiştir.

Çalışanların iş gücü performanslarının örgütsel stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri iş başarısı ve iş doyumunu şeklinde ele alınmıştır. Çalışanların performansları, iş başarısı ve iş doyumunu örgütsel stres faktörlerinden anlamlı derecede etkilendiği görülmüştür. Buna göre çalışanların örgütsel stres düzeyleri arttıkça iş gücü performanslarında düşüş meydana geldiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Stres, Performans, Yenimahalle Belediye Başkanlığı

ABSTRACT

The purpose of this study is to search stress workers have been under and its affect on their performances. First part of study is about organizational stress and secondary is consist of concept of performance and a detailed literature review investigating interaction between them. At the last part of study ,it includes the stress that individuals have been exposed and data which is obtained from a survey on 265 workers who work at the mayoralty of Ankara/Yenimahalle at the aim of investigating interactive.

When the datas were examined which was gathered from the scale in order to determine employees ' stress levels, Common gossip is first of factors that makes up the stress at work. The secondary is low salary and imbalance charges. Following these , hidden discrimination and nepotism, the country's economic and political situation, performance and evaluation injustice, the obligation of completing the work at the given time and the monotony of the work are the other factors which were determined as high stress.

In the study we made , it was examined that what kind of influences there are on employees' work performances when the demographic characteristics of participants were exposed to stress and it was observed that employees' stress levels wasn't affected significantly by demographic characteristics of participants, gender, marital status, long spending years at work ,except educational status. But it was also observed that as their educational status was higher, their stress levels increased.

Organizational stress levels of employees affected by workforce performance factors were discussed as business success and job satisfaction. The performance of employees, business success and job satisfaction was shown to be significantly affected by the organizational stress factors. So, it is said that as the employees' organizational stress level is higher , there is decrease on their workforce performance

Key Words: Organizational Stress, Performance, Mayoralty of Yenimahalle

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
ÖNSÖZ.....	xv

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES VE ÖRGÜTSEL STRESE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Stresin Tanımı	3
1.1.1. Stresin Oluşum Süreci.....	5
1.1.2. Stresin Aşamaları.....	5
1.1.2.1. Alarm Aşaması.....	6
1.1.2.2. Direnme Aşaması.....	7
1.1.2.3. Tükenme Aşaması.....	8
1.2. Örgütsel Stres Kavramı.....	8
1.3. Stresin Belirtileri.....	11
1.3.1. Fiziksel Belirtiler.....	12
1.3.2. Ruhsal Belirtiler.....	12
1.3.3. Davranışsal Belirtiler.....	13
1.4. Stres Kaynakları.....	13
1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	14
1.4.1.1. Kişilik Özellikleri.....	14
1.4.1.2. İş Tecrübesi.....	15
1.4.1.3. Yaş.....	16

1.4.1.4. Cinsiyet.....	16
1.4.1.5. Yaşam Tarzı.....	16
1.4.1.6. Aile Hayatı	17
1.4.2. Çevresel Stres Kaynakları	17
1.4.2.1. Aydınlatma	17
1.4.2.2. Gürültü	18
1.4.2.3. Hava Koşulları.....	19
1.4.2.4. Ekonomik Sorunlar	19
1.4.2.5. Politik Hayattaki Belirsizlikler	20
1.4.2.6. Çevre ve Ulaşım Sorunları	21
1.4.2.7. Teknolojik Değişim	21
1.4.2.8. Sosyal ve Kültürel Değişim	22
1.4.3. Örgütsel Stres Kaynakları	22
1.4.3.1. Çalışma Koşulları	23
1.4.3.2. Aşırı İş Yükü ve Zaman Yetersizliği	23
1.4.3.3. Rol Belirsizliği ve Çatışması	24
1.4.3.4. Örgüt İçi İletişim Sorunları	25
1.4.3.5. Rekabet ve Başarı	25
1.4.3.6. Ücret Yetersizliği	26
1.4.3.7. Terfi Sorunları	26
1.4.3.8. Psikolojik Taciz (Mobbing)	27
1.4.3.9. Örgütün Hiyerarşik Yapısı	28
1.4.3.10. Vardiya Usulü Çalışma Sistemi	29
1.5. Stresin Sonuçları	30
1.5.1. Bireysel Sonuçlar	30
1.5.1.1. Fiziksel Sonuçlar	31
1.5.1.2. Ruhsal Sonuçlar	32
1.5.1.3. Davranışsal Sonuçlar	33
1.5.2. Örgütsel Sonuçlar	34
1.5.2.1. Verimsizlik	34
1.5.2.2. Devamsızlık	35
1.5.2.3. İş Gücü Devri	35

1.5.2.4. İşe Yabancılaşma	36
1.6. Stres Yönetimi	36
1.6.1. Stres Yönetiminde Bireysel Stratejiler	38
1.6.1.1. Egzersiz	39
1.6.1.2. Gevşeme Teknikleri	39
1.6.1.3. Biyolojik Geri Besleme (Biyo- Feedback)	40
1.6.1.4. Zaman Yönetimi	40
1.6.1.5. Dengeli Beslenme	41
1.6.1.6. Yaşam Tarzının Değiştirilmesi	42
1.6.1.7. İletişim	42
1.6.1.8. Sosyal Destek	43
1.6.1.9. Dua ve İbadet	43
1.6.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Stratejiler	45
1.6.2.1. Destekçi Bir Örgüt Ortamı Oluşturmak	45
1.6.2.2. Çalışma Ortamının İyileştirilmesi	45
1.6.2.3. İş Zenginleştirilmesi	46
1.6.2.4. Kariyer Planlaması	46
1.6.2.5. Stres Yönetimi Eğitimi	47
1.6.2.6. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması.....	47
1.6.2.7. Çalışanlara Yardım Programı	48
1.6.2.8. Çalışanların Sağlık Profiline Çıkarılması	48

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANSI ETKİLEYEN UNSURLAR

2.1. Performans Kavramı	50
2.2. Performansı Etkileyen Unsurlar	52
2.2.1. Bireysel Unsurlar	53
2.2.2. Örgütsel Unsurlar	55
2.2.3. Çevresel Unsurlar	55
2.3. Performans Yönetimi	56
2.3.1. Performans Yönetiminin Faydaları	57
2.3.1.1. Performans Yönetiminin Yöneticiler İçin Faydaları	57
2.3.1.2. Performans Yönetiminin Astlar İçin Faydaları	57
2.3.1.3. Performans Yönetiminin Örgütler İçin Faydaları	58
2.4. Performans Değerlendirme Kavramı	58
2.4.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri	59
2.4.1.1. Grafik Değerleme Yöntemi	59
2.4.1.2. Davranışa Dayalı Sıralama Yöntemi	60
2.4.1.3. Davranışsal Gözlem Yöntemi	60
2.4.1.4. Amaçlara Göre Yönetim	60
2.4.1.5. 360 Derece Değerleme Yöntemi	61
2.4.2. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	61
2.4.2.1. Değerleme Standartları Hatası	63
2.4.2.2. Hale Etkisi	63

2.4.2.3. Son Olayların Etkisi Hatası	63
2.4.2.4. Kişisel Tercihler ve Ön Yargılar	64
2.4.2.5. Zıt Durumlar Faktörü	64
2.4.2.6. Olumluluk veya Olumsuzluk Hataları	64
2.4.2.7. Ortalama Eğilim Hatası	65
2.4.2.8. Pozisyondan Etkilenme Hatası	65
2.4.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	65
2.4.3.1. Personel Planlama	66
2.4.3.2. Ücret Yönetimi	66
2.4.3.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	67
2.4.3.4. Kariyer Planlaması	67
2.4.3.5. İş Rotasyonu ve İşten Çıkarma	68
2.5. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi	68
2.5.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkisi	72
2.5.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi	72
2.5.2.1. İş Kazaları	73
2.5.2.2. Verimin Azalması	73
2.5.2.3. İş Doyumunun Azalması	74
2.5.2.4. Personel Devri	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı	77
3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modelleri.....	77
3.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	82
3.4. Araştırmanın Yöntemi....	83
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	83
3.4.2. Soru Formunun Oluşturulması.....	84
3.4.3. Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Analizi.....	85
3.4.4. Açımlayıcı Faktör Analizi	85
3.4.5. Güvenirlik Analizi.....	86
3.4.6. Stres Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	86
3.4.7. Performans Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	90
3.4.8. Verilerin Analizi	92
3.5. Bulgular ve Yorum	93
3.5.1. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	93
3.5.2. Çalışanların Örgütsel Stres Düzeyleri.....	95
3.5.3. Çalışanların Sergilemiş Oldukları Performans Düzeyleri.....	97
3.5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	99

3.5.4.1. Örgütsel Stres ile Performans Arasındaki İlişki ve Etki Analizleri.....	99
3.5.4.2. Örgütsel Stres ve Performansın Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	103
3.5.4.2.1. Örgütsel Stres ve Performansın Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumu	103
3.5.4.2.2. Örgütsel Stres ve Performansın Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	104
3.5.4.2.3. Örgütsel Stres ve Performansın Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterme Durumu	105
3.5.4.2.4. Örgütsel Stres ve Performansın Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	105
3.5.4.2.5. Örgütsel Stres ve Performansın Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	107
SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA	114
EKLER	121
ÖZGEÇMİŞ	126

KISALTMALAR LİSTESİ

t.y.	: Tarih yok
v.b.	: Ve benzeri
ed.	: Editör
çev.	: Çevirmen
Todaie	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Issn	: Uluslar arası standart süreli yayın numarası
Nr.	: Numara
Yrd.	: Yardımcı
Doç.	: Doçent
Dr.	: Doktor
Prof.	: Profesör
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
Ort.	: Ortalama
ss.	: Standart Sapma

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr</u>
1.1.	Alarm Aşmasında Organların Verdiği Tepkiler.....	7
3.1.	Stres Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğunu Belirleyen KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	86
3.2.	Stres Değerleme Ölçeği Faktör Yükleri	88
3.3.	Performans Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğunu Belirleyen KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	90
3.4.	Performans Değerleme Ölçeği Faktör Yükleri	92
3.5.	Demografik Özellikler.....	93
3.6.	Örgütsel Stres Maddelerine Katılım Düzeyleri.....	95
3.7.	Performans Maddelerine Katılım Düzeyleri.....	98
3.8.	Stres ile Performans Arasındaki İlişki	99
3.9.	Stresin Performans Üzerindeki Etkisi.....	100
3.10.	Stres ve Performans Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri.....	101
3.11.	Stres ve Performansın Yaş'a Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	103
3.12.	Stres ve Performansın Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	104
3.13.	Stres ve Performansın Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	105

3.14. Stres ve Performansın Eğitim Düzeyine Göre	
Farklılık Gösterme Durumu.....	106
3.15. Stres ve Performansın Kurumda Çalışma Süresine Göre	
Farklılık Gösterme Durumu.....	107



GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik Nr</u>	<u>Grafığın Adı</u>	<u>Sayfa Nr</u>
3.1.	Stres Ölçeğinin Faktör Sayısını Belirleyen Scree Plot Grafiği.....	87
3.2.	Performans Ölçeğinin Faktör Sayısını Belirleyen Scree Plot Grafiği....	91
3.3.	Ankete Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri.....	94
3.4.	Stres ve Performans Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1.1.	Stresin Oluşum Aşaması.....	6
2.1.	Stres ve Performans Arasındaki Ters “U” İlişkisi.....	70
2.2.	Stres ve Performans Arasındaki İlişkiyi Açıklayan “ Y-D” Yasası.....	71
2.3.	Stres ve Verimlilik.....	74
3.1.	Araştırma Modeli.....	82

ÖNSÖZ

Çalışma hayatında örgütlerin başarısı çalışanlarının performansı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Çalışanların performansını etkileyen unsurlardan biriside strestir. Bireyin iş hayatında karşılaştığı olduğu stres, günlük hayatta yaşamış olduğu stres ve bireyin kendisinden kaynaklı olan stres faktörlerinin tamamı ilk önce bireyin kendisini olumsuz yönde etkileyerek performanslarında düşüşe neden olur ve bu durum örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu çalışmada belediyede görevli memurların maruz kalmış oldukları stresin performansları ile etkileşimi saptanmaya çalışılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim ve tez hazırladığım süre boyunca bilgisini ve tecrübesini benden hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Zafer AYKANAT hocama, kaliteli bir yüksek lisans eğitimi ile bizleri akademik dünyaya hazırlayan Ardahan Üniversitesi'nde görevli saygıdeğer hocalarıma, Yenimahalle Belediyesi'nde anket çalışması için gerekli yasal izni veren Belediye Başkanı Sayın Fethi YAŞAR beyefendiye ve değerli vakitlerini ayırarak anket uygulamasına katılan Yenimahalle Belediye'sinde memur olarak görevli beyefendi ve hanımefendilere şükranlarımı ifade etmek isterim.

Son olarak bu çalışmayı, "her başarılı erkeğin arkasında bir kadın vardır" sözünün benim hayatımdaki yaşayan örneği, vitrinde ben olsam da hikayemin mutfak kısmının fedakar hanımefendisi, sevgili eşim Zuhal TONBUL'a, sevgili kızım Beril TONBUL'a, beni bugünlere kadar getiren, büyüten kıymetli babam Nurettin TONBUL ile değerli annem Kıymet TONBUL'a eğitim hayatım boyunca hiçbir zaman benden desteğini esirgemeyen Yenimahalle Devriye Ekipler Amirliği'nde görevli amirlerim başta olmak üzere saygıdeğer meslektaşlarıma, şehitlerimize ve gazilerimize ithaf ediyorum...

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada artan rekabet, gelişen teknoloji, ekonomik, sosyal ve politik alanlarda ki değişimler, bireyleri rekabet ortamı içerisinde daha çok çalışmaya mecbur bırakarak içerisinde bulunduğumuz yüzyılı hem bireyler hem de örgütler için daha zor bir dönem haline getirmiştir (Örücü ve diğerleri, 2011: 2). Günümüz artan rekabet ortamında, varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, ister özel, ister kamu kuruluşu olsun her zaman yüksek performansa ihtiyaç duymaktadır. Örgütler çalışanları ile bir bütündür, ayrı düşünmek imkansızdır. Bu nedenle örgütlerin performansı, çalışanlarının bireysel başarısı ile doğru orantılıdır (Gökgöz, 2013:41-42). Başka bir anlatımla, örgütler belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri ve içerisinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca yüksek performans, örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de daha iyi bir gelir, daha iyi bir kariyer ve daha iyi bir itibar anlamına gelmektedir (Yelboğa, 2006: 200).

Çalışanların performanslarına engel teşkil eden en önemli unsur bireylerin yaşamış olduğu strestir. Çünkü stres bireyler üzerinde çeşitli bedensel ve ruhsal hastalıklara neden olur ve bu hastalıklar neticesinde davranış bozuklukları, iş kazaları, iş gücü kayıpları, personel devri, işe devamsızlık, işe yabancılaşma gibi çeşitli birçok olumsuzluğu da beraberinde getirir (Eroğlu, 2004: 414-415). Bu gibi etkiler nedeni ile bireylerin performanslarında azalmaların olması olağandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 150-152).

Performans düşüklüğüne yol açan stresin gerek çalışanlara gerekse örgütlere ağır bedeller ödettiği yapılan araştırmalar sonucu ortaya koyulmuştur (Aytaç, t.y.: 16). Stres ile mücadele kapsamında uygulanan stres yönetimi ile gerek bireysel gerekse örgütsel bazda yapılan düzenlemeler strese neden olan faktörlerin azalmasını ve stresin neden olduğu olumsuz sonuçların en aza indirgenmesini sağlayacaktır. Böylece örgütte verimli bir ortam oluşturularak çalışanların beden ve ruh sağlıkları korunacak ve örgütün üretim sürecinin aksamadan işlemesi sağlanacaktır (Atılğan ve Dengizler, 2007: 68).

Çalışanların yaşamış olduğu örgütsel stresin performansları ile etkileşimini incelemek amacıyla yapmış olduğumuz bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stres kavramı, örgütsel stresin tanımı, stresin belirtileri, stres kaynakları ve stresin neden olduğu sonuçlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde performans kavramı, performansı etkileyen unsurlar, performans yönetimi, performans değerlendirme kavramı, örgütsel stres ile performans arasındaki ilişki ve stres yönetimi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise belediyede çalışan memurların maruz kalmış olduğu örgütsel stresin performansları ile etkileşiminin incelemesine yönelik olarak Ankara/Yenimahalle Belediye Başkanlığı'nda görev yapmakta olan 265 memur ile yapılan anket çalışması sonrası elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Ayrıca yapmış olduğumuz bu araştırma ile çalışanların çeşitli endişe ve korkuya kapılarak dile getiremedikleri ve kendilerini strese maruz bırakan etkenleri ve iş yerleri ile ilgili olan düşüncelerini dile getirmelerine olanak sağlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde geniş literatür araştırması sonucu stres kavramı, örgütsel stres kavramı, stresin bireyler üzerindeki belirtileri, strese neden olan kaynaklar ve stresin bireyler üzerinde etkili olan sonuçları açıklanmıştır.

STRES VE ÖRGÜTSEL STRESE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Stresin Tanımı

İnsanlığın var oluşundan günümüze kadar gelen stres hayatımızda yaşanan hızlı değişimler nedeniyle stres kaynaklarının sayı ve çeşitliliğinin artmasına etkilerinin ise daha derin ve ağır yaşanmasına neden olabilmektedir. Stresin birey, toplum ve örgütsel alanlarda önem arz etmesinden dolayı sebepleri, sonuçları ve stresle mücadele yolları tıp başta olmak üzere birçok bilimsel alanda araştırma konusu olmuştur. Stresin tanımı için ise literatüre bakıldığında tanımlanması zor bir kavram olarak nitelendirilmiş ve bundan dolayı tek bir tanım yerine birden çok tanım ortaya çıkmıştır.

Stres, Latince “ estrectia” ve Fransızca “estrece” sözcüğünden gelmekte olup, 17.yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır (Çelik, 2010: 227). 18. ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişerek güç, baskı, zor gibi anlamlarda, objelere, kişilere, organlara veya ruhsal yapılara yönelik baskıyı ifade etmek üzere kullanılmış olup, bu bağlamda stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci, 2001:302).

Çağımızın hastalığı olarak tanımlanan stres günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Günümüzde insanlar farkına varmasalar bile yoğun stres altındadır. Günlük hayatta değişikliğe neden olan herhangi bir gelişme stres verici olarak değerlendirilmektedir

(Özer, 2011: 399). Strese neden olan bütün faktörlere ise stresör denilmektedir (Atılğan ve Dengizler, 2007: 64).

Günümüzde kullanılan stres tanımlarına değinecek olursak stres, bireyin kendisinden ve sosyal çevresinden dolayı baskı ve endişe ile birlikte bedensel ve ruhsal gerilim duyması halidir (Aytaç, t.y.:2). Stres, birey üzerinde oluşan baskı ve belirsizlik durumlarında bireyin vermiş olduğu fiziksel ve duygusal tepkilerdir yani bir etkiye karşı tepki durumunu ifade eder (Gökgöz, 2013: 5).

Stres, istenmeyen uyaranlara ve çevredeki tehdit unsurlarına karşı bireyde oluşan fizyolojik ve psikolojik tepkilerdir (Tınaz, 2013: 35). Başka bir anlatımla stres, bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etkili olan ve bu nedenle bireylerin davranışlarını ve çevresiyle iletişimini olumsuz yönde etkileyen gerilim durumudur (Genç, 2004: 263).

Stres kavramı bireylerin içerisinde bulunduğu koşullara göre farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Örneğin çalışan bireye göre stres yoğun çalışma, iş yeri sahibine göre işlerin iyi olmaması, yöneticiye göre işçilerin performansının düşük oluşu, işçiye göre yönetimin yoğun baskı uygulaması, öğrenciye göre dersler, sınavlar, ev hanımına göre temizlik, ütü ve yemek yapmak gibi evin rutin işleri, sporcuya göre ise yoğun antrenmanlardır. Bilim insanları da stres kavramını kendi çalıştıkları alanlara göre farklı anlamlarda kullanabilmektedir. Biyokimyacılar göre stres kimyasal bir olgu, fizyologlara göre nörofizyolojik değişim, dahiliye uzmanına göre gerginlik, metabolizma uzmanına göre iç salgı bezlerinin bozukluğundan kaynaklı bir durum, ruh ve sinir hastalıkları uzmanına göre ise kaygı ve sıkıntılı olma halidir (Yılmaz, 2006: 4-5).

Görüldüğü üzere stres kavramı her birey için farklı anlamlar taşıdığı için tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Ayrıca Stres, sadece olumsuz yönüyle ele alınmamalı bireye stres yaşatan olgu kişiye potansiyel kazanç sağlayacaksa stresin olumlu etkileri de ele alınabilir (Tınaz, 2013: 35). Bu nedenle stres tümüyle mücadele edilerek ortadan kaldırılması gereken bir olgu değildir (Gökgöz, 2013: 5).

Stres, uygun seviyede olduğu zaman bireyi geliştiren ve onu g¼c¼lendiren bir etkidir. Birey nedenini anlamadığı, anladığında ise başa çıkmadığı kaygıları s¼rekli bir gerilim haline d¼n¼ř¼rs¼ bireyde bedensel ve psikolojik olarak zararlar meydana gelir. nemli olan bu gerilimlerin y¼ksek d¼zeye gelmesini önlemek ve m¼mk¼n olduğu kadar onun oluşturduğu enerjiden yararlanmaya çalışmaktır. Bunun yapılabilmesi için stresin ne olduğunu, sebeplerini, etkilerini ve sonuçlarını iyi bilmek gerekir. Bunları bilen bir kişi, stresin olumsuz etkilerinden kurtularak, olumlu sonuçlarından fayda sağlayabilir (Ergun, 2008: 5).

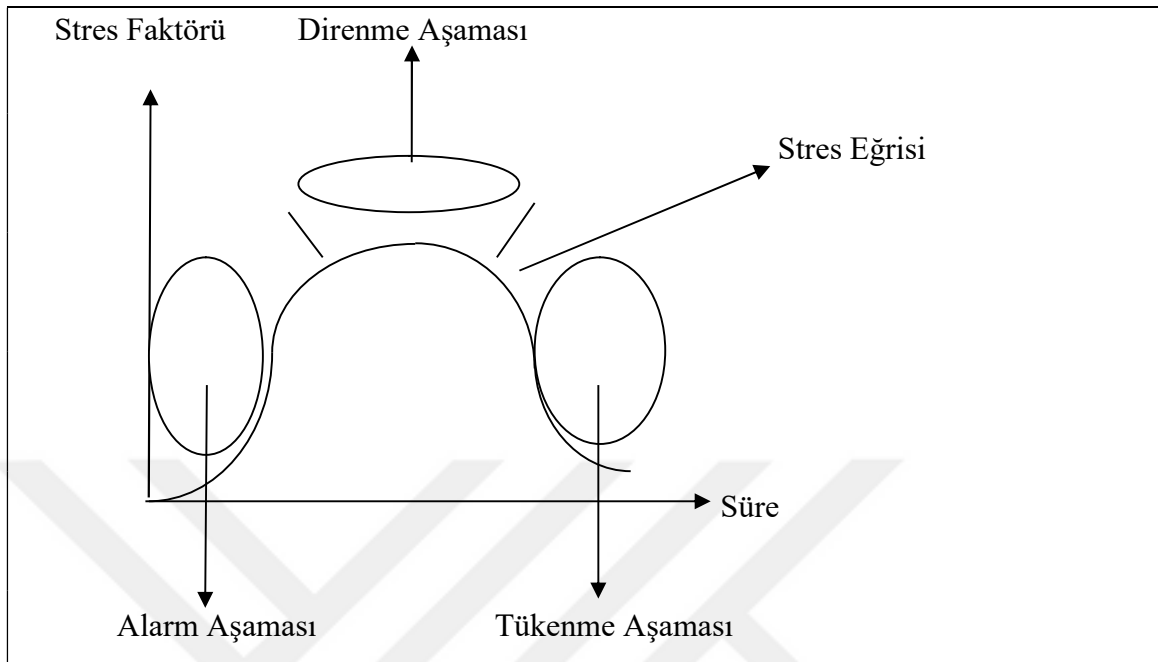
1.1.1. Stresin Oluşum S¼reci

Herhangi bir stres anında, insanın kendisini koruyabilmesi ve g¼venliđini tekrar sağlayabilmesi için beyin anında devreye girer ve adrenal bezlerine uyarı g¼ndererek adrenal hormonunun salgılanmasını sağlar. B¼ylece stres hormonu olarak da bilinen adrenal hormonu insanın g¼venliđini sağlayan savaş – kaç reaksiyonunu başlatılmış olur (Sabuncuoğlu ve T¼z, 1995: 143-144). Adrenalin hormonunun salgılanmasıyla v¼cutta bir takım değişimler meydana gelir. Kalbin kas ve organlara normalden daha fazla kan pompalaması nedeniyle nabız atış sayısında artış meydana gelir. Oksijenin bronşlara dolmasıyla ciğerler genişler. Beyne giden oksijen dikkati artırır ve b¼ylece savunma haline geerir. Bu safha strese karşı v¼cudun verdiği ilk tepkime s¼recidir. Stresin uzun s¼re devam etmesi halinde kan akışındaki bu değişim, bağışıklık ve sinir sistemi tahrip edebilmektedir. Bu reaksiyon s¼reci kişiler arası farklılıklar g¼sterebilir (Özsalmanlı, 2013: 380).

1.1.2. Stresin Aşamaları

Hans Selye, stresin bilimsel olarak ortaya konulabilmesi için yapmış olduğu çalışmalarında, genel uyum sendromu adını verdiği bir s¼reci tanımlamıştır. Bu sendroma g¼re stres karşısında v¼cut ¼ aşamada tepki g¼stermektedir. V¼cut ilk olarak alarm aşamasında, ikinci olarak direnme aşamasında ve ¼¼nc¼ olarak da t¼kenme aşamasında tepki g¼sterir. Bu aşamalara geçilmesi v¼cudun stresi tehdit olarak algılamasıyla başlamaktadır (Eroğlu, 2004: 377-378).

Şekil 1.1. Stresin Oluşum Aşamaları



Kaynak: Eren, 2008: 304' den uyarlanmıştır.

1.1.2.1. Alarm Aşaması

İnsan herhangi bir stres durumu ile karşılaştığı zaman, irade dışında harekete geçen sempatik sinir sistemi, bedenin savaş – kaç reaksiyonunu başlatır. Bu sayede vücut stres karşısında, gerekli fiziksel ve kimyasal değişimler gerçekleştirerek hazır hale gelir. Alarm aşamasının kısa vadede baş ağrısı, kas gerginliği, göğüs ağrısı, hazımsızlık, kalp çarpıntısı, uyku düzeni bozukluğu ve solunum yolu hastalıklarına neden olur. Uzun vadede ise kalp, şeker, hipertansiyon olarak da bilinen yüksek tansiyon, ülser, sindirim bozukluğu, yüksek kolesterol, astım, kanser gibi hastalıklara sebep olur (Gökgöz, 2013: 12). Organizmayı oluşturan organların stres durumunda alarm aşamasında verdiği tepkileri tablo 1.1.'de gösterecek olursak;

Tablo 1.1. Alarm Aşmasında Organların Verdiği Tepkiler

ORGAN	VERİLEN TEPKİ
Cilt	Rengi Solar (vücutta bulunan kan hayati organlarda yoğunlaşır)
Adaleler	Savunmaya hazır hale geçerek gerginleşir
Karaciğer	Organizmanın kısa süreli gerek duyduğu enerjiyi sağlamak için glikojen, kan şekere dönüşür.
Sindirim	Ağızda kuruluk oluşur
Kalp	Kalp vuruş sayısı artar
Kan	Organizmanın daha çok ihtiyaç duyduğu oksijeni taşır ve herhangi bir yaralanma tehlikesine karşı pıhtılaşmayı etkin hale getirmek için koyulaşır
Ter Bezleri	Vücudun soğutma mekanizmasını harekete geçirmek için çalışır
Mesane ve Rektum	Mesane ve rektum kasları gevşer
Ciğerler	Daha çok oksijen depolar

Kaynak : Makin ve Lindley, 1995: 90'dan uyarlanmıştır.

1.1.2.2. Direnme Aşaması

Stres durumu devam ederken organizma, savaşmakta ya da kaçmakta başarılı olamazsa genel uyum sendromunun ikinci aşaması olan direnme aşamasına geçer. Bu aşamada ise vücut alarm aşamasında vermiş olduğu tepkileri ortadan kaldırarak içinde bulunduğu stresli ortama uyum sağlamaktadır (Gökgöz, 2013: 13). Bu aşamada birey, stres kaynağını etkili bir şekilde ortadan kaldırdığı zaman, beden alarm aşamasında aldığı zararları onarır ve normale döner. Ancak stres kaynağı etkili bir şekilde ortadan kaldırılamadığı zaman ise beden kuvvetten düşer ve genel uyum sendromunun üçüncü aşamasına geçilir (Özsalmanlı, 2013: 380).

1.1.2.3. Tükenme Aşaması

Stres veren durum uzun süre devam ederse organizma genel uyum sendromunun üçüncü aşaması olan tükenme aşamasına gelir. Bu dönemde nadiren de olsa tekrar alarm dönemi reaksiyonları baş gösterebilir. İnsanlar stresle başa çıkabilmeleri için uyum yeteneğine ve sınırlı bir enerjiye sahiptir. Stresin organizmaya verdiği zararı uyku ve dinlenme onarabilir ancak stresle başa çıkılmayıp stres durumu hala devam ederse, vücudun dengesi bozulur ve sınırlı olan enerjisi tükenir. Böylelikle tükenme ve bitkinlik dönemleri başlar ve vücut hastalıklara açık hale gelir (Çakır, 2006: 37).

1.2. Örgütsel Stres Kavramı

İnsanlar tarih boyunca kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve isteklerini elde edebilmek için sürekli bir çaba içerisinde olmuşlar ancak bir süre sonra tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını başka insanlarla iş birliği ile yapabileceklerini fark etmeleri üzerine bir araya gelerek örgütler kurmaya yönelmişlerdir. Örgütler, ortak tutumları, davranışları ve duyguları olan bireylerin meydana getirdiği bir sistemdir (Ergun, 2008: 6).

İnsanlar, zamanlarının önemli kısımlarını iş yerinde geçirdikleri için genel olarak stres yapan faktörlerle iş yerinde karşılaşmaktadırlar. Örgütsel stres, iş ortamının uygun olmayan fiziksel koşulları (ses, ısı, ışık, vb.) nedeniyle veya bireyin yeteneğine uygun olmayan sorumluluk düzeyi, iş yerindeki denetim mekanizmasının doğru işlemeyişi gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkar. Aynı ortamda bulunan insanlar, karşılaştıkları stresli durum karşısında aynı tepkiyi vermezler. Örneğin bir stres faktörü, işi başarma isteği yüksek bir bireyde motivasyon kaynağı olarak algılanıp olumlu yönde etki oluştururken, başka bir bireyde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir (Akgemci, 2001: 302). Ancak aynı iş yerinde çalışan bir bireyde görülen stresin diğer bireyleri de etkileyebileceği ve iş kazalarına sebebiyet vererek tüm çalışanların güvenliğini tehdit edebileceği de göz ardı edilmemelidir (Aytaç, t.y.: 1).

Stres ile iş arasındaki önemli ilişki iş stresi ile ilgili araştırmalara değer katmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda stres düzeyi en yüksek meslekler gruplarının yönetici, polis, asker ve hemşirelerin olduğu ileri sürülmektedir. İş hayatında stresin sebep olduğu hastalıkların artması, sağlık sigortası ödemelerinde ki artış, iş performansının düşüşü, çalışanlarda işe devam etmeme isteği ve bu nedenle iş yerinde ki sürekli personel değişimi gibi çeşitli olumsuzluklar örgütsel stresin hem birey hem de örgüt üzerinde ne derece önemli olduğunu vurgulamaktadır (Aytaç, t.y.:1-2).

Örgüt içerisinde belirli rol ve sorumlulukları üstlenen birey, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres ile karşılaşabilmektedir. İş stresi olarak da tanımlanan örgütsel stres, çalışanların ihtiyaçları, rol ve becerileri ile işin gerekleri uyuşmadığı zaman birey üzerinde ortaya çıkan bedensel ve psikolojik tepki hali olarak da tanımlanabilir (Gökgöz, 2013: 6).

Literatür araştırmasında örgütsel stres ile ilgili birden çok tanıma yer verilmiştir. Bu tanımlardan bazılarını ele alacak olursak; örgütsel stres, işle ilgili nedenlerden dolayı çalışanlar üzerinde bedensel ve duygusal etki yaparak davranışlarını etkileyen bir durum veya işin gereği, kaynakları veya gereksinimleri ile çalışanların yetenekleri arasında ki uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan ve çalışanlar üzerinde zararlı olarak değerlendirilebilecek bedensel ve duygusal etkiler oluşturan bir durumdur (Cam, 2004: 2).

Örgütsel stres, işyerindeki bir faktörü, stresörleri ve gerginlik durumlarını ifade etmektedir. Başka bir tanımla örgütsel stres, çalışanın yaptığı işin ve işin niteliğinin çalışan üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler olarak da tanımlanabilir (Gök, 2009: 431).

Örgütsel stres, birey ve yaptığı işler üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel stresin örgütler üzerinde ki olumsuz etkileri, çalışanlarının örgüte bağlılığının azalması, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesindeki düşüş, iş verimliliğinin azalması, örgüt içerisinde ki ilişkilerin zayıflaması, sağlık sigortası ödemelerinde ki artış, maliyetlerdeki artış, çalışanların iş yapmama isteğinde görülen artış, buna bağlı olarak verimin düşmesi, toplam kalitedeki azalış ve örgütün imajının zedelenerek

hizmet alanların şikayetlerin de ki artış gibi sayılacak daha birçok olumsuz etki yer almaktadır (Uzun ve Yiğit, 2011: 183).

Örgütsel stres genel itibari ile çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler gösteren ve performanslarında azalmaya neden faktör olarak görülmektedir. Ancak stres her zaman olumsuz etki yapan faktör olarak algılanmamalıdır. Bazı durumlarda stres çalışanın performansını artırmaya yönelik pozitif yönde etkiler yapabilmektedir (Akgemci, 2001: 302). Daha açıklayıcı bir ifadeyle; belirli bir seviyeye kadar olan stres çalışanlar üzerinde olumlu etkiler göstererek motivasyonlarını artırır ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğurur (Gök, 2009: 431).

Birey ve örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuran strese olumlu veya yapıcı stres denilmektedir. Olumlu stres, birey üzerinde bedensel ve psikolojik fayda sağlayarak bireyin çevre ile uyumunda pozitif yönde etki göstermektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için yaşanan stresin orta düzeyde olması gerekmektedir. Orta seviyede stres, organizmanın olması gereken seyrinde işlev görmesini, birey üzerinde duygusal anlamda olumlu etki göstererek davranışlarının gelişmesini, karşılaştığı sorunlara yönelik olarak, mantıklı çözüm yolları üretmek iş gücü performansında artış sağlayan bir güdüdür. Olumlu stres sayesinde, bireyler arası rekabet artarak örgüt içerisinde daha sağlıklı ve verimli çalışma ortamı sağlanabilir (Gökgöz, 2013: 7-8).

Birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuran strese ise olumsuz stres denilmektedir. Olumsuz stres, çalışanın beden ve ruh sağlığını bozarak, iş gücünde azalma meydana getirmekte ve bu nedenle örgütsel anlamda birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Kısacası yaşanan stres uygun seviyede ise bireyin sağlığına fayda sağlayarak performansını artırır ve örgütsel anlamda olumlu sonuçlar doğurur. Ancak yaşanan stres uygun seviyede olmadığı zaman bireyin sağlığını olumsuz yönde etkiler ve performansını düşürerek örgüt için olumsuz sonuçlar meydana getirebilir (Gökgöz, 2013: 8-9).

1.3. Stresin Belirtileri

Stres, birey üzerinde fiziksel ve ruhsal etkiler yapmaktadır. Stres ile karşılaşan organizma bu durumu bir tehdit olarak algılayıp üstesinden gelebilmek için, savaşmaya ya da kaçmaya karar verir eğer organizma savaşmaya karar verirse vücutta bazı değişimler meydana gelir. Stres karşısında verilen fiziksel değişimler her organizma da aynı olurken ruhsal tepkiler kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir (Eroğlu, 2004: 405-406).

Bu değişimler sırası ile gerçekleşir ve şunlardır (Aytaç, t.y.: 5-6; Baltaş ve Baltaş, 1990: 24-25; Eroğlu, 2004: 406):

- ✓ Savunmaya gerekli olan enerjiyi sağlamak için vücutta depolanmış olan yağ ve şeker kana karışır.
- ✓ Bedene daha fazla oksijen sağlamak için solumun sayısı artar.
- ✓ Bedenin ihtiyaç olan bölgelerine gerekli kan takviyesi yapılması için kalp vuruş sayısı artar ve kan basıncı yükselir.
- ✓ Adalelerin gerilimi artar.
- ✓ Bağırsak ve mesane adaleleri gevşer ve sindirim yavaşlar veya durur.
- ✓ Vücudun soğutma sistemi devreye girer ve terleme başlar.
- ✓ Tehlikenin geldiği dış ortama karşı daha duyarlı olabilmek için göz bebekleri büyür ve kulaklar daha hassas hale gelir.
- ✓ Herhangi bir yaralanma anında kan kaybını azaltması için organizma kan pıhtılaşmasını sağlayan mekanizmayı hazır hale getirir.

Stres altındaki birey üzerinde bazı fiziksel, ruhsal ve davranışsal olarak belirtiler görülür. Ancak bu belirtiler kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir hatta aynı kişi üzerinde farklı zamanlarda farklı belirtiler görülebilir. Bunun nedeni ise yaşanan strese verilen tepkinin ortama göre değil bireyin olay karşısındaki tutumuna bağlı olarak ortaya çıkmasıdır (Aytaç, t.y.: 6).

1.3.1. Fiziksel Belirtiler

Stres altındaki birey üzerinde görülen fiziksel belirtiler şunlardır (Aytaç t.y.: 6; Yılmaz, 2006: 34; Gökgöz, 2013: 9-10; Baltaş ve Baltaş, 1990: 31; Eren, 2008: 307) :

- ✓ Tokluk hissi, yemek yememek yada çok yemek yeme,
- ✓ Zayıflama veya şişmanlama durumları,
- ✓ Ağızda ve boğazda kuruluk hissi,
- ✓ Hipertansiyon hastalığı, kalp atım sayısında artış,
- ✓ Uykusuzluk, yoğun uyuma isteği veya uyku bozukluğu,
- ✓ Sürekli yorgunluk ve halsizlik,
- ✓ Tüm vücutta terleme, titreme veya irkilme,
- ✓ Mide hastalıkları ve sindirim sistemi bozuklukları,
- ✓ Nefes almada zorluk çekme,
- ✓ Sık rastlanan baş ağrıları
- ✓ Konuşmada güçlük çekme, cümle kurmada zorlanma, kekemelik,
- ✓ Sebepsiz yere duygulanma, kolay ağlayabilme veya ağlayamama,
- ✓ Cinsel iktidarsızlık veya cinsel ilişkiye girme isteğinde azalma,
- ✓ Kasların gerilmesinden dolayı vücudun değişik organlarına giren kramplar ve spazmlardır.

1.3.2. Ruhsal Belirtiler

Stres altındaki birey üzerinde görülen ruhsal belirtiler şunlardır (Aytaç t.y.: 6; Yılmaz, 2006: 36; Gökgöz, 2013: 11, Baltaş ve Baltaş, 1990:31; Eren, 2008; 308) :

- ✓ Kendini boşlukta hissetme, günlük hayatla bağlantı kuramama ve her şeyden sıkılma ve karamsar olma,
- ✓ Sürekli tedirginlik hissetme,
- ✓ Çevredeki insanlara karşı duyulan kin ve öfke,
- ✓ Çevresel olay ve durumlara karşı duyulan sebepsiz korkular,

- ✓ Adaptasyon eksikliği, unutkanlık, kolay sinirlenebilme,
- ✓ Sürekli ölümü düşünme ve intihara meyilli olma,
- ✓ Sürekli hasta olacağını düşünme, hastalıktan korkma veya hastalık hastası olma,
- ✓ Duygusal anlamda dengesiz olma,

1.3.3. Davranışsal Belirtiler

Stres altındaki birey üzerinde görülen davranışsal belirtiler şunlardır (Aytaç t.y.: 6; Yılmaz, 2006: 36; Gökgöz, 2013: 10-11; Baltaş ve Baltaş, 1990: 31; Eren, 2008; 308) :

- ✓ Kendini işe verememek, performans düşüklüğü,
- ✓ Olduğundan daha çok hareketli veya durgun olma hali,
- ✓ Bireyin çevresiyle bağlantı kuramaması, yalnızlık duygusu içerisinde olması,
- ✓ Bireyin çevresindeki insanlarla konuşmaması veya küs olması,
- ✓ Gereğinden fazla kendini savunma, başkasını suçlayarak hataları başkasında arama,
- ✓ Birlikte olduğu kişilere gereğinden fazla güven duyması veya tam tersi güvensizlik duyması,
- ✓ Sürekli öfke içerisinde olma,
- ✓ Ağlama nöbetleri geçirme veya tam tersi ağlayamama veya durgunluk hali,
- ✓ Çevredeki insanlara rahatsızlık verme, randevulara geç gitme veya hiç gitmeme,
- ✓ Olduğundan daha titiz olma ve işinin gereğinden fazlasını yapma,

1.4. Stres Kaynakları

Bireyin stres yaşamasına neden olan faktörlere stresör denir. Stres karşısında verilen tepki bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Hatta aynı birey farklı zamanlarda aynı stresör karşısında farklı tepkiler verebilmektedir (Arat ve Şişmanoğlu, 2010: 136-137).

Bu nedenle stresi oluşturan faktörlerin çeşitliliği sayıca fazladır.

Stres oluşturan faktörlerin hepsini incelemek mümkün olmadığından, bazı önemli görülen nedenler üzerine yoğunlaşmak gerekmektedir. Bu bağlamda stres kaynaklarını, bireysel stres kaynakları, çevresel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynakları olmak üzere üç ana başlık altında incelemek yerinde olacaktır (Aydın, 2004: 54).

1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireyler üzerinde etkili olan stresin nedeni bazen onların kişilikleri, karakterleri, mizaçları olabilmektedir. Yani kişinin bizzat kendisi stres kaynağı olabilir. Bireyleri etkileyen stres, yaşadığı olay değil o olaydan çıkardığı yorumlardır. İnsanlar görmek istedikleri gibi görür anlamak istedikleri gibi anlarlar. Olumsuz bir durumu iyimser bir tutum ile fırsata dönüştürebilecekken karamsar bir tutum ile felakete dönüştürebiliriz. Önemli olan olaylar karşısında takındığımız tutumlardır. Bu bağlamda bireylerin bizzat kendileri, farkında olmasalar bile en önemli stres kaynağı olabilmektedir (Tutar, 2000: 222).

1.4.1.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyi toplum içerisinde diğer bireylerden bedensel, ruhsal ve işlevsel özellikleri bakımından farklı kılan bir ilişki biçimi olarak tanımlanabilmektedir (Soysal, 2009: 27). Bireylerin kişiliği, onun çevresinde gerçekleşen olayları algılama yeteneğini ve çeşitli faaliyetlerde gösterdiği performanslarını etkileyebilmektedir (Sökmen, 2010: 230).

Stresin etkilemesi bakımından kişilik önemli bir öğedir ve bu etki kişilik düzeyine göre de değişim göstermektedir. Bazı kişiler strese karşı dayanıklı olurken bazıları ise kolay etkilenebilmektedir. Kişiliğin stres ile ilişkisinin incelenmesinde ilk önemli sayılacak çalışma 1974 yılında Rosenman ve Friedman tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada kişilik, A ve B tipi olmak üzere iki gruba ayrılmış ve belirlenen tiplere göre bazı özellikler tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 148).

A tipi kişilik özelliği taşıyan kişiler, görevde yükselme ve başarılı olma hırsı yüksek olan rekabetçi, heyecanlı, duygusal, aceleci, saldırgan, işleri çabuk bitirme eğilimli, iş doyumunu yüksek, hızlı konuşan, hızlı hareket eden, sabırsız, dinlemeyi sevmeyen, sosyal ilişkilerine zaman ayırmayan, planlama yapmayan, sırada beklemekten sıkılan, başkası konuşurken sözünü kesen, yerinde duramayan, oturduğunda ise sürekli ayağını oynatmak gibi tipik özellikleri bulunan kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 148). A tipi kişilik özelliği taşıyan kişilerde kandaki kolesterol oranının yüksekliğinden dolayı kalp krizi geçirme riski daha yüksektir. A tipi kişilik özelliği taşıyan kişiler, uzun vadede çabuk yıpranmalarına karşın, iş verimliliklerinin yüksek oluşu, kamu kurumları ve özel işletmelerde sıklıkla tercih sebebi olmuştur (Aktaş, 2014: 31).

B tipi kişilik özelliği taşıyan kişiler ise işleriyle ilgili bir konuda oldukça rahatlardır. Bu tip kişiler, başarıya ve yaptığı işte kaliteye önem vermeyen, başkalarıyla rekabet içerisinde olmayan, kendinden emin olan, sağlığına önem veren, dostluk kurmaya önem veren, kendine ve sosyal çevresine vakit ayırabilen, çevresi tarafından sevilen bir özellik taşıyan yapıya sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 148). Bu tip kişilik özelliği taşıyan kişiler de sigara, alkol gibi kötü alışkanlıkları ve kalıtsal kalp hastalıkları olsa bile sağlıklı kişilerdir. Ayrıca stresin etkisinden rahatça kurtulabilmektedirler (Aktaş, 2014: 31).

1.4.1.2. İş Tecrübesi

Bir işte tecrübe sahibi olmak stresi önemli ölçüde azaltmaktadır. İşe veya okula ilk başladığımız gün ki o belirsizlik ve yeniliğin oluşturduğu stres tecrübenin ne kadar stres azaltıcı faktör olduğunu anlamak için önemli örnek olarak verilebilir. İş tecrübesinin stresi azaltması iki türdür. Birincisi bir işte daha fazla kalan birey strese karşı dayanabilme özelliğini elde eder. İkincisi bir işte daha fazla kalan bireylerin, stres yaratan etkilerle başa çıkabilme yetisinin gelişmesiyle alakalıdır (Can, 2011: 369).

1.4.1.3. Yaş

Kişi yaşlandıkça strese karşı direnme gücü zayıflamaktadır. Yaş ilerledikçe beynin ve bedensel kapasitenin dışarıdan gelen tehdit unsurlarına karşı dayanabilme gücü azalmaktadır. İlerleyen yaşlarda görülen kadınlarda menopoz, erkeklerde ise andropoz dönemlerinde bir takım hormonal değerlerin değişimi nedeniyle vücudun dengesi bozulur ve kişinin daha fazla gerilim altında kalmasına neden olan psikolojik sorunlar ortaya çıkabilir (Eren, 2008: 295).

1.4.1.4. Cinsiyet

Cinsiyet, strese neden olan bir diğer etkidir. Erkek hegemonyasının etkin olduğu kurumlarda çalışan bayanların, erkeklere göre daha fazla stres yaşadığı görülmektedir. Kadın erkek ayrımı, taciz, kadının aile yaşamında hem anne hem de bir eş olması, çalıştığı işin gerekleri ile çatışması gibi bazı durumlar kadın çalışanların, iş ortamında karşılaştıkları stres unsurlarıdır (Soysal, 2009: 27). Yapılan bir araştırmaya göre cinsiyete göre stres unsurundan etkilenme düzeyinde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (Atılğan ve Dengizler, 2007: 79-80).

1.4.1.5. Yaşam Tarzı

Birey, bir takım saplantılara yönelir ve doğal yaşam tarzından ne kadar uzaklaşırsa o kadar stres düzeyini artar. Doğal yaşam tarzından uzaklaşmaya örnek olarak içki, sigara, madde bağımlılığı gibi kötü alışkanlıklar vücut üzerinde olumsuz etkiler meydana getirerek yaşam kalitesini düşürmektedir. Ayrıca hızlı yaşam tarzı veya kumar gibi maddi ve manevi olarak insanı olumsuz etkileyen alışkanlıkların bulunması da vücudun direncini kırarak organizmada olumsuz etkilere yol açabilmektedir (Eren, 2008: 294-295). Son olarak da monoton bir yaşam tarzından bıkkınlık duyan ve hayattan umduğunu bulamayan kişilerde oluşan bunalım, kişilerin vücut direnci kırılmakta ve strese açık hale getirebilmektedir (Esen ve diğerleri, 2008: 141).

1.4.1.6. Aile Hayatı

Aile, toplumun temel yapı taşını oluşturması sebebiyle ve bireylerin kişilik yapısı dahil gelişmesinde öncelikli bir yapı olması sebebiyle önem arz etmektedir. Her aile içinde bir takım sorunlar yaşanabilir. Sorunsuz aile yoktur. En ideal aile olarak gösterilen aileler de bile bir takım sorunlar yaşayabilmektedir. Önemli olan bu sorunların aşılabilmesi ve fertler üzerinde olumsuz etkiler bırakmamasıdır.

Ailenin birey üzerinde bu derece etkili olmasından dolayı kişinin aile dışında yaşadığı bir stresörün etkisinden minimum veya maksimum düzeyde etkilenmesi aile hayatına bağlıdır. Aile üyeleri arasında ki o sevgi bağı, fertlerde mutluluk ve korunma hissi uyandırmaktadır. Bu da stres düzeyini azaltıcı yönde etki göstermektedir. Bunun tam tersi durumlarda yani ailevi sorunlar kişiler üzerinde gerilimi artırmakta ve stres düzeyini yükseltmektedir. Aile hayatı, kişiler üzerinde oluşan stres düzeyini azaltıcı ve artırıcı etki göstermekle birlikte bizzat kendisinde stres kaynağı olabilmektedir (Artan, 1986: 93).

1.4.2. Çevresel Stres Kaynakları

Örgütler ve bireyler kendi iç dünyasının yanı sıra çok sayıda faktörün bir arada bulunduğu bir dış dünyanın içerisinde bulunmaktadır. Örgütleri ve çalışanlarını bu dış dünyadan bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. Bu nedenle örgüt içerisinde ve dışarısında hatta uluslararası boyutta gelişen olaylar bireyleri ve örgütleri etkileyebilmektedir (Gök, 2009: 434). Ancak evrensel boyutta ki bu stres faktörlerini ayrı ayrı incelemek olanaksız ve anlamsız olacağından içerisinde fiziksel unsurları da barındıran bazı çevresel faktörlere değinmek daha anlamlı olacaktır.

1.4.2.1. Aydınlatma

Aydınlatma, örgüt içerisinde ilk sıralarda yer alan fiziksel bir sorundur. Uygun olmayan aydınlatma sistemi, bireylerin göz sinirlerini yıpratarak geçici veya daimi körlüğe neden

olabilmektedir. Uygun olmayan bir ışıklandırma sistemi, bireylerin sağlığını olumsuz yönde etkilemesinin yanında yapılan işe engel olacak nitelikte olması stres faktörü olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır (Eren, 2008: 277-280).

İş ortamında kullanılan uygun bir aydınlatma sistemi, fiziksel ve ruhsal yönüyle bireylerde olumlu etkiler gösterir ve çalışanların erken yorulmasını engelleyerek iş verimini artırır. Uygun aydınlatma sistemine örnek olarak; gün ışığına yakın ışıklandırmaların, görüş etkinliğinin diğer ışıklandırmalardan üstün olmasından dolayı, daha çok tercih edilmektedir. Ayrıca işin nevine göre ışık kaynağının şiddeti ve açısı gibi bir çok özelliği araştırma konusu olmuş ve örgütlerin yararına olabilecek bir takım veriler elde edilmiştir (Eren, 2008: 277-280).

1.4.2.2. Gürültü

Gürültü bazı durumlarda çalışanı etkilemektedir. Her çalışma ortamında gürültünün olumsuz etkileri olduğundan bahsetmemiz mümkün değildir. Örneğin beden gücüne dayalı bir sektörde gürültü, olumlu etki göstererek verimi artırabilir. Ayrıca insan iş yerinde meydana gelen olağan gürültülere alışabilir ve çalışanın verimini önemli ölçüde azaltıcı rol oynamaz. Ancak bunun tam tersi yani beyin gücüne dayalı iş ortamlarında (muhasbeci, yönetici, bir eser ortaya koymaya çalışan akademisyen vb. gibi) gürültü olumsuz etki yapmaktadır. Bu nedenle beyin gücüne dayalı iş ortamlarında, çalışan sağlığı ve iş verimliliği açısından gürültüyü azaltıcı önlemler alınması gerekmektedir (Eren, 2008: 288).

Gürültünün iş verimini her zaman olumsuz etkilemediğinden bahsettik ancak bunun bazı istisnaları olduğunu söyleyebiliriz. Ses ani ve şiddetli geldiği zaman bireyde korku ve şoka neden olabilmektedir. Gürültünün şiddeti belli bir seviyenin üzerinde olduğu zaman bireylerde geçici veya kalıcı sağırlığa neden olmaktadır. Ayrıca sürekli ve belli bir seviyenin üzerindeki gürültüler çalışanlarda yorgunluğa, iş kazalarına ve çeşitli sağlık sorunlarına yol açabilmektedir (Eren, 2008: 288). Bu nedenle gürültüyü stres kaynağı olarak değerlendirebiliriz ve azaltılması veya engellenmesi durumunda iş verimliliğini artırarak örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğuracağını söyleyebiliriz.

1.4.2.3. Hava Koşulları

Normal koşullarda havanın bileşiminde yaklaşık olarak %21 civarında oksijen, %79 civarında azot (nitrojen) ve karbondioksit, karbonmonoksit ve diğer maddeler bulunmaktadır. Çeşitli nedenlerden dolayı bu oranlarda değişme meydana geldiği zaman havanın yapısı bozulur. Bozulmuş hava ise insan sağlığı açısından tehlike arz ederek iş veriminde azalmayı da beraberinde getirmektedir (Eroğlu, 2004: 389-390). Bunun yanı sıra, aşırı sıcak veya soğuk hava koşullarını, havadaki nem oranını ve havanın basınç değerini de çalışan sağlığı ve performansı açısından göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Eren, 2008: 281-282).

Havanın bileşimindeki oksijenin azalması, karbondioksitin artması sonucu solunum güçleşerek kaslarda ve kanda zararlı maddeler birikmesine neden olur. Havada bulunan toz vb. maddeler ise bireyler üzerinde olumsuz etkiler göstermekte ve çeşitli akciğer hastalıklarına neden olabilmektedir. Bu hastalıkların bazıları; astım, nefes darlığı, çeşitli öksürükler ve akciğer kanseridir. Ayrıca havaya karışan bazı yabancı gazlarda, kişinin zehirlenmesine ve sağlığının önemli ölçüde bozulmasına neden olabilmektedir (Eren, 2008: 286).

1.4.2.4. Ekonomik Sorunlar

İnsanlar hayatlarını idame ettirebilmek, ailelerinin geçimini sağlayabilmek ve belli bir yaşam seviyesine ulaşabilmek için paraya ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle insan çalışmak zorundadır. Kişiler bazen ihtiyaçlarını karşılamakta zorlandığı zaman fazladan mesai yapmakta, birden çok işte çalışabilmekte veya aile içerisinde eşlerin her ikisi de çalışmak zorunda kalabilmektedir. Bu da bireylerin sağlığını ve aile hayatlarını etkileyebilmektedir (Artan, 1986: 94).

Bireylerin maddi gelirlerinin ve alım güçlerinin düşük olması, stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Özellikle hayatını idame ettirecek oranda temel ihtiyaçlarını karşılayamayan kişiler daha çok tedirgin ve stres altında olurlar. Hayatını idame

ettirebilmesi için gerekli olan şartları sağlayamayan kişilerde, önemli ölçüde fizyolojik denge bozuklukları ve bir takım hastalıklar görülebilmektedir (Eroğlu, 2004: 392).

Bir diğer ekonomik sorun ise ülke ve dünya ekonomisindeki belirsizliklerdir. Ülke ve dünya ekonomisinde ortaya çıkan krizler, yüksek faiz ve enflasyon oranları bunlara bağlı olarak artan işsizlik bireyler üzerinde stres oluşturan faktörlerdir. Ayrıca ekonomik krizler, yüksek faiz ve enflasyon nedeniyle artan fiyatlar, hem bireylerin hem şirketlerin alım gücünü olumsuz yönde etkileyerek zora sokabilmektedir. Zor durumda kalan örgütler, ekonomik önlemler alarak çalışanlarını işten çıkarmak zorunda kalmaları, hem örgütler hem bireyler üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir. Görüleceği üzere ülke ekonomisinde hatta dünya ekonomisinde, gerçekleşen belirsizlikler, zincirleme olarak ülkeyi, örgütleri, çalışanları ve ailelerini etkileyebilmektedir (Eren, 2008: 299).

Strese sebep olan ekonomik sorunlar içerisinde işsizlik önemli bir yere sahiptir. İşsizlik, temel hayati ihtiyaçlarını anca karşılayabilen ve bunun içinde emeğini arz etmekten başka çaresi bulunmayan kişiler üzerinde daha önemli bir stres faktörü olarak yer almaktadır. Uzun süre işsiz kalan birisi, bir işe yaramadığı ve değersiz olduğu gibi düşünceler içerisine girerek kendine olan öz güveni azalır. Kişinin geçindirmek zorunda olduğu bir ailesi, sorumlu olduğu bir eş ve çocuğunun olması, ortaya çıkan stres düzeyini artırıcı bir etkidir (Eroğlu, 2004: 393).

1.4.2.5. Politik Hayattaki Belirsizlikler

Bir ülkede görülen politik hayattaki belirsizlikler, siyasetçilerin ve hükümetin sık sık değişimi, erken seçimin sürekli gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahaleler, darbeler, darbe girişimleri vs. gibi durumlar ülkedeki ekonomik ve sosyal düzeni olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle ülkenin menfaatine olan kanun çalışmaları yapılamaması bireylerin demokrasiye karşı olan güveni zayıflayarak tedirginliklerini artırabilmektedir. Politik hayattaki bu belirsizlikler, ülke ekonomisini önemli derece etkilemekte ve iş adamlarının endişeye kapılarak yatırım yapmasına engel olmaktadır. Ülke içerisinde yatırım yapmaktan çekinen yatırımcılar ise daha

güvenli gördükleri başka ülkelere yatırımlarını kaydırmakta, bu da ülkede ki işsizlik ve ekonomik problemleri artırabilmektedir (Eren, 2008: 300).

1.4.2.6. Çevre ve Ulaşım Sorunları

Bireylerin içerisinde yaşadığı şehrin çehresinin bozulması, havanın, suyun ve toprağın kirlenmesi, çöplerin toplanmaması gibi nedenler, insanlarda çeşitli solunum hastalıkları, zehirlenmeler ve vücut direncinin azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, bireyler ve sosyal gruplar tehlike altına girmekte ve iş hayatında çeşitli olumsuzluklar yaşanmaktadır. Özellikle bireylerin çalışmakta olduğu iş yerinin sebep olduğu çevre kirliliği ise çalışanların, iş yerinde ve izinli olduğu günlerde bu kirlenmenin sebep olduğu zararlara maruz kalmasına neden olmaktadır (Eren, 2008: 300-301).

Bireylerin strese maruz kalmasının bir diğer nedeni ise yaşadığı şehrin ulaşım sorunudur. İş yerine uzak mesafede oturan çalışanlar, işe gidiş ve dönüşlerde zaman kaybetmekte ve büyük bir çaba harcamaktadırlar. Özellikle toplu taşıma araçlarını kullanan bireyler, yoğun trafik ve toplu taşıma araçlarında ki kargaşa nedeniyle gerilim içerisine girerek ayrıca strese maruz kalmaktadır (Artan, 1986: 94). İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde nüfusun kalabalık olması yaşanan trafik sorununu artırmaktadır. Bu soruna bireysel çözüm olarak, iş yerine yakın yerlerde oturmak ulaşım sorununu kısmen de olsa ortadan kaldırarak yaşanan stresi azaltabilir.

1.4.2.7. Teknolojik Değişim

Bilindiği üzere teknoloji günümüzde hızla değişmektedir. Değişen teknoloji hayatımıza bazı olumlu katkılar sağlasa da bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirdiğini göz ardı etmemek gerekir. Gelişen teknoloji, bir iş yerindeki üretimin kapasitesini ve kalitesini artırdığı gibi bu teknolojiyi iyi takip edebilme, öğrenme, kalifiye eleman bulma gibi sorunlar, hem bireysel hem örgütsel stres faktörü olabilmektedir (Tutar, 2000: 27).

Teknolojik değişimin ortaya çıkardığı bir diğer gerilim sebebi ise bazı meslek gruplarının geleceğini tehlikeye sokmasıdır. Teknolojik gelişme yeni meslek ve iş imkanlarını ortaya çıkarmasının yanı sıra bazı meslek gruplarının da yok olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanların buldukları işi kaybetme korkusu bireyler üzerinde strese neden olabilmektedir (Eren, 2008: 302).

1.4.2.8. Sosyal ve Kültürel Değişim

Topluluk halinde yaşayan insanların, bir arada uyum içinde yaşayabilmesi için belirli kurallara uymaları zorunludur. Bu kuralların bazıları kendiliğinden ortaya çıkarken (ahlak kuralları, örf ve adetler gibi), bazıları ise yaşanan zamanın şartlarına göre (hukuk kuralları) insanlar tarafından belirlenir. Ayrıca insanların mensubu olduğu dinin de bazı kuralları vardır. Toplum içerisinde yaşamak zorunda kalan insanlar bu sosyal kurallara uymak zorundadır. Ancak uyulması gereken bu sosyal kurallara toplumun her ferdinin uyma konusunda aynı kararlılık veya istek içerisinde olması beklenmemelidir. Küreselleşen dünyamızda, her şeyde olduğu gibi sosyal - kültürel yapıda da, hızlı değişim görülmektedir. Bu değişime ayak uyduramayan veya ayak uydurmak istemeyen kesimleri oluşturan insanlarda sosyal – kültürel değişim, stres faktörü olarak görülmektedir (Eroğlu, 2004: 396-397).

1.4.3. Örgütsel Stres Kaynakları

Kişinin sahip olduğu iş onun toplum içerisindeki statüsünü, hayattan aldığı zevki ve ailesine sunduğu imkanları belirleyici role sahiptir. İş hayatı bireylerin akıl ve beden sağlıkları ile doğrudan alakalıdır. Dolaylı olarak ise kişinin iş hayatı, yeryüzündeki bütün insanları etkileyebilmektedir. Birey, örgütsel stres kaynakları ile önce kendi sağlığı için mücadeleyi elden bırakmaması gerekmektedir. Çünkü örgüt içi stres faktörleri çalışanlar üzerinde gerilim ve baskı unsurları oluşturarak onların sağlıklarını tehdit etmektedir. Örgüt içi stres kaynakları o kadar geniş kapsamlıdır ki bazen bireysel çabalar yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örgüt içi stres faktörleriyle hem bireysel hem de örgütsel olarak mücadele yolları aramak gerekmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1990: 73-74).

Çalışanların, iş hayatında karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında yaşadığı stres faktörlerini tek tek ele almak mümkün olmadığından, bazı önemli görülen ve çalışanların genelinde etki gösteren stresörleri aşağıda belirtmiş olduğumuz maddeler halinde ele alacağız.

1.4.3.1. Çalışma Koşulları

İnsanlar evlerinden sonra en fazla zamanı kuşkusuz işyerinde geçirmektedir. Hatta evinden daha çok iş yerinde zaman geçiren insanlarda vardır. Çalışanların beden ve ruh sağlıklarını korumak için, iş yerinin çalışma koşullarını oluşturan fiziki unsurlara (ses düzeyi, ısı seviyesi, nem oranı, aydınlatma sistemi, kullanılan eşyalar) önem vermek gerekmektedir. Zira iş yeri koşullarına önem verilmediği takdirde çalışanların sağlıkları bozularak stres faktörü ortaya çıkar ve buna bağlı olarak iş kazaları meydana gelebilmektedir (Cam, 2004: 3; Yılmaz, 2006: 17).

İş yerinin çalışma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan tehlike unsurları da bir diğer stres faktörüdür. İş yerinde maruz kalınan tehlikeler arasında yaralanma, ölme, zehirlenme, radyasyonun etkisinde kalma, bulaşıcı hastalıklara maruz kalma gibi risk içeren faktörlerin ihtimal dahilinde olması bile kişilerin strese maruz kalmasına neden olabilmektedir (Cam, 2004: 3-4).

1.4.3.2. Aşırı İş Yükü ve Zaman Yetersizliği

Günümüzde iş görenlerin çoğunluğu, aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalmaktadır. Yapılan işin niteliğinin, işi yapanın yeteneğine ve bilgisine uymaması durumu, bireyler üzerinde stres faktörü olarak ortaya çıkacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 146). Kişi işinde uzmanda olabilir, bu durum da yapılması gereken işin gerçekçi olmaması yani çalışana normal zamanda yapabileceği işten çok daha fazlasının yüklenmesi de aşırı iş yükünü getirmektedir. Ayrıca yapılan işin, çok fazla dikkat gerektirmesi, hayati kararlar vermeyi gerektirmesi veya yoğun bilgi içermesi de kişide stres faktörü olarak ortaya çıkabilmektedir (Gökgöz, 2013: 18-19). Aşırı iş yükünün tersi durumlarında da kişi

stres altında kalabilmektedir. Yani çalışanın yetenek ve zeka düzeyinin altında kalan işlerle meşgul olması, zamanının çoğunu oturarak veya iş yapmadan geçirmesi gibi durumlardır (Örücü ve diğerleri, 2011: 5).

Bir diğer stres faktörü olarak zaman yetersizliği özellikle yöneticilerde veya zamana karşı yapılan işlerde çalışanları daha çok etkilemektedir (Artan, 1986: 72). Yapılan işin, zamanında yetiştirilememesi veya yetiştirilemeyeceği korkusu kişide gerilim ve tedirginlik meydana getirebilir (Dengizler ve Atılgan, 2007: 65).

Zaman yetersizliğine ek olarak, gereksiz bürokrasi ve kırtasiyecilik, düzensiz hazırlanmış bir iş programı, günlük program akışı haricinde gelişen olaylar, sık gelen misafirler, gereksiz yere meşgul edilme vb. gibi durumlar da zamanın kontrol altına alınmasına engel olarak kişilerde gerilim ve stres meydana getirebilir (Aytaç, t.y.: 12).

1.4.3.3. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol, kişinin bulunduğu konumda yapabilecekleri veya yapamayacakları davranışlarıdır. Kişinin toplum içerisinde hakları ve sorumlulukları belirlendiğinde aynı zamanda onun rolü de belirlenmiş olur. Kişinin aynı anda birden fazla rolü üstlenmek zorunda kalması veya kişinin karakterine uygun olmayan rolleri üstlenmek zorunda kalması rol çatışmasını meydana getirir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274). Örneğin çalışan bayanlar için aile içerisinde ki ev hanımı ve anne rolü ile iş hayatında edindiği rol çatışma halindedir. Aynı şekilde sürekli iş seyahatleri ve yoğun çalışma temposu içerisinde olan bir erkek bireyin çalışma hayatında edindiği rol ile aile içerisinde ki aile reisi ve baba rolü çatışma halindedir. Bunun yanı sıra kişinin karakteri ile uyuşmayan rol çatışmasına örnek olarak; savaştan yana olmayan bir bireyin silah ve mühimmat yapımında görev almasını verebiliriz (Artan, 1986: 78).

Rol belirsizliği, bireyin örgüt içerisinde ki rolünün tam olarak belirgin olmaması, görev ve yetkilerinin çalışana tam olarak bildirilmemesi gibi nedenlerle kişinin örgüt içerisinde yapması gereken işin ne olduğunu tam olarak belirleyememesi durumudur

(Gül: 2007: 320). Diğer bir ifadeyle; birey örgüt içerisindeki rolü ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip değilse, sahip olduğu rolün gereklerini bilmiyorsa, kendinin ve diğer çalışanların sorumluluk alanları tam olarak net değilse, rol belirsizliği ortaya çıkar. Rol belirsizliğinin çalışanlar üzerindeki etkileri, rol çatışmasının etkileri ile aynı doğrultudadır. Rol belirsizliği, bireylere örgüt içerisinde yararsız olma düşüncesi uyandırarak, kendilerine olan güvenin azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanlarda iş doyumunu azalmakta ve stres düzeyi artmaktadır (Artan, 1986: 78-79).

1.4.3.4. Örgüt İçi İletişim Sorunları

Bireylerin duygu, düşünce, bilgi ve becerilerini simgeler yoluyla başkalarına aktarma sürecine iletişim denir. Topluluk halinde yaşayan insanlar kendi aralarında iletişim kurmak zorundadırlar (Eroğlu, 2004: 235-236). Ancak kişilik itibarıyla içine kapanık, yeterince sosyal olamayan, yalnız kalmaktan ve yalnız çalışmaktan hoşlanan kişiler örgüt içerisinde başkaları ile iletişim kurmaktan korkarak stres altında kalabilmektedir (Eren, 2008: 298).

Bir iş yerinde, çalışanlar arasında iletişim kopukluğu varsa bireylerin davranış ve söylemleri yanlış anlaşılabilir ve çeşitli olumsuzlukları da beraberinde getirir. İletişimin yetersiz olduğu örgütlerde güvensizlik, var olan sorunların çözümünde aksamalar, iş tatminsizliği gibi çeşitli olumsuzluklar baş göstererek, çalışanların stres yaşamalarına neden olabilir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 275).

1.4.3.5. Rekabet ve Başarı

Küreselleşen dünyanın getirdiği faydalar bazen bireyler üzerinde olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Küreselleşmeye uyum sağlayan örgütlerde rekabet ortamı ve belirsizlik artmaktadır. Örgüt içerisinde rekabet ortamı en çok yöneticileri etkilemektedir. Küreselleşmenin ve rekabetin gerektirdiği değişim ve yeniliklerin zamanında yapılamadığı durumlarda başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar işini kaybetme korkusu yaşayarak strese maruz kalmaktadır. Rekabetin karşısında ayakta

kalmak zorunda kalan işletmeler maliyetlerini düşürmek için ucuz hammadde dahil tüm yollara başvurabilmektedir. Bu da rekabetin sadece çalışanları değil dolaylı yoldan hizmet alan tüm kesimlerin etkilenmesi demektir (Eren,2008: 297).

Bir diğer stres faktörü ise başarıdır. Kişi hayatında bir defa başarılı olduysa eğer, çevresinde bulunan insanlar o kişiden bu başarısının devamı her zaman bekleyecektir. Böyle bir durum karşısında kişi her zaman başarılı olmak için kendini baskı altında hisseder ve başarılı olmaktan kaçınabilir. Ancak başarının oluşturduğu stres her zaman zararlı değildir. Zira bireylerin önceden elde ettikleri başarılarını veya performanslarını sürdürebilmeleri için bir miktar stres faydalı olabilmektedir (Artan, 1986: 84).

1.4.3.6. Ücret Yetersizliği

Ücret, çalışanların örgüt içerisinde yapmış oldukları işin karşılığında hak etmiş oldukları bedeldir (Yılmaz, 2006: 20). Çalışanlar beklediklerinin ya da hak ettikleri bedelden az ücret almaları, yetersiz maaş zamları, beklenenden az ikramiyeler veya ek ödemeler çalışanların enflasyon karşısında eriyen maaşlarının alım gücü zayıflatmaktadır. Bu nedenle bireyler hayatlarını idame ettirebilmek için yeterli olmayan gelirlerini artırmak için fazladan mesaiye kalmakta, ek iş yapmak zorunda kalmakta ve dolayısıyla hem fizyolojik hem psikolojik olarak yıpranmaktadır (Eren, 2008: 296-297).

1.4.3.7. Terfi Sorunları

Kendini geliştirme veya sürekli gelişme ihtiyacı insanoğlunun doğasında vardır. Bu nedenle örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendilerini geliştirerek, bir üst rütbeye terfi etmek istemesi, kazancını artırmak istemesi, daha yüksek prestijli mevkilere gelmek istemesi son derece doğaldır. Ancak yapısı gereği, çalışanlarına terfi imkanı sunamayan örgütlerde ki bireyler ve terfi olanağı bulunup da haksızlığa uğradığını ve terfi ettirilmediğini düşünen bireyler, hayal kırıklığına uğrarlar. Kısacası yükselmelerine engel teşkil edecek herhangi bir durum, bireyler için stres kaynağıdır (Eren, 2008: 298).

Başka bir anlatımla yetersiz terfi sorunu, örgütte çalışanların yeteneklerine ve eğitim seviyelerine uygun sorumlulukların verilmediği durumlarda da ortaya çıkar. Yani kişinin yaptığı iş kendi kapasitesinden çok daha düşük olduğu zaman kişi kendini geliştirme ya da kendini gösterebilme imkanı bulamayacaktır. Bu durumda bireyler için bir stres kaynağıdır (Artan, 1986: 81).

Bir diğer terfi sorunu da gereğinden fazla terfi edilmesinde ortaya çıkmaktadır. Bireyler yeteneklerinin çok üstünde hak etmedikleri mevkilere getirildiğinde, işgal ettikleri konumun gereklerini yeterince yerine getiremezler ve buldukları konumlarını korumak için üstün gayret sarf ederler. Böylesi durumlarda da bireyler strese maruz kalmaktadır (Artan, 1986: 82).

1.4.3.8. Psikolojik Taciz (Mobbing)

Örgüt içerisinde çalışanlara fiziksel olmasa da psikolojik olarak çeşitli şekillerde şiddet uygulanabilmektedir. Zorbalık veya ayrımcılık yoluyla uygulanabilen bu şiddete psikolojik taciz veya mobbing denilmektedir. Başka bir tanımla psikolojik taciz, bir iş yerinde çalışan bireye, diğer çalışanlarca (astları, üstleri veya aynı mevkide bulunanlar) sistematik ve uzun süreli bir şekilde duygusal olarak yapılan eziyet olarak tanımlanabilir. Psikolojik taciz, kendisine rakip olarak görülen kişi veya kişilere yapılabilmekte ise de aralarında kişisel husumet olan kişi veya kişilere karşı da yapılabilmektedir (Soysal, 2009: 25-26).

Psikolojik tacizin birden fazla uygulama şekli bulunabilir. Örneğin psikolojik tacize uğrayan birey, hakarete uğrayabilir, eğitimi, ödüllendirilmesi, terfi etmesi, örgüt adına karar alma sürecine katılma hakkı gibi mevcut hakları engellenebilir veya kısıtlanabilir. Kısacası birey örgüt içerisinde dışlanabilir. Böylesi psikolojik saldırıya uğrayan bireylerde çeşitli fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları ortaya çıkarak, performanslarında düşüş gözlemlenebilir, işe gitmeme isteği artabilir ve sonunda işten ayrılmak zorunda kalabilirler (Aytaç, t.y.: 13).

1.4.3.9. Örgütün Hiyerarşik Yapısı

Örgütün yapısı gereği üste doğru artan güç kullanımı, çalışanlarda strese neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra yerinde kullanılmayan ceza ve ödül sistemi de aynı şekilde çalışanlarda strese neden olabilmektedir. Düşük ödüller karşılığında, çalışanların performansını artırmaya yönelik olarak sınırlı kaynaklar ile yapılan yarışmalarda, birileri kazanırken birilerinin kaybetmesi, kaybeden açısından stres faktörü olarak ortaya çıkabilir (Aytaç, t.y.: 11).

Bunun yanı sıra örgütte alınan kararlara katılım hakkı sunulmayan çalışanlar da strese maruz kalabilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların kendilerini doğrudan ilgilendiren konularda karar alma sürecine katılmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra örgüt adına alınan kararlar, çalışanları dolaylı olarak ilgilendirdiğinden, alınan kararlara çalışanların doğrudan katılım sağlamaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde alınan kararlara, katılım hakkı elde eden çalışanların, alınan kararlara sadık kalarak, uygulama aşamasında son derece istekli ve başarılı olacağı göz ardı edilmemelidir. Aksi halde, yani çalışanlarına kararlara katılım hakkı sunmayan örgütlerde bu durum, birer stres kaynağı olarak ortaya çıkabilir (Soysal, 2009: 24-25).

Örgütün hiyerarşik yapısı gereği oluşan ast üst ilişkileri de stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir iş yerinde çalışan bireylerin insani duygularını göz ardı etmeyip işyerinde bulunma amacını sadece maddiyatla ölçmemek gerekmektedir. Çalışanlar aynı zamanda, rahatlıkla konuşup anlaşabileceği bir sosyal çevreye de ihtiyaç duymaktadır. Üstleriyle rahatlıkla iletişim kuramayan, üstleri tarafından yaptığı iş neticesinde takdir edilmeyen ve ceza-i yaptırımla korkutulan bireylerde, stres kaçınılmaz olacaktır (Cam, 2004: 4-5).

Örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanan sorunlara değinirken, piramidin sadece alt kısmında yer alan astların yaşadığı sorunlara değil, piramidin üst kısımlarında bulunan yöneticilerin yaşadığı sorunlara da değinmek gerekmektedir. Yöneticiler için örgütsel yönetim dahilinde insanlardan sorumlu olmak, onları idare etmek, gerilimi artırırken,

bütün bunlara ilave olarak gerekli yetki verilmediğinde, yöneticiler yoğun stres altında kalabilmektedir (Aytaç, t.y.: 11).

1.4.3.10. Vardiya Usulü Çalışma Sistemi

Bazı hizmet sektörleri 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet sağlamakla yükümlüdür. Örneğin sağlık ve güvenlik hizmetlerine insanlar her an ihtiyaç duyabilmektedir. Bu nedenle kesintisiz hizmet sunmakla yükümlü bu tarz sektörler her an görevi başında bulunan çalışan ihtiyaçlarını vardiya usulü çalışan personel ile sağlamaktadır.

Vardiya usulü çalışma sistemi, çalışanlar üzerinde birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Bu problemlerin başında insan sağlığı gelmektedir. İnsanoğlu yaratılışı gereği gündüzleri çalışmaya geceleri ise dinlenmeye göre programlanmıştır. Bu nedenle organizmanın gece çalışma sistemine uyum sağlaması mümkün değildir. Geceleri çalışmak zorunda kalan insanların en büyük problemi uykudur. Geceleri çalışmak gündüzleri uyumak demektir. Gündüz uykusu ise uykunun kalitesini azaltmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1990: 82-85).

İnsan vücudu tarafından birçok hormon salgılanır. Bu hormonlardan melatonin hormonu yoğunlukla geceleri, göz ile ışık arasında ki bağlantı kesildiğinde yani karanlıkta salgılanır. Beyin tarafından salgılanan melatonin hormonu, gündüzleri 1 birim salgılanıyorsa geceleri 20 birim salgılanmaktadır. Melatonin hormonunun bazı faydalarını sayacak olursak; kalp ve damar hastalıklarına, çeşitli mide hastalıklarına, kanser hastalıklarına, tümör hastalıklarına engel olur veya iyileşme sürecine katkı sağlar, vücut sıcaklığını dengeler, kemik sağlığını korur ve bağışıklık sistemini güçlendirir. Melatonin hormonunun hastalıklara karşı koruyucu özelliğine yönelik yapılan bir araştırmaya göre körlerin kanser hastalıklarına yakalanma oranı oldukça düşüktür. Başka bir araştırmaya göre ise sürekli gece çalışan hemşirelerde, sürekli gündüz çalışan emsallerine göre daha fazla kanser vakasına rastlanıldığı tespit edilmiştir (Yılmaz, t.y.: 13-14).

Gece vardiyasında çalışanlarda sık görülen bir diğer olumsuzluk ise ülser ve sindirim sistemi hastalığıdır. Bu hastalıkları tetikleyen nedenlerden biri gece çalışmanın insanlarda sürekli yorgunluk hissi ve stres oluşturmalarıdır. Diğer bir neden ise düzensiz yaşamın sonucu olarak beslenme alışkanlığının değişerek vücudun biyolojik ritminin dışına çıkmasıyla ortaya çıkar. Ayrıca gece mesai boyunca yoğun kullanılan çay, kahve, sigara gibi maddelerin vücuda verdiği zararlarda bu hastalıkları tetikleyebilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1990: 83-84).

Vardiya usulü çalışma sisteminin bir diğer olumsuz etkisi ise bireylerin aile hayatlarında ve sosyal çevrelerinde gözükmemesidir. Vardiya usulü çalışan bir kişinin düzenli bir hayatı olmadığı için, düzenli bir cinsel hayatı da olmamakta, ailesinin ve sosyal çevresinin programlarına uyum sağlayamamakta, onlarla birlikte keyifli zaman geçirememekte, çeşitli aktivitelere katılamamakta ve onlarla yeterince ilgilenememektedir. Dahası ailesiyle birlikte çoğu kez aynı masada yemek yeme fırsatı bile bulamamaktadır. Bu olumsuzluklar kişilerin çevresinden soyutlanmasına neden olurken aile içerisinde de çeşitli problemlere yol açabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1990: 84).

1.5.Stresin Sonuçları

Stres oluşurken, bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Bu olumsuzluklar önce bireyler üzerinde fiziksel, ruhsal ve davranışsal olarak ortaya çıkmaktadır. Daha sonra temelini bireylerin oluşturduğu örgütlerde, stresin bir takım olumsuz sonuçları görülmektedir (Aytaç t.y.: 15-18).

1.5.1. Bireysel Sonuçlar

Stres, bireyler üzerinde fiziksel ve ruhsal baskılar yapan, çevresel herhangi bir olay veya durumun organizmaya yansıyan bir sonucudur (Çakır, 2006: 33). Bu tanımdan yola çıkarak, stresin bireyler üzerinde bir takım olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığını

söyleyebiliriz. Bireyler üzerinde görülen bu olumsuzlukları, fiziksel, ruhsal ve davranışsal olarak sıralayabiliriz (Aytaç, t.y.: 15).

1.5.1.1. Fiziksel Sonuçlar

Stres, uygun dozda olduğu zaman birey üzerinde olumlu etkilerini gösterebilmektedir. Ancak küreselleşen dünyada yaşamın getirdiği zorluklar karşısında bireylerin sıklıkla karşılaştığı stres, günümüzde birçok hastalığın sebebi olarak gösterilmektedir (Tutar, 2000: 259). Amerika Birleşik Devletleri'nde ve İngiltere'de yapılan araştırmalara göre hastalıkların çoğunun stres kaynaklı olduğu ortaya koyulmuştur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 22).

Stres karşısında organizma, kendini korumak için adrenalin salgılar. Salgılanan bu adrenalin, bağışıklık sisteminin tahrip olmasına neden olmaktadır. Bağışıklık sisteminin zayıflamasıyla birlikte bireylerde, üst solunum yolu enfeksiyonları ve soğuk algınlığı vakaları sıklıkla görülebilmektedir. Dahası, bağışıklık sisteminin tahrip olması ile organizma her türlü hastalığa açık hale gelir (Yılmaz, 2006: 43).

Stresin bireyler üzerinde göstermiş olduğu bazı fiziksel hastalıklar şunlardır (Aytaç t.y.: 15; Gökgöz, 2013: 14; Tutar, 2000: 259-260; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 23; Eroğlu, 2004: 405-407; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 151):

- ✓ Kalp hastalıkları (yüksek kan basıncına bağlı olarak kalp vuruş sayısı artar ve yorulan kalple ilgili çeşitli hastalıklar gözükür),
- ✓ Kaslarda gerginlik,
- ✓ Yorgunluk, uykusuzluk ve kilo kaybı,
- ✓ Mide hastalıkları (stres anında midede salgılanan asit, mide duvarına zarar verir ve çeşitli hastalıklara yol açar),
- ✓ Ağızda kuruma ve yutkunmada zorluk çekme,
- ✓ Ateşlenme, aşırı terleme ve titreme
- ✓ Sindirim sistemi bozuklukları,
- ✓ Akciğer hastalığı (nefeste daralma),

- ✓ Tansiyon hastalığı,
- ✓ Cinsel güç kaybı,
- ✓ Çeşitli cilt hastalıkları (egzama, sedef hastalığı, saç dökülmesi gibi)
- ✓ Baş ağrıları,
- ✓ Diyabet hastalığı,
- ✓ Kısacası vücudun normal fonksiyonlarını kaybetmesi, olarak kendini göstermektedir.

1.5.1.2. Ruhsal Sonuçlar

Bazı stres faktörleri karşısında bireylerde fiziksel olduğu kadar ruhsalda bir takım olumsuzluklar baş gösterebilmektedir. Kişi her an kötü bir şey olacaktı düşünmesiyle nedensiz olarak kaygı duyar, çabuk sinirlenir, gerginlik içinde olur ve aşırı heyecanlı tavırlar sergileyebilir (Aytaç t.y.: 16). Bunların yanı sıra bireylerde ortaya çıkan ruhsal sonuçlar, sebepsiz korkular, öz güvende azalma, başkalarına karşı kin besleme, unutkanlık, karar vermede zorlanma, konsantrasyon bozukluğu, gülememe, alıngan olma, hayal kırıklığı duyma gibi çeşitli ruhsal bozukluklardır (Tınaz, 2013: 40).

Günümüzde stresin bireyler üzerinde göstermiş olduğu ruhsal sonuçlar arasında en sık rastlanana depresyondur. Depresyon, bireylerin ruhsal çöküntü ve bunalım halinde olması şeklinde tanımlanan ruhsal bir hastalıktır. Depresyon içerisinde olan bireyler kendilerini yoğun bir şekilde huzursuz, tedirgin, sıkıntılı ve üzgün hissederek durgun olurlar (Eroğlu, 2004: 408-409).

Stres karşısında bireylerde görünen ruhsal sonuçlar arasında tükenmişlik sendromu vakası da sık görülmektedir. Tükenmişlik, hareketli yaşamın yoğunluğu nedeniyle bireylerde psikolojik ve fizyolojik olarak, kendini bitmiş ve tükenmiş hissetmesi durumudur. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde, yaptığı işe dair isteksizlik artar ve hevesi tükenerek işe karşı ciddiye bir tutum sergiler. Tükenmişlik her stres yaşayan kişide gözükmez ve hemen ortaya çıkmaz. Tükenmişlik, kademe kademe ortaya çıkar.

İlk kademedede birey yoğun iş temposu ve aşırı stres karşısında mücadele çabası içerisine girer ve işi kişisel ihtiyaçlarının ötesine geçer. İkinci kademedede psikolojik ve fizyolojik tükenme başlar ve işin gereğini yapmak için gereğinden fazla enerji tüketir. Üçüncü kademedede, işi ciddiye almama ve işe karşı ilgisizlik başlar. Dördüncü kademedede ise kişi çaresizlik içinde kendini yorgun, bıkkın, başkalarına karşı nefret dolu hisseder ve ayrıca fizyolojik olumsuzluklarda baş gösterir (Demiriz, 2013).

1.5.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Stres olaylarının psikolojik etkilerinden dolayı birey üzerinde bir takım davranış bozuklukları ortaya çıkabilmektedir. Bu davranış bozukluğu bireylerde saldırganlık olarak ortaya çıkar. Saldırganlık durumu, hayal kırıklığına uğramış bireylerin, kendilerini bir çıkmaz içerisinde hissetmeleriyle, bu durumdan kurtulmak için verdikleri şiddet eğilimli tepkilerdir. Saldırgan bireylerin zararı çevresine karşı olabileceği gibi kendilerine karşıda olabilmektedir. Saldırganlık süreci başlayan bireylerde organizma kendini zorlayarak tahrip olmaktadır. Kendine zarar veren bireylerde intihara teşebbüs eğilimleri sık görülmektedir (Ergun, 2008: 44-45).

Ayrıca stresin başka bir davranışsal sonucu ise alkol ve sigara gibi madde bağımlılığıdır. Bireyler stres karşısında gerilimlerini kısa süreli azaltmak için sigara içme gereksinimi duyarlar. Ancak bu sigara tüketiminin artması veya uzun süreli kullanımı neticesinde, içerisinde bulunan nikotin maddesi bireylerin merkezi sinir sistemini etkileyerek bağımlılığa diğer adıyla tiryakiliğe neden olur. Sigara bağımlısı birey stres durumunda içtiği sigara miktarını gittikçe artırır, içmediğinde ise kaygı, sıkıntı ve gerginlik duyar yani stresin etkisini uzatmış olur. Ayrıca sigara kullanımı, stresin neden olduğu olumsuz etkilere ek olarak bireyleri fizyolojik ve psikolojik olarak etkileyerek birçok sağlık sorununu da beraberinde getirmektedir (Artan, 1986: 115-116).

Alkol kullanımı ise sigarada olduğu gibi bireylerin stres karşısında geçici çözüm aradıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Alkol kullanımı bireyleri fizyolojik ve psikolojik olarak etkilemesinin yanı sıra aile ve sosyal yaşantısında da bir takım olumsuzluklara

neden olmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre alkolün, trafik kazalarına, intihar veya cinayetlere sebep olması, stres karşısında kullanılan alkolün toplumsal sonuçlarını göstermektedir. Ayrıca alkol kullanımı sonucu ortaya çıkan hastalıkların tedavisi, verim kaybı, iş kazaları gibi olumsuz sonuçlar, örgütleri çok miktarda maddi zarara uğramaktadır (Artan, 1986: 116-117).

1.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Bireylerin sürekli ve yoğun olarak strese maruz kalmaları, ilk önce bireylerin kendilerini daha sonra çalıştıkları iş yerinde örgütsel anlamda olumsuzluklara neden olmaktadır. Örgütsel anlamda yaşanan olumsuzlukların nedeni olarak, çalışanların yaşadığı stres, çalışanların moral ve motivasyonunu düşerek iş verimlerinde ve iş tatminlerinde düşüşe neden olur (Soysal, 2009: 28).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar ile stresin, çalışanları ve örgütleri olumsuz etkileyerek ağır bedeller ödettiği ortaya koyulmuştur. Olumsuzluklar zinciri birbirini etkileyerek başka olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Bireyler üzerinde ki etkileri fizyolojik ve psikolojik hastalıklar olarak ortaya çıkarken, örgütler için çalışanlarda görülen hastalıklar, iş kazaları ve verimlerinde düşüş gibi nedenlerle, prestij ve maddi kayıplar olarak ortaya çıkar (Aytaç, t.y.: 16). Aşağıda stresin örgütler üzerinde ortaya çıkardığı sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

1.5.2.1. Verimsizlik

Bu olumsuz sonuçlardan birisi verimsizliktir. Verimlilikle stres arasındaki ilişki örgütsel anlamda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yoğun stres, çalışanın fiziksel ve ruhsal düzenini bozarak çeşitli hastalıklar, iş kazaları, verim kayıpları, sağlık giderleri ve tazminat ödemelerindeki artış nedeniyle örgüte çok ağır bedeller detmektedir. İş kazaları ile ilgili ülkemizde yapılan bazı araştırmalara göre kazaların oluşumunda insan faktörünün çok önemli bir yere sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 22-23). Çünkü birey yoğun stres altındayken işine adapte

olamamakta ve işi ile ilgili kararlar alırken hatalar yapabilmektedir (Artan, 1986: 118). Ayrıca Uluslararası raporlarda ve birçok ülkede yapılan araştırmalarda, yaşanan stresin neden olduğu hastalıklar veya iş kazaları gibi sebepler, maliyetleri yükselterek, ekonomik kayıpları artırdığı belirtilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 22-23).

1.5.2.2. Devamsızlık

Bir diğer olumsuz sonuç ise işe devamsızlıktır. Devamsızlık, bireyin çalışması gereken süre içerisinde işe gelememesi olarak tanımlanmaktadır. Devamsızlık, çalışanların görevli olduğu süre içerisinde yasal izinleri hariç, geçici olarak işe gelmeyerek işini aksatması durumudur (Eroğlu, 2004: 413). Çalışanlar yaşadığı stresten dolayı çeşitli hastalıklara maruz kalmaktadır. Bu hastalıkların tedavi sürecinde birey işe gidememekte ve kendisiyle ilgilenmek zorunda kalmaktadır. Genellikle işe devamsızlık bu şekilde görülmektedir (Artan, 1986: 117-118). Bunun yanı sıra bireylerde görülen işe gitmeme isteği, tembellik, sorumsuzluk ve madde bağımlılığı gibi nedenler de devamsızlığa neden olmaktadır. İnsanlar başta geçimlerini sağlamak ve hayatlarını idame ettirebilmek için çalışmak zorundadır, bu nedenle sahip oldukları işi kolaylıkla terk edemezler. Bu nedenle bireyler örgüt içerisinde maruz kaldıkları stresten kurtulmak veya etkisini azaltmak için stres ortamından bir an için uzaklaşmak isterler ve devamsızlık yaparlar. Bu şekilde gösterilen devamsızlık durumu stresin örgütsel sonuçları arasında en masum olanıdır. Çünkü stres altındaki birey çalışma arkadaşlarını da etkileyerek örgütsel anlamda daha fazla olumsuzluğa neden olmaktadır. İş yerinden uzaklaşan birey, yaşadığı stresin etkisini azaltmakta ve diğer çalışanları da olumsuz etkilememektedir (Ergun, 2008: 46). Bu konuda yapılan bazı araştırmalara göre işe devamsızlıkta, çalışanların yaşı, cinsiyeti ve öğrenim durumları gibi demografik özellikleri de etken olabilmektedir (Aytaç, t.y.: 12).

1.5.2.3. İş Gücü Devri

İş gücü devride stresin önemli bir örgütsel sonucudur. İş gücü devri, bir örgütte belli zaman dilimi içerisinde çalışan kişilerin istihdam edildikten sonra, işten uzaklaştırma ve işi bırakma gibi çeşitli sebeplerle işten ayrılmaları olarak tanımlanır. İş gücü devri, belli

bir zaman diliminde işten ayrılanların, toplam personel sayısına bölümünün yüz ile çarpımı ile bulunur. Formül ile açıklayacak olursak;

$$\text{İş Gücü Devri} = \frac{\text{Belirli Bir Zaman Dilimi İçerisinde İşten Ayrılanlar}}{\text{Aynı Dönemde Çalışan Personelin Ortalama Sayısı}} \times 100$$

Şeklinde hesaplanabilir. Bir örgütte çalışanların işe giriş ve çıkışlarının fazla olması iş gücü devir hızını yükseltir (Aytaç, t.y.: 18). İş gücü devir hızının yüksek olmasını, örgütün yeteneklerine ve özelliklerine göre çalışanlarını doğru seçememesine, örgütte ücretlendirme ve terfi sisteminin düzgün işlemeyişine, kötü çalışma koşullarına ve diğer örgütsel stres kaynaklarına bağlayabiliriz. İş gücü devir hızının yüksek olması, çalışanların veriminin düşmesine neden olur ve maliyeti artırır. Bu da örgüt ve yöneticilerinin stresten olumsuz olarak etkilendiğini göstermektedir (Soysal, 2009: 29).

1.5.2.4. İşe Yabancılaşma

Stresin örgütsel sonuçları arasında çalışanların işe yabancılaşması da vardır. Yabancılaşma, çalışanların yaptıkları işin gereğine, mesai arkadaşlarına, sosyal çevresine, kendisine, kısacası her şeye karşı ilgisiz kalması durumudur. Yoğun strese maruz kalmış kişilerde görülen davranışsal ve ruhsal olumsuz sonuçlar, çalışanların bağlı oldukları örgütten kendilerini soyutlamalarına ve yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Bu da örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Gökgöz, 2013: 35-36).

1.6. Stres Yönetimi

Bireyleri zor durumda bırakan, engelleyen veya kısıtlayan olaylar karşısında bireylerin verdiği tepkilerin tamamı stres olarak adlandırılır. Bireyler günlük yaşamlarında karşılaştıkları gibi iş yaşamlarında da stres oluşturan unsurlarla karşılaşabilmektedirler. Bireyler ve örgütler için kaçınılmaz olan stres, maliyetleri ve beraberinde getirdiği birçok olumsuzluklar sebebiyle oldukça önemli bir konudur (Soysal, 2009: 31). Bu nedenle öncelikli olarak stresi oluşturan nedenleri ortadan

kaldırmak veya kontrol altına almak gerekmekte daha sonra stresin oluşturduğu etkileri yok etmek ve son olarak da bireyleri strese karşı daha dayanıklı hale getirmek gerekmektedir (Aytaç,t.y.: 18). Stres kaynaklarının bireyler üzerindeki bütün bu olumsuz sonuçlarını en aza indirme çabası veya başka bir söylemle stresle mücadelede gösterilen çabaların tamamına stres yönetimi denilmektedir (Eroğlu, 2004: 417).

İnsanlar çağlar boyunca stresin etkisinden kurtulabilmek için çeşitli yollara başvurmuşlardır. Güney Afrika da insanlar zengin bir kokain kaynağı olan coca bitkisinin kurutulmuş yapraklarını çiğneyerek yaşadıkları stresten bir an için kurtulmak istemişlerdir. Bunun yanı sıra Çinliler esrar, Araplar nargile kullanmışlar, Sibiryalılar ise kutsal olarak gördükleri mantarları çiğnemişlerdir. Günümüzde ise insanlar stresten kurtulmak için alkol, sigara, uyuşturucu gibi madde bağımlılığında veya psikiyatrik ilaçlarda çareyi aramışlardır. İnsanlar bu tarz yöntemlerin kendilerini stresten kurtardığına ve mutlu ettiğine inanmışlardır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 24-25). Unutmamak gerekir ki stresten kurtulmak için sorunun kaynağını ortadan kaldırmak yerine geçici çözümler aramak, uzun vadede yeni stres kaynaklarının ortaya çıkmasına neden olabilir (Çakır, 2006: 55).

Stres karşısında sergilenen davranışların, stresten kaçmak yerine onunla mücadele etmeye yönelik olması son derece önemlidir (Balcı, 2014: 52). Örneğin evde televizyon gürültüsünden rahatsız olan bir birey cihazın düğmesine basarak bu stres faktöründen kurtulabilir. Ancak insanlar kendilerini sıkıntıya sokan stres faktörlerinden her zaman bu şekilde kolay kurtulamayabilir. Hatta bireyleri strese maruz bırakan etkilerin çoğu insanların iradesinin dışında gelişen çevresel faktörlerdir. Maalesef günümüzde stresin yol açtığı problemlerden kurtulmaya yönelik bir yöntem bulunamamıştır (Eroğlu, 2004: 418). Bu nedenle stres ile başa çıkma yöntemlerinin ve tekniklerinin öğrenilip uygulanması gerekmektedir. Stres ile başa çıkma yöntemleri, strese neden olan etkenleri ortadan kaldırmak veya denetim altına alınmasını sağlamak, stresin bireyler üzerinde oluşturduğu etkileri yok etmeye çalışmak, strese karşı tutum ve davranışları, duygusal tepkileri güçlendirmektir (Balcı, 2014: 52).

Stresin sadece olumsuz etkileri olduğu söylenemez ve bu nedenle stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri ise azaltılmaya veya tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılır (Örücü ve diğerleri, 2011: 7). Stres yönetilebildiği sürece olumludur ve bireylerin yararına kullanılabilir (Çakır, 2006: 55). Yöneticilerin stresle mücadele etmesi çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerine ve mutlu olmalarına sebep olur (Ergun, 2008: 67). Yöneticilerin stresi optimum seviyede tutması veya stresle mücadele etmesi ancak çalışanlar ile yapılan işbirliği ile mümkündür. Çalışanların strese maruz kalması ise bireysel, örgütsel ve çevresel sebeplerden kaynaklandığı için stres ile mücadele de bütün faktörlerin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir (Özsalmanlı, 2013: 383). Bireylerin ve örgütlerin stresle tek başına mücadele etmesi mümkün değildir. Bu nedenle stresle başa çıkma yöntemleri örgütsel ve bireysel olmak üzere ikiye ayrılır (Ergun, 2008: 67).

1.6.1. Stres Yönetiminde Bireysel Stratejiler

Bireylerin strese doğrudan maruz kalmaları ve kendilerinin bizzat stres kaynağı olmaları nedeniyle stres yönetiminde kullanılan bireysel stratejiler oldukça önemli ve gereklidir. Stres ile mücadele de bireysel stratejiler, kişilerin bedensel, davranışsal ve ruhsal yapılarını kontrol altında tutabilmeyi hedeflemektedir. Böylece bireylerin bedenlerinde başlayan ve zararlı etkileri olan strese karşı önlem alınarak etkisiz hale getirilmeye çalışılmaktadır (Atılğan ve Dengizler, 2007: 66). İnsanlar koşullar aynı olsa da bir stresör karşısında farklı tepkiler verebilirler. Strese maruz kalanlardan biri kaygılı ve gerginken diğeri sakin olabilir. Bu nedenle her insanın stresten etkilenme düzeyi veya stresle başa çıkma tarzı farklı olabilir (Aytaç, t.y.: 20). Her insan için ayrı ayrı stresle başa çıkma yollarının araştırılması mümkün olmadığından, genel olarak bireyler için standart yöntemler geliştirilmeye çalışılmış ancak bu konuda da birçok yaklaşımlar ortaya çıktığından dolayı liste uzamaktadır. Bu nedenle stres yönetiminde, bireysel stratejilerin yaygın olanlarından bazıları aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

1.6.1.1. Egzersiz

Kültürfizik hareketleri, vücudu ve kasları geliştirmek için yapılan idmanlar, bisiklete binmek, yüzmek gibi vücudu fazla yormadan ve başkalarıyla yarışmadan yapılan hafif spor hareketlerine egzersiz denilmektedir. Stres durumunda, insan vücudunda çeşitli tepkimeler meydana gelir ve damarlarında daralmalar olur. Bu nedenle hücrelere giden kan miktarı azalır ve bu durum hücrelerin yetersiz beslenmesine neden olur. Ayrıca kan vücudun bütün organlarına orantılı bir şekilde dağılmak yerine kaslarda, kalpte ve beyinde yoğunlaşmaktadır. Eğer stresin etkisi uzun süre devam ederse vücut çeşitli hastalıklara açık hale gelir. Yapılan egzersizler ile kanın vücutta ki orantısız dağılımı önlenmekte ve hücrelerin doğru beslenmesi sağlanmaktadır. Bu nedenle egzersiz, stresin organizma üzerindeki etkisini azaltan önemli bir stres yönetim tekniğidir (Çakır, 2006: 56; Eroğlu, 2004: 418-419).

1.6.1.2. Gevşeme Teknikleri

Yoğun stres altında kalan bireylerin zarar gören organizmalarının normale dönmesini sağlayacak stres yönetimlerinden birisi de gevşeme teknikleridir. Gevşeme tekniğini uygulayabilen kişiler, stresin vücutta oluşturduğu olumsuz etkilerden kurtularak tekrar enerji üretmek için vücutlarını hazırlamış olurlar (Aytaç, t.y.: 21). Yapılan araştırmalara göre gevşeme teknikleri, kalp ritmini, kan basıncını, kandaki değerleri ve vücut ısısını düzenlediği tespit edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 155).

Gevşeme tekniklerinden en önemlisi nefes alma tekniğidir. Nefes alma tekniği ile akciğerin tamamına havanın dolmasını sağlanarak oksijenin kan yoluyla vücudun en uç noktalarına kadar ulaşması amaçlanmaktadır. Nefes alma tekniği uygulanırken beyindeki tüm olumsuz düşünceleri bir kenara bırakarak, diyafram kasının geri çekilmesi ve göğüs kafesinin genişlemesine dikkati toplamak gerekmektedir. Defaatle ciğerlere doldurulan havanın içeri de uzun süre tutulup tekrar bırakılması şeklinde uygulanan nefes alma tekniği bir süre sonra vücudu rahatlatacaktır (Eroğlu, 2004: 419).

Bir diğerk gevşeme tekniğı ise meditasyondur. Sessiz bir ortamda gözler kapalı bir şekilde rahat bir pozisyonda bütün dikkat nefes alıp vermeye odaklanarak kasların gevşemesi sağlanır. Meditasyon, zihnimizi meşgul eden olaylardan, düşüncelerden, sıkıntılardan ve çatışmalardan arınmamızı sağlar. Ayrıca bedensel olarak kan basıncının, solunum hızının ve tüketilen oksijen miktarının azaltılmasını sağlayarak kalp ritmini düzenler ve oluşabilecek kalp hastalıklarının önüne geçmiş olur (Eroğlu, 2004: 420).

1.6.1.3. Biyolojik Geri Besleme (Biyo- Feedback)

İnsan organizmasında meydana gelen değışimlerin uzman personel gözetiminde çeşitli aletler yardımı ile tespit edilmesidir. Bu yöntem ile bireyler farkındalık kazanarak stresin istenmeyen etkilerini azaltmayı sağlayabilirler. Başka bir anlatımla biyolojik geri besleme, insanların farkında olmadığı normal ve anormal davranışlarının tespit edilerek eğitim yoluyla istenilen yönde düzenlenmesini sağlayan yöntemdir (Çakır, 2006: 56-57).

1.6.1.4. Zaman Yönetimi

Küreselleşen dünyada yoğun iş temposunun sonucu olarak bireyler zamanı yetiremediğinden şikayet etmektedir. Bu nedenle günümüzün en önemli sorunları arasında zaman darlığı gelmektedir. Zamanı yönetemeyen bireyler yapması gereken işlerini zamanında yetiştirememeye korkusu yaşayarak panik yapar ve stres içerisine girerler. Bu bağlamda doğru yapılamayan zaman yönetimi stres kaynağı olabilmektedir. Bu nedenle stres ile mücadelede zaman yönetimi çok önemli bir yer tutar (Balcı, 2014: 56-57).

Zaman yönetimi, insanların içerisinde bulunduğu zamanı organize edebilmesine ve doğru kullanılabilmesine denilmektedir. Burada ki amaç insanların en kısa sürede en doğru biçimde işlerini yapabilmesidir. Zaman yönetiminde, ilk önce yapılması gereken işlerin tespit edilmesi gerekmekte daha sonra yapılacak işlerin önemine göre bir öncelik

sirasına koyulmalı ve sonunda bu işleri en kısa sürede nasıl yapılacağına karar verilmelidir. Zaman yönetimi ile bireyler, hedeflerine en kısa sürede en doğru bir şekilde ulaşarak zaman baskısından kurtulur ve maruz kaldıkları stres ile etkin bir şekilde mücadele etmiş olur. Zaman yönetimi sayesinde bireyler kendilerine dinlenmek için daha fazla zaman ayırabilmekte ve yaptıkları işe daha çok motive olarak verimliliklerini artırabilmektedir (Balcı, 2014: 56-57).

İyi bir zaman yönetimi, onu fark etmeye bağlıdır. Ancak günümüzde insanlar içerisinde bulunduğu zamanın genellikle farkına varamadığı için zaman yönetiminde hatalar yapılmaktadır. Ayrıca zamanın nasıl kullanılacağını bilmek de tek başına yeterli değildir önemli olan bilginin uygulamaya geçirilebilmesidir. Zira zaman doğru kullanılmıyorsa yapılan işlerin doğru yönetildiğinden bahsedemeyiz (Yılmaz, 2006: 54-56).

Zaman yönetiminde kullanılan bazı teknikler şunlardır (Yılmaz, 2006: 54-55):

- ✓ Hedefleri uzun vade de planlama,
- ✓ Belirlenen hedefler doğrultusunda çaba harcama,
- ✓ Belirlenen hedeflere uygun zaman belirleme ve bitiş zamanını tahmin etme,
- ✓ Güne başlamadan önce yapılacak işlerin planlamasını yapma,
- ✓ İşe başlamadan önce yapılacakların listesini çıkarma,
- ✓ Yapılacak işlerin sonuçlarını tartarak değerlendirme,
- ✓ Yapılması gereken asıl işleri yapmadan önce diğer önemsiz işlerle uğraşmama şeklinde sıralanabilir.

1.6.1.5. Dengeli Beslenme

İnsanların stresten uzak mutlu bir şekilde yaşamaları ve iş yaşamlarında başarılı olabilmeleri için sağlıklı bir metabolizmaya sahip olmaları gerekmektedir. Sağlıklı bir metabolizmaya sahip olabilmek ise dengeli beslenme ile mümkündür. Yeterince beslenemeyerek zayıf kalmak kadar aşırı yemek ve kilolu olmakta çeşitli hastalıklara

davetiye çıkarmaktadır (Eroğlu, 2004: 422). Dengeli beslenmek için dikkat edilmesi gereken hususlardan bazıları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 156):

- ✓ Aşırı yağlı ve şekerli yiyeceklerden uzak durulmalı, vücudun ihtiyacı olan kalori miktarı kadar yiyecek tüketilmeli,
- ✓ Alkol, sigara, uyuşturucu gibi bağımlılık yapan maddelerden uzak durmalı,
- ✓ Doktorlar önermedikçe özellikle psikiyatrik ilaçlar (sakinleştirici, uyku ilacı vb. gibi) başta olmak üzere herhangi bir ilaç kullanılmamalı,
- ✓ Çay, kahve ve asitli içecekleri tüketmemeli veya mümkün olduğunca az tüketmek gerekmektedir.

1.6.1.6. Yaşam Tarzının Değiştirilmesi

Günlük olağan yaşam tarzı veya hayatın düzensiz akışı bireyleri strese maruz bırakmaması için yaşam tarzının yönetimi çok önemlidir. Yaşadıklarının kendisini strese maruz bıraktığını düşünen bireylerin, yaşam tarzlarını kısmen veya tamamen değiştirmelerinde yarar vardır. Bu bağlamda sosyal yaşamda farklı etkinliklere katılmak, yeni insanlarla tanışmak, gerekirse uzman kişilerden destek almak gerekmektedir (Gökgöz, 2013: 78).

1.6.1.7. İletişim

Bireyler arasındaki etkin olmayan iletişim bir diğer stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunun çözümü için bireylerin etkin iletişim yollarını bulmaları ve sorunlarını tartışarak çözmeleri gerekmektedir. Karşımızda ki insanla konuşurken senli cümleler yerine benli cümleler kullanmak daha doğru olacaktır. Çünkü senli cümleler aşağılama eğilimindedir ve kullanıldığı takdirde genellikle karşı taraftan olumsuz ve savunmacı tepkilerle karşılaşılır. Benli cümleler sorumluluğu kişinin kendi üstünde tutarken, senli cümleler sorumluluğun karşı tarafa yüklendiği anlamına gelmektedir. Örneğin; anlatamıyorsun şeklinde değil de söylediğin şeyi anlayamıyorum demek daha doğru olacaktır. Bireyler maruz kaldıkları stresle mücadele kapsamında genellikle

aileleri,yakın arkadaşları ve uzman kişilerle etkili iletişim kurabilmektedirler (Aytaç, t.y.: 22).

1.6.1.8. Sosyal Destek

Sosyal destek, insanların başkalarıyla olan iletişimini, ihtiyaç duyduğu duygusal desteği alma ve verme isteği şeklinde tanımlanmaktadır (Balcı, 2014: 57-58). Başka bir anlatımla sosyal destek, insanlara nasihat verme, bilgilendirme, maddi ve manevi destek sağlama, insanların derdine ortak olma, onlara örnek olma, ilgi gösterme gibi çok boyutlu bir kavramdır. İnsanların hayatında önemli bir yere sahip olan kişiler yani ailesi, akrabaları, dost ve arkadaşları kısacası sevdiği ve değer verdiği kişiler sosyal destek kaynağı olabilir (Gökgöz, 2013: 79). Ayrıca sosyal yardım faaliyetlerine katılmak, yardıma muhtaç kimselere yardımda bulunmakta stresle mücadele kapsamında önemli bir etkinliktir. Yapılan araştırmalara göre sosyal destekten yoksun olan kişilerin, sosyal destek alan kişilere göre daha fazla strese maruz kaldığı tespit edilmiştir (Eroğlu, 2004: 424).

1.6.1.9. Dua ve İbadet

Yüzyıllardır dua gerilimle baş edebilmek için kullanılmıştır. Dua edildiği esnada sürekli tekrarlanan sözler meditasyonda olduğu gibi odaklanmayı sağlar ve bireyin gevşemesine yardımcı olur. Dua bireylerin umut ve iyimserliğini artırarak günlük hayatın vermiş olduğu stresin etkisini azaltmaktadır (Çakır, 2006: 57).

İbadet, insanların mensubu olduğu dinin görev ve sorumluluklarıdır. Her dinin ibadet şekli farklı olsa da sorumlu olduğu dinin görevlerini yerine getirmek insanlarda bir gönül rahatlığı ve iç huzur sağlar. Bu da insanların ruh sağlıklarının korunmasına yardımcı olarak sorumluluk duygusunu geliştirir (Yılmaz, 2006: 57).

Stres ile mücadele kapsamında yapılması gereken diğer bireysel eylemler şu şekildedir (Eren, 2008: 314-317; Özsalmanlı, 2013:384-385; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 159-160):

- ✓ Sigara, alkol gibi zararlı alışkanlıklardan tamamen kurtulmaya veya azaltmaya gayret edilmeli,
- ✓ Bireyler kendilerini kısıtlamayı özgür olduğunun farkına varılmalı ve hayatın temposunu azaltmalı,
- ✓ Yapmaktan zevk duyulan ve sevilen işleri seçmeye özen gösterilmeli,
- ✓ Hayatımızın işimizden ibaret olmadığını farkına vararak çeşitli hobi ve aktivitelerle çok yönlü olmaya gayret edilmeli,
- ✓ Kendimizle baş başa kalmak için günde en az 10 dakika ayırmak ve sessiz bir ortamda mümkünse uzanarak derin düşüncelere dalmak,
- ✓ Geçmişte yaşanan olumsuzlukları bir kenara bırakıp daha iyimser ve olumlu düşüncelerle geleceği planlamalı,
- ✓ Üzücü ve sinir bozucu haberleri detayıyla öğrenmemeye çalışmak ve mümkünse bu tarz haberleri hiç okumamak,
- ✓ Bireyler aşırı iş yükü altına girmekten kaçınarak, kendi bilgi ve becerileri doğrultusunda zamanında başarabileceği işlerin altına girmeli,
- ✓ Ucu ucuna plan ve programlar yapmaktan kaçınmalı ve planlanan işe tolerans payı mutlaka bırakılmalı,
- ✓ Yapılan işe konsantre olmuşken bu durumu sekteye uğratabilecek şeylere izin verilmemeli,
- ✓ Belirlenen hedeflerin gerçekçi olmasına özen gösterilmeli,
- ✓ Bulunulan ortamın gürültüden arındırılması ve sık sık havalandırılmasına gayret gösterilmeli,
- ✓ Bireyler öncelikle kendilerine saygı duymalı ve bedenlerini gereğinden fazla yormaktan eziyet etmekten kaçınmalı,
- ✓ Mükemmeliyetçiliğin peşinden koşmamalı ve gerçekçi olunarak basit olaylardan da mutluluk duyulmalı,
- ✓ Hayata daima pozitif yönüyle bakılmalı, bardağı her zaman dolu tarafından görmeye gayret edilmeli,

- ✓ Yapmaktan haz edilmeyen işleri ertelemek yerine bir an önce yapıp kurtulmaya çalışılmalı,
- ✓ Ufkun geliştirilmesi için çaba harcanmalı ve bu doğrultuda bol miktarda kitap, dergi, makale gibi bilimsel yazılar okumanın yanı sıra diğer insanlarla konuşarak bilgi alışverişinde bulunulmalı,
- ✓ En az bir veya iki güvenilir insanla kaliteli dostluklar kurulmalıdır.

1.6.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Stratejiler

Örgütsel stratejiler, stresle mücadele kapsamında işgörenlerin örgüt içerisinde karşılaşmış olduğu stres kaynaklarının kontrol altına alınması ve azaltılması için yapılan düzenlemelerdir (İştar, 2012: 8). Örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli olan bu düzenlemeler sayesinde, iş görenler arasında iş birliği ve takım ruhu sağlanarak daha sağlıklı ve mutlu bireylerin sunmuş olduğu kaliteli bir hizmet ortaya çıkmış olacaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 285).

1.6.2.1. Destekçi Bir Örgütsel Ortam Oluşturmak

Günümüzde örgütlerin çoğu katı bir hiyerarşik sistem ile yönetilmektedir. Bu durum çoğunlukla çalışanlarda stres kaynağı olabilmektedir. Daha az merkeziyetçi, çalışanlarına yönetimde söz hakkı tanıyan, içerisinde etkin bir iletişim ağı oluşturan örgütlerde daha destekçi bir hava oluşması sağlanarak örgütsel stresin olumsuz etkileri azaltılmış olacaktır (Atılğan ve Dengizler, 2007: 67).

1.6.2.2. Çalışma Ortamının İyileştirilmesi

Çalışma ortamının iyileştirilmesi, iş yerinin temizliği, kullanılan araç gereçlerin bakımı, iyi bir aydınlatma sisteminin kullanılması, ortamın ısı ve nem oranının ayarlanması, gürültü kirliliğinin önlenmesi gibi çeşitli fiziki şartların iyileştirilmesinin yanı sıra ergonomik bir çalışma sistemi ile de düzenlenebilir. Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve daha insancıl hale getirilmesi, çalışanların daha güvenli ortamda çalışmalarını

sağlayarak iş kazalarının azalmasına çalışanların moral ve motivasyonlarının artmasına neden olur (Soysal, 2009: 33).

1.6.2.3. İş Zenginleştirilmesi

Ekstra çaba gerektirmeyen, tek düze ve rutin yapılan işler bir müddet sonra çalışanlar için sıkıcı ve çekilmez bir hal almaya başlar. Özellikle idealist ve yetenekli tipte ki çalışanlar işlerinde derinlik ve çeşitlilik aramaktadır. Bu nedenle yöneticiler yapılan işleri zenginleştirmelidir. İş zenginleştirilmesi, çalışanlarına sorumluluk tanıma, gelişmelerini sağlama, terfi imkanı verme gibi işin içeriği ile ilgili etkenlerin iyileştirilmesinin yanı sıra yapılan işin anlamlandırılması ve becerilerin çeşitlendirilmesi gibi işin niteliğinin iyileştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Ancak bazı çalışanlar işin zenginleştirilmesi sonucunda başarısız olma korkusu duyarak daha fazla stres yaşayabilmektedir. Bu nedenle iş zenginleştirme çalışanların ihtiyaç ve yetenekleri doğrultusunda onları isteklendirecek biçimde yapılmalıdır (Aydın, 2004: 62-63).

1.6.2.4. Kariyer Planlaması

Bireylerin iş yaşamlarında geleceğe dair hedefler belirleyememesi, örgütte üstleneceği görevin ifası için hangi bilgi ve beceriye sahip olması gerektiğini bilmiyor olması, belirlemiş olduğu kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan araçların neler olduğunu bilmemesi ve en önemlisi bütün bu konularda yöneticilerin kendilerine yardımcı olmaması önemli bir stres kaynağıdır (Balcı, 2014: 68). Ayrıca terfilerin geleneksel yollarla yapılması veya terfilerin yöneticiler tarafından astın bilgisi olmadan kendi inisiyatiflerini kullanarak gerçekleştirilmesi de çalışanlarda stres oluşturan etken olarak değerlendirilmektedir (Atılğan ve Dengizler, 2007: 67).

Stresle mücadele yöntemlerinden kariyer geliştirme ile çalışanlara çeşitli ve eşit fırsatlar sunulmakta ve çalışanların duygusal doyumu sağlanarak örgüte bağlılıkları artırılmaktadır. Kariyer geliştirmede yapılması gerekenler; çalışanların kendilerini anlamalarında ve değerlendirmelerinde yardımcı olacak araçları düzenleme, çalışanların

kendilerini geliştirmeleri için hizmet içi eğitim programları planlamak, idealist olan çalışanların bilgi ve becerileri doğrultusunda iş ve kariyer değişikliği yapmalarına yardımcı olmak gibi çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine olanak sağlayacak etkinliklerdir (Balcı, 2014: 68-69).

1.6.2.5. Stres Yönetimi Eğitimi

Stres yönetimi eğitimi, çalışanlara stresle nasıl mücadele edilmesi gerektiği hakkında bilgi verir. Stres yönetimi ile öncelikle çalışanlara yaptıkları işin içeriği ile ilgili detaylı bilgi verildikten sonra bireylerin yapmış olduğu işten kaynaklanan stres faktörleri, diğer stres faktörleri ve stresin sonuçları hakkında kapsamlı bir eğitim programı düzenlenir. Daha sonra stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçları ile nasıl baş edilebileceğine yönelik uygulaması gereken bireysel yöntemler hakkında bilgi verilir. Örgütsel stresi azaltmada en etkin yollardan biri yoğun stres altında olan çalışanlara yapılan psikoterapi yöntemidir. Stres yönetimi eğitimi ile sağlanan rehberlik hizmetleri, stresle mücadelede bireylerin daha etkin olmaları sağlanarak örgütsel stresin sonuçları azaltılmaktadır (Aytaç, t.y.: 24; Soysal, 2009: 35).

1.6.2.6. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması

Örgüt içerisinde rollerin belirsiz olması ve yaşanan rol çatışmaları strese neden olmaktadır. Bu nedenle örgütler stresle mücadele ederken rol çatışması ve rol belirsizliği sorununu çözmeleri gerekmektedir (Balcı, 2014: 69). Bu bağlamda örgüt içerisinde ki her görevin açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Rollerin tespiti ve sadeleştirilmesinden sonra işin yapısına ve iş görenin beklentisine göre görevlerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde aşırı iş yükü önlenerek, iş görenlere daha fazla sorumluluk ve daha fazla söz hakkı sağlanmış olacaktır. Yapılan düzenlemeler ile çalışanların üzerindeki gereksiz baskı kalkarak kendilerini daha özgür hissedecek ve görevlerini sahiplenmeleri daha kolay olacaktır. Örgüt bünyesinde çalışan herkesin görevinin belli olması yöneticilerin denetimini kolaylaştıracaktır (Ergun, 2008: 77).

1.6.2.7. Çalışanlara Yardım Programları

Çalışanlara yardım programı, işgörenlerin performansını etkileyen baş edemediği stres ile mücadele de gelişmiş ülkelerin tamamında uygulanan etkili bir yöntemdir. Örgütsel stres ile mücadele kapsamında uygulanan stratejiler sonuç vermediği zaman bu program devreye girer. Çalışanlara yardım programı genel itibari ile örgüt ile bağımsız dışarıdan satın alınan bir programdır ancak nadirde olsa örgüt bünyesinde bulunan profesyonel danışmanlarca da bu yöntem uygulanabilmektedir. Bu yöntemin örgüt dışından sağlanıyor olması yani bağımsız oluşu bu yöntemin tarafsızlığını ve güvenilirliğini artırarak daha fazla çalışanın kullanılmasını sağlayacaktır. Çalışanlara yardım programı örgütlerce pahalı olarak değerlendirilmesine rağmen örgütsel stres ile mücadelede ve bireysel performansı artırmada etkili bir yöntem olması uzun vadede örgütlere kar sağlamaktadır (Yılmaz, 2006: 64-65).

1.6.2.8. Çalışanların Sağlık Profiline Çıkarılması

Bireylerde görülen bazı hastalıklar stres nedeni olabilmektedir. Bu nedenle hastalıkları önceden teşhis edilip olası olumsuzlukların önüne geçmek stresi azaltacak önemli bir yöntemdir. Sağlık profiline çıkarılmasıyla yapılacak olan bu yöntemin birinci aşamasında bireylerin alışkanlıklarını, ailesinde genetik hastalıklar olup olmadığını, kendisinde herhangi bir sağlık sorununun olup olmadığını sorgulayan bir anket uygulanır. İkinci aşamasında ise bireylere detaylı bir tıbbi muayene uygulanarak elde edilen bütün veriler kişinin profiline kayıt edilir. Bu şekilde bireylerin sağlık durumlarının uzman doktorlar tarafından gözetim altında tutulması personelin moral seviyesini artırmakta ve ileride oluşabilecek herhangi bir sağlık sorununun önüne geçilmesini sağlayacaktır. Ayrıca iş kazası yaşanma riskinin yüksek olduğu meslek alanlarında sürekli bir ambulans ile sağlık ekibinin bulundurulması olası kazaların ölümle sonuçlanma oranını düşürecektir. Bu da iş kazalarının bireyler üzerinde oluşturduğu stresi azaltacaktır (Eroğlu, 2004: 427).

Stres ile mücadele kapsamında yapılması gereken diğer örgütsel stratejiler şu şekildedir (Eren, 2008: 313-314; Özsalmanlı, 2013: 384; Atılğan ve Dengizler, 2007: 67-68):

- ✓ Etkin bir ücret ve maaş politikası uygulamak, en azından artan enflasyon karşısında çalışanların maaşlarını ezdirmemek için maaşlara düzenli olarak zam yapmak,
- ✓ İşyeri uzaklığından dolayı işe gidiş ve dönüşlerde yaşanan ulaşım sıkıntısının vermiş olduğu stresi önlemek için personele servis imkanı sunmak, servis imkanı sunulamayan uzak yerlerden ise personel istihdam etmemek,
- ✓ Vardiyalı çalışma sistemine uygun olmayan personeli uygun bulunan başka departmanlarda istihdam etmek,
- ✓ Çalışanların örgüte bağlılıklarını, üstlerinden memnuniyet derecelerini, iş tatminlerini ölçmek, örgütsel sorunları ve nedenlerini çalışanların bakış açısı ile belirleyebilmek için çalışanlara tutum anketi ve iş tatmini anketi uygulamak,
- ✓ Örgüt içerisinde birbirleri ile sorunları olan personelin arasındaki uyuşmazlığı çözmek ve etkili bir koordinasyon sistemi kurmak,
- ✓ Örgüt dışında gelişen olaylardan geri kalmamak için kendini yenilemenin yanı sıra çalışanları değişimin vermiş olduğu stresten de korumak gerekmektedir yani örgütte yenilikçi olmak ile muhafazakar olmanın arasında bir denge oluşturulmalıdır,
- ✓ Aşırı iş yükünden ve iş azlığından sakınarak işin yapısına uygun bir çalışma programı oluşturmak şeklinde çoğaltılarak sıralanabilir.

Stres yönetiminde gerek bireysel gerekse örgütsel bazda yapılan düzenlemeler örgütsel stres faktörlerinin azaltılmasını sağlayacaktır. Böylece örgütte verimli bir ortam oluşturularak çalışanların beden ve ruh sağlıkları korunacak ve örgütün üretim sürecinin aksamadan işlemesi sağlanacaktır (Atılğan ve Dengizler, 2007: 68).

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde geniş literatür araştırması sonucu performans kavramı, performansı etkileyen unsurlar, performans yönetimi, performans değerlendirme kavramı, örgütsel stres ile performans arasındaki ilişki ve stres yönetimi açıklanmıştır.

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANSI ETKİLEYEN UNSURLAR

2.1. Performans Kavramı

Yabancı kökenli bir sözcük olan performans, insan kaynakları yönetimi alanında sıklıkla kullanılmasına rağmen sınırları ve içeriği net olarak açıklanamamıştır. Bu nedenle performans kelimesinin kesin bir tanımını yapmak zordur. Yapılan tanımlar, performans kelimesini içerik ve anlam bakımından tam olarak karşılamaz. Çünkü performans kelimesi çok boyutludur ve performansla etki eden unsurlar çok çeşitlidir (Çakmak ve Ocaklı, t.y.: 214).

Sözcük anlamı ile performans, bireyin kendi üzerine düşen görevi başarılı bir şekilde tamamlamış olması yani bir işin üstesinden gelmesi anlamını taşımaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 280). Performans, bir işi yapan personelin veya işletmenin yaptığı iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak neyi gerçekleştirebildiğinin nicel ve nitel sonuçlarıdır (Çelik ve Turunç, 2009: 221).

Diğer bir tanımla performans, belirli şartlar içerisinde bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış şeklidir. Başka bir tanımla performans, iş görenin belirli bir zaman dilimi içerisinde, kendisine verilen görevi ifa etmesidir (Tunçer, 2013: 89). Son olarak performans, çalışanın görevini yerine getirirken ortaya koyduğu mal, hizmet veya düşüncelerdir (Öztürk, 2010: 168).

Performans kavramını işletme düzeyinde ele alacak olursak, işletmenin belirli bir süre sonunda elde etmiş olduğu sonuç veya işletmenin amacına ulaşma derecesi olarak tanımlayabiliriz. Bu bağlamda işletme performansı, işletmenin başarı düzeyinin belirlenebilmesi için faaliyetleri sonucunda elde etmiş olduğu tüm sayısal ve sayısal olmayan sonuçlarıdır. Başka bir ifade ile işletme performansı, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için göstermiş olduğu çabalarıdır (Öztürk, 2010: 168).

İşletmeler, kar oranını, pazar payını, toplam kaliteyi, maliyeti veya çalışanların verimlerini, performans kriteri olarak kabul ederler. Yani her işletme için performans kriteri farklıdır. Ayrıca küreselleşen dünyada işletmeler için şartların gelişmesi ve değişmesi, performans kavramının yeniden ele alınmasını ve tanımlanmasını gerektirmektedir (Yılmaz, 2006: 66).

Yaşanan bütün olumsuzluklara rağmen, hizmet alan kesimin sürekli daha iyisini talep etmesi, işletmelerin performanslarına daha fazla önem vermelerini gerektirmektedir. Bir işletmenin performans derecesi, işletmenin elindeki imkanlarını kullanarak kendisinden beklenen ekonomik değer ve yararı gerçekleştirebilme düzeyi ile belirlenir. Bu bağlamda, elde edilen değer, hedeflenen değer altında ise düşük performans, hedeflenen değer ile gerçekleşen değer aynı seviyede ise normal performans, elde edilen değer hedeflenen değerden fazla ise yüksek performans olarak kabul edilir. Bunun sonucunda işletmelerin performansları yüksek veya normal seviyede çıkarsa bir sonraki dönemde sergiledikleri performansı korumaları yeterli olur. Ancak sergilenen performans düşük seviyede çıkarsa, performansı artırmaya yönelik olarak, sorunların kaynağı araştırılır ve çözüm yolları üretilir (Öztürk, 2010: 169).

Günümüz artan rekabet ortamında, varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, ister özel, ister kamu kurumu olsun her zaman yüksek performansa ihtiyaç duymaktadır. Örgütler çalışanları ile bir bütündür, ayrı düşünmek imkansızdır. Bu nedenle örgütlerin performansı, çalışanlarının bireysel başarısı ile doğru orantılıdır (Gökgöz, 2013:41-42). Başka bir anlatımla, örgütler belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Yelboğa, 2006: 200). İşletme içerisinde çalışanların

performansları, terfi, prim, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin belirlemesi bakımından da ayrıca önem arz etmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 280).

Çalışanlar, kişilik özelliklerini, bilgi ve becerilerini çalıştıkları kuruma yansıtırlar. Bu bilgi ve becerileri ile kendilerine verilen görevi yerine getirirler. Çalışanların her biri, işletmede belirli bir etkinliği yerine getirmek için vardır. Bundan dolayı çalışanlardan en etkili bir biçimde yararlanılması, onların teşvik edilmesi ve çıkarlarının korunması önemli bir husustur. Çalışanların teşvik edilmesine yönelik olarak performanslarının ödüllendirilmesi de son derece önemlidir. Çalışanların gelişmesine yönelik olarak sağlanacak her olumlu katkı doğrudan örgütlerin gelişmesini etkileyecektir (Ergun, 2008: 51-52).

Yüksek performans, örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de fazlasıyla önem arz etmektedir. Görevlerinin gerektirdiği gibi çalışarak başarılı olmak, çalışanlar için bir gurur ve övünç kaynağıdır. Bunun yanı sıra yüksek performans, çalışanlar için daha iyi bir gelir, daha iyi bir kariyer ve daha iyi bir itibar anlamına gelmektedir (Yelboğa, 2006: 200).

2.2. Performansı Etkileyen Unsurlar

İşletmelerde çalışanların yetenek ve özelliklerine uygun olarak verilen işi başarması bireysel performansı belirlemektedir. Bir işletmede çalışan performansından bahsedebilmek için çalışanın, yetenek ve özelliklerine uygun olarak belirlenmiş bir iş ile uğraşması gerekmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 280). Bir kişinin performansı, sahip olduğu yetenek ve özelliklerine bağlıdır (Ergun, 2008:52). Bu nedenle işletmelerin performanslarını artırmaya yönelik olarak, çalışanların yöneticiler tarafından iyi tanınması, eksiklerinin bilinmesi, çalışmalarının doğru değerlendirilmesi önemli hususlardır (Gökgöz, 2013: 41-42). Örgüt içerisinde bireylerin performansında ki değişim, bireylerden takımlara, takımlardan örgütün bölümlerine, örgütün bölümlerinden de kuruluşun tamamına yansiyacaktır. Bu bağlamda bireysel performansı etkileyecek unsurlar bireysel, örgütsel ve çevresel unsurlar olarak üç kategoride toplanabilir (Özmutaf, 2007: 43-44).

2.2.1. Bireysel Unsurlar

Bireyin performansına etki eden unsurlar, kendi kişisel durum ve özellikleridir. Bunlar; bireyin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak belirtilebilir (Gökgöz, 2013: 43).

Bir örgütte yer alan bireylerin yaşları performanslarını etkileyebilecek bir unsurdur. Farklı kültürlere göre yaşın performansa etkisi değişim gösterebilmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren örgütlerde genç bireylere terfi imkanı kolay sağlanırken, Japonya'da faaliyet gösteren örgütlerde ise bunun tam tersi yani ilerlemiş yaşlara kadar bireylere yönetim kademesinde yer alabilme olanağı tanınmamaktadır. Genç yaştaki bireylerin yaşı ilerlemiş bireylere nazaran daha dinamik bir yapıya sahip oldukları ve değişime daha kolay uyum sağladıkları görülmektedir. Ancak yönetsel konularda yaşı ilerlemiş bireylerden daha az bilgili ve tecrübesiz olmaları da bir dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra genç ve dinamik bireylerin yöneticiler tarafından sıklıkla ilerlemesinin engellendiği de bilinmektedir (Özmutaf, 2007: 49).

Erkek hegemonyasının etkin olduğu toplumlarda, bu cinsiyet ayrımı iş hayatına da yansımaktadır. Çalışan bayanların aynı zamanda bir anne olmaları görev çatışmasını ortaya çıkararak işlerine adapte olmalarına engel olmaktadır. Kadınlar fitratları gereği daha duygusal varlıklar olduğu için olaylardan daha çabuk etkilenmekte ve daha kolay strese girebilmektedir. Ayrıca iş yaşamında kadınlar, açık bir şekilde veya üstü kapalı olarak cinsel istismara maruz kalmaktadır (Ergun, 2008: 53).

Çalışanların medeni durumları da iş performansına etki eden bir olgudur. Bireylerin evlilikleri olumlu bir süreçte ilerliyorsa iş performanslarına olumlu yansırken, olumsuz şekilde ilerleyen evlilikler ve eşlerin ayrılma süreçlerinin uzaması, bireylerin iş performansına olumsuz etki olarak yansımaktadır (Ergun, 2008: 53).

Eğitim d¼zeyi bireylerin performanslarını etki eden bir diğer unsurdur. Eğitim seviyesi y¼ksek bireylerin çalıştıkları kurumlarda terfi edebilme imkanı daha fazla olduğu için performansları da aynı doğrultuda y¼ksek olur. Ayrıca eğitim seviyesi y¼ksek bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları problemlerle baş edebilme yetenekleri daha y¼ksektir bu nedenle yıpranma eşik değerleri de y¼ksek olur. Ancak eğitim d¼zeyi y¼ksek bireylerin y¼netimde yer almaları, sorumluluklarını ve almış olduğu riskleri artırdığı için stres d¼zeyleri y¼ksek olabilir (zmutaf, 2007: 49).

Performansa etki eden diğer bir etken ise bireyin k¼lt¼rel yapısıdır. rg¼t k¼lt¼r¼n¼ genel olarak kurucuları veya y¼neticileri şekillendirmektedir. Bu nedenle bir rg¼t¼n çalışanları rg¼t k¼lt¼r¼ ile kendi k¼lt¼rlerinin ters d¼řt¼đ¼ durumlarda, rg¼te uyum sağlamak adına kendi k¼lt¼r¼n¼ yok saymaya çalışır ve çalışanda isteksizlik baş g¼stererek performansı olumsuz etkilenir. Bu nedenle b¼t¼n k¼lt¼rleri kapsayan daha insani bir y¼netim tarzı sorunların öz¼m¼nde önemli bir katkı sağlayacaktır (zmutaf, 2007: 49).

rg¼t içerisinde bireyin uzman olduğu konuda g¼rev yapmaması veya yaptığı g¼revde yetersiz kalması performans d¼ř¼ř¼ne neden olmaktadır. Ayrıca rg¼t içerisinde y¼netimin değişmesiyle yeni y¼netimsel s¼rece girilmesi ve yeni teknolojik uygulamaların kullanım s¼recinde personele yeterli eğitimin verilmemesi de performans d¼ř¼kl¼đ¼ne neden olmaktadır (Ergun, 2008: 54).

Performansa etki eden bireysel unsurlar arasında ücret d¼zeyi de bulunmaktadır. Çalışanların ücretinin tatmin edici seviyede olmasının yanı sıra çalışanları teşvik edici d¼llerin verilmesi ve harici özel maddi imkanların sunulması insan kaynakları y¼netimi ve çalışanlar açısından önemli bir husustur. Çalışanlar, sergiledikleri performans karşılığında hak ettiğini d¼ř¼nd¼kleri ücretten daha d¼ř¼k ücret almaları ve maddi olarak doyum sağlayamamaları performans d¼ř¼kl¼đ¼ne neden olmaktadır (zmutaf, 2007: 50).

2.2.2. Örgütsel Unsurlar

Çalışanlar, evlerinden sonra en çok iş yerinde zaman geçirdiklerinden dolayı iş ortamının fiziki koşulları, stres düzeyini ve performansı doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle bireylerin çalıştıkları ortamın, ferah, çalışmaya teşvik edici ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş olması, bireylerin performanslarını artırıcı yönde etki göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz: 1995:130).

Çalışanların performanslarına örgüt içerisinde etki eden diğer unsurlar şunlardır (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 281):

- ✓ Örgüt içerisinde yanlış planlanan iş bölümü ve bundan kaynaklanan zaman sorunu,
- ✓ İşin yapılması için gerekli olan araç ve gereçlerin eksikliği,
- ✓ İşin yapımını kolaylaştıran planlamanın ve teknik imkanların yetersizliği,
- ✓ Örgüt içerisinde ki iletişim eksikliği,
- ✓ Örgüt yönetiminin otoriteyi sağlayamaması,
- ✓ Örgüt içerisinde ki çalışanların birbirleriyle gerekli işbirliğini sağlayamaması,
- ✓ Çalışanların, yapabileceği veya başarabileceğinden çok daha fazlasının beklenmesidir.

2.2.3. Çevresel Unsurlar

Çalışanların performansları üzerinde etkili olan, toplumsal unsurlar (aile, dernek, kulüp gibi), ekonomik unsurlar, siyasal unsurlar (yasa ve yönetmelik) ve kültürel unsurlar (eğitim ve dini inanç), çevresel unsurları oluşturmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

2.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için çalışanların performanslarını artırmaya yönelik olarak yönetilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Mercanlıoğlu, 2012: 47). Başka bir ifade ile performans yönetimi, örgütü daha güçlü hale getirmek için, personelin tam kapasite ile çalışarak yüksek performans sergilemelerini sağlamak üzere bir takım işlevlerin yerine getirilmesidir (Çakmak ve Ocaklı, t.y.: 215). Kısaca performans yönetimi, kurumda çalışan personelin değerlendirilmesi, derecelendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 126).

Performans yönetimi, bireyleri, takımları ve örgütleri daha verimli hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda çalışmalarını ve kendilerini geliştirmelerini planlamaktadır. Amaçlara ve planlamalara bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeye alır (Helvacı, 2002: 156).

Performans yönetiminin amacını daha ayrıntılı olarak ele alacak olursak şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil, 2002: 126-127):

- ✓ Örgütsel hedeflerin açık bir şekilde tanımlanarak bireysel hedefler haline getirilmesi,
- ✓ Koyulan hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- ✓ Belirlenen bu kriterlere göre çalışanların adaletli bir şekilde değerlendirilmesi,
- ✓ Çalışanlardan beklenen performans ile gerçekleşen performans karşılaştırılarak değerlendirilmesi,
- ✓ Çalışanlar ile yönetim arasında etkili bir iletişim ortamının oluşturulması,
- ✓ Çalışanların başarılarını tespit edip, ödüllendirerek motivasyonlarının artırılması,
- ✓ Çalışanların ve örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- ✓ Çalışanların kariyer planlamaları ve eğitimleri için gerekli desteğin sağlanmasıdır.

2.3.1. Performans Yönetiminin Faydaları

Performans yönetimi sürecinde yöneticiler ile astlar arasında ki iletişim güçlendirilerek, hiyerarşi kurallarından bağımsız bir şekilde bir bütün olarak sorumluluklar belirlenir ve örgütü geliştirmeye yönelik planlamalar yapılır (Helvacı, 2002: 157). Bu bağlamda performans yönetiminin örgüt çalışanlarına, yöneticilerine ve örgüte çeşitli faydaları vardır (Mercanlıoğlu, 2012: 47).

2.3.1.1. Performans Yönetiminin Yöneticiler İçin Faydaları

Performans yönetiminin yöneticilere faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Mercanlıoğlu, 2012: 47):

- ✓ Yapılan işin planlamasını ve kontrolünü daha etkin bir şekilde yürüterek astların ve birimlerin performanslarının artmasını sağlar,
- ✓ Astları ile aralarında ki iletişimi güçlendirir,
- ✓ Astlarını değerlendirirken kendilerinin de eksik yönlerini tanıyarak gelişme imkanı bulurlar,
- ✓ Yönetimsel becerileri gelişir.

2.3.1.2. Performans Yönetiminin Astlar İçin Faydaları

Performans yönetiminin astlar için faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Mercanlıoğlu, 2012: 47):

- ✓ Yöneticilerin performans değerlendirme kriterlerini öğrenerek kendilerinden ne beklediklerinin bilincine varırlar,
- ✓ Eksiklerini tanıyarak kendilerini geliştirme imkanı bulurlar,
- ✓ Örgüt içerisinde ki rollerini ve sorumluluklarını daha iyi tanırlar,
- ✓ Yüksek performans sergileyen çalışanlar elde ettikleri başarı karşısında iş tatminleri ve özgüven duyguları gelişir.

2.3.1.3. Performans Yönetiminin Örgütler İçin Faydaları

Performans yönetiminin örgütler için faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Mercanlıoğlu, 2012: 47-48):

- ✓ İşletmenin hizmet ve üretim kalitesi artarak etkinliği devam eder,
- ✓ Yönetim ve koordinasyon için gerekli bilgilerin daha güvenilir bir şekilde elde edilmesi sağlanır,
- ✓ Çalışanların gelişmesine yönelik daha doğru stratejiler belirlenerek bu doğrultuda bütçe hazırlanır,
- ✓ Kısa vadede insani gereksinimlerin karşılanmasında kolaylık sağlanır.

2.4. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme, örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için örgütün maddi ve manevi bütün unsurları hakkında ki verilerin toplanarak değerlendirilmesi sürecidir (Çakmak ve Ocaklı, t.y.: 214). Başka bir anlatımla performans değerlendirme, örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir zaman zarfı baz alınarak çalışanların performansları analiz edilip sonuçlarının yönetim alanlarında (çalışanların terfileri, ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi vs.) kullanılmasıdır (Tunçer, 2013: 89). Burada ki amaç sergilenen performansın ödüllendirilmesi olduğu için başarısızlığa değil başarıya odaklanmak gerekmektedir (Akşit, 2006: 85).

Performans değerlendirmenin etkin olabilmesi için değerlendirmenin adil, kapsamlı, devamlı, motive edici, gerçekçi ve güvenilir olmasının yanı sıra çalışanlara da katılım imkanının verilmesi gerekmektedir (Tunçer, 2013: 89). Bu şekilde etkin bir performans değerlendirme süreci, çalışanı performansı konusunda bilgilendirmesinin yanı sıra çalışanların ileriki dönemde çabalarını ve mesleki kariyerlerini de etkilemektedir (Barutçugil, 2016: 427).

Performans değerlendirme, örgütün önceden belirlenen hedeflerine ulaşabilmek için tüm çalışanların ast veya üst ayrımı gözetmeksizin çabalarının birleştirilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi yapılırken önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde çalışanların performansları çok yönlü olarak (çalışanların görevdeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumları, örgüte sağlamış olduğu faydaları) ele alınması gerekmektedir (Tunçer, 2013: 90). Bu nedenle yöneticiler, kendi sorumluluk alanlarında bulunan çalışanlarının özelliklerini, yeteneklerini ve mevcut durumlarını bilmek zorundadır ve bunun için onlarla bütünlüşerek çalışmalarını yakından izlemek isterler (Barutçugil, 2016: 426).

2.4.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmede birçok yöntem vardır. Her örgütün yapısına göre kullanılan yöntem de değişiklik göstermektedir (Akdemir, 2009: 488). Performans değerlendirmesi yapılırken örgütün amacına, yapısına, çalışanlarının niteliğine göre bir veya birkaç yöntem seçimi bir arada yapılabilir (Barutçugil, 2002: 187). Seçilen yöntemin ölçütleri bilimsel ve evrensel olmak zorundadır. Zira örgütün yapısına uygun olmayan ve başarılı sonuçlar elde edilemeyen durumlarda, çalışanların performansında düşüş meydana gelir ve örgütün hedeflerine etkin bir şekilde ulaşılmasında olumsuzluklar yaşanır (Tunçer, 2013: 97). Performans değerlendirmede kullanılan yöntemlerden bazıları aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

2.4.1.1. Grafik Değerleme Yöntemi

Grafik değerleme yönteminde, değerlendirme çalışanlara bireysel olarak yapılabileceği gibi genel olarak da yapılabilir. Bu yöntemde verilerin sayısal olmasının yanında sözel (yeterli, yetersiz, çok yetersiz, normal vs.) ifadelerde kullanılır. Değerlendirmeyi yapan kişi soruları dikkatlice okur ve kendisine en uygun olan seçeneği belirler (Akdemir, 2009: 488).

Bu yöntemde kullanılan verileri değerlendiren kişilerin geçmişleri, deneyimleri ve kişilikleri farklı olduğu için sorulan soruları aynı biçimde yorumlayamazlar buda yöntemin zayıflığını göstermektedir (Barutçugil, 2002: 191). Başka bir anlatımla bu yöntemde kullanılan verilerin, cevaplayan kişilere göre farklılıklar göstermesi bir dezavantaj olarak değerlendirilerek yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır (Akşit, 2006: 97).

2.4.1.2. Davranışa Dayalı Sıralama Yöntemi

Performansı davranışsal düzeyde değerlendiren bu yöntem, yapılan iş için önemli olayların belirlenmesi, başarı kriterlerinin yeniden düzenlenmesi ve ölçek geliştirme gibi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır (Helvacı, 2002: 164; Akdemir, 2009:488). Bu yöntemde, çalışanlar farklı işler ve iş grupları için önceden belirlenmiş performans kriterleri çerçevesinde yapması gereken görevlerini ne düzeyde gerçekleştirebildikleri değerlendirilir (Helvacı, 2002: 164).

2.4.1.3. Davranışsal Gözlem Yöntemi

Bu yöntem davranışa dayalı sıralama yönteminin olumsuz yönlerini ortadan kaldırmaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu yöntem, çalışanlardan beklenen davranışa göre değil somut olarak gözlemlenen davranışa göre yapılan değerlendirmedir (Helvacı, 2002: 165). Yani yönetici, yapılan iş esnasında çalışanların ortaya koyduğu bütün olumlu ve olumsuz davranış biçimlerini dosyaya kaydeder. Biçimsel performans değerlendirmesi yaparken de bu notlardan yararlanır (Akdemir, 2009: 488-489).

2.4.1.4. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yönetim sisteminde, yönetici örgüt hedeflerini belirler, bu hedeflere ulaşmak için faaliyet planlamaları yapar, faaliyetler arası koordineyi sağlar ve ortaya koyulan faaliyetleri değerlendirir. Bu yöntemin faydaları, yöneticinin görev ve sorumlulukları güçlenir, ekip çalışması sağlanır ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar birleşerek bir

bütün haline gelir. Ayrıca örgütlerin kar veya büyüme hedefleri açıkça ortaya koyularak bu hedeflere ulaşmak için yöneticiler kendilerini geliştirme ihtiyacı hissederler (Eren, 2008: 584).

2.4.1.5. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi alışılmışın aksine çok yönlüdür yani bir örgütte çalışanların değerlendirmesini sadece yöneticilerin değil astların, hizmet alanların, aynı rütbedeki kişilerin ve hatta bireylerin kendilerinin performans değerlendirmesine katılımını sağlayan bir sistemdir (Akdemir, 2009: 493).

360 derece değerlendirme yönteminin amacı, bireylerin olumlu ve olumsuz yönlerini tam anlamıyla ortaya koyarak ve kendilerine tanıtarak gelişim süreçlerine gerekli olan desteği sağlamaktır. Bu yöntemin çok yönlü olması, detaylı bilgi sağlaması, bireylerin ve grupların dolayısıyla örgütün gelişimine katkı sağlaması bakımından olumlu olarak değerlendirilmektedir. 360 derece değerlendirme yönteminin olumsuz olarak değerlendirilen yönleri ise sistemi uygulayan kişilerin geri bildirimden çok şey beklemeleri ve bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybetme riskinin oluşmasıdır (Helvacı, 2002: 167).

2.4.2. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmesi yapılırken örgütün ve çalışanlarının özelliklerine uygun doğru yöntemin seçilmesi çok önemlidir (Akdemir, 2009: 493). Ancak sistem ne kadar gelişmiş olursa olsun insan faktörünü içinde barındırması sebebiyle uygulamada çeşitli hatalar söz konusu olabilmektedir (Helvacı, 2002: 160). Değerlendirme sürecinin etkin ve verimli olabilmesi için yapılan hatalardan sakınmak oldukça önemlidir (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 65-66).

Yapılan hataların çeşitli kaynağı olabilmektedir. Bu hata kaynakları işe bağlı olarak şöyledir (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 69):

- ✓ Sonuçların doğru değerlendirilememesi,
- ✓ İşin başarı standardının belirlenmemesi
- ✓ Düzenli olmayan veya programsız iş olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değerlendiriciden kaynaklı hatalar ise şöyledir (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 69):

- ✓ Kişi değerlendirmede sübjektif olmayan davranışlar,
- ✓ Kişinin cinsiyetine, yaşına ve bulunduğu konuma göre ayrımcı davranma,
- ✓ Değerlendirmede hatalı gözlemde bulunmak,
- ✓ Değerlendirme formlarının hatalı kullanımı gibi nedenlerdir.

Değerlendirme sistemine bağlı hata kaynakları ise şöyledir (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 69):

- ✓ Örgütün amacına ve yapılan işe göre değerlendirme sisteminin değişmemesi,
- ✓ Örgütün yapısı ve büyüklüğüne göre değerlendirme sistemi kullanılmaması,
- ✓ Değerlendirme sistemine gerekli desteğin sağlanmaması,
- ✓ Değerlendirme sisteminde elde edilen bulguların diğer yöneticilerce kabul görmemesi şeklinde sıralanabilmektedir.

Bahse konu bu hata türleri genel itibari ile kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından oluşmaktadır. Bazen bu hatalar kişinin psikososyal durumundan da kaynaklanabilmektedir (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 70). Performans değerlendirmede yapılan hataların bazılarını aşağıda ki gibi sıralayabiliriz.

2.4.2.1. Değerleme Standartları Hatası

Değerlendiricinin standartları doğru değerlendirememesinden dolayı bu hata ile karşılaşılmaktadır. Değerlendiriciler iyi, çok iyi, yeterli, yetersiz, mükemmel gibi ifadeleri kendilerince farklı yorumlamaktadır. Bu sorunun giderilmesi için tek bir değerlendirici yerine birden çok değerlendiricinin kullanılması daha yerinde olacaktır (Akdemir, 2009: 493).

2.4.2.2. Hale Etkisi

Hale etkisi, yöneticilerin performans değerlendirmesi yaparken astının yalnızca olumlu yönlerinden bir tanesi baz almasından dolayı kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile hale etkisi, yöneticilerin performans değerlendirmesi yaparken çalışanların çok gelişmiş yönlerinin etkisinde kalarak bunu tüm özelliklerine genellemesi sonucu yanılđıya düşmesidir. Bu hatayı önlemek için yöneticilerin performans değerlendirmesi yaparken çalışanların sadece bir yönünün değil bütün olumlu ve olumsuz yönlerinin ele alınarak değerlendirme yapması gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161).

2.4.2.3. Son Olayların Etkisi Hatası

Değerlendiricinin karar verirken çalışanların son çalışma performanslarına bakarak karar vermesi ile bu hata oluşur. Değerlendirme dönemi geldiğinde son çalışma performanslarının göz önünde bulundurulacağını düşünen çalışanlar performanslarını artırarak değerlendiricileri yanılđıya düşürebilirler (Akdemir, 2009: 494). Değerlendiricilerin yanılđıya düşmemeleri ve iyi bir performans değerlendirme yapmaları için yıl boyunca çalışanların performanslarını kayıt etmeleri gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161).

2.4.2.4. Kişisel Tercihler ve Önyargılar

Değerlendiricilerin kişiyle alakalı ön yargıları veya kendi tercihleri çalışanların performans değerlendirmesinde hatalara yol açar. Özellikle astlar ile yöneticiler arasında geçmişte yaşanan olumsuzluklar ve yöneticilerin ön yargıları değerlendirmeyi olumsuz yönde etkiler (Tunçer, 2013: 99). Kadınların yönetici olamayacağı gibi bir önyargılı düşünce değerlendiricilerin bu hataya düşmesine neden olur (Akdemir, 2009: 494).

2.4.2.5. Zıt Durumlar Faktörü

Değerlendirici çok başarılı bir çalışanın performans değerlendirmesini yaptıktan sonra başka bir çalışanın performans değerlendirmesini olduğundan daha kötü olarak değerlendirmesidir. Ya da geçmişte kötü performans puanına sahip bir çalışanın son zamanlardaki çıkışları nedeniyle olması gerekenden daha yüksek performans değerlendirme puanı ile değerlendirilmesidir. Karşılaşılan zıt durumların oluşturduğu psikolojik etki nedeni ile bu hatalar gerçekleşir. Değerlendiricinin bu duruma düşmemesi için çalışanlar hakkında daha fazla bilgi edinmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 232).

2.4.2.6. Olumluluk veya Olumsuzluk Hataları

Yöneticilerin astlarıyla kötü olmamak, onlarla iyi geçinmek veya kendi departmanlarını daha başarılı göstermek için astlarını olumlu değerlendirmesi bu hataya sebep olur (Akdemir, 2009: 494). Ayrıca yöneticilerin çalışanlarını motive ederek performanslarını artırma düşüncesi ve birlikte çalışmak istemediği bir çalışanı terfi ettirerek başka bir departman da çalışmasını sağlamak için de yüksek puanlar verme eğilimine girmesi olumluluk hatası olarak değerlendirilirken, astının kendi yerini alacağı korkusu, örgüt içerisinde kendini başarılı bir yönetici olarak ispatlama isteği, örgütteki başarı standartlarının çok yüksek olması gibi sebeplerden dolayı yöneticilerin düşük

performans değerlendirme puanı verme eğilimine girmesi olumsuzluk hatası olarak değerlendirilir (Tınaz, 2013: 86).

2.4.2.7. Ortalama Eğilim Hatası

Yöneticilerin başarısız oluşu, tecrübesiz oluşu veya çevresinden tepki görme endişesi gibi nedenlerle performans değerlendirmede yüksek ya da düşük puanlar vermekten çekinerek ortalama not verme eğiliminde bulunurlar (Akdemir, 2009: 494). Performans değerlendirmenin örgütsel anlamda en önemli amacı çalışanların arasındaki başarı farkının belirlenmesidir. Bu nedenle ortalama eğilim hatası örgüt içerisinde bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirir (Helvacı, 2002: 161).

2.4.2.8. Pozisyondan Etkilenme Hatası

Değerlendirici performans değerlendirmesi yaparken kişilerin örgüt içerisindeki pozisyonlarından etkilenebilmektedir. Genellikle üst pozisyonlarda yer alan kişilere yüksek puan verme, alt kademedeki kişilere ise daha düşük puanlar verme şeklinde pozisyondan etkilenme hatası yapılabilmektedir (Tınaz, 2013: 88).

2.4.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme, bireylerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını, başarılarını, başarısızlıklarını, ahlaki özelliklerini, örgüte getirdiklerini ayrıntılı şekilde irdeleyen bir araçtır (Tunçer, 2013: 90). Bu nedenle performans değerlendirmenin sonucunda sağlanan bilgilerin örgüt içerisinde kullanım alanları çok geniştir. Bu kullanım alanlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir (Tunçer, 2013: 90; Akşit, 2006: 84-85):

- ✓ Çalışanların hatalarının tespit edilerek gösterilmesi,
- ✓ Çalışanların tespit edilen performansları karşılığında ücret ve ödüllendirmelerin düzenlenmesinin yanı sıra terfi ve görev dağılımının planlanması,

- ✓ Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- ✓ İşe alma ve işten çıkarma işlevlerinin yerine getirilmesinde ölçüt olarak kullanılması,
- ✓ Çalışanların buldukları pozisyona uygun olup olmadığının değerlendirilmesi,
- ✓ Yapılan işin önceden belirlenen standartlara göre yapılıp yapılmadığının tespiti,
- ✓ Örgüt içerisinde etkin iletişim ağının oluşturulması ve sürdürülmesi,
- ✓ Çalışanların kariyer planlaması şeklinde sıralanabilir.

Bu kullanım alanlarından bazılarının ayrıca önem arz etmesi sebebiyle daha ayrıntılı olarak alt başlıklar halinde ele alıp inceleyeceğiz.

2.4.3.1. Personel Planlama

Örgütler buldukları pozisyonu korumak veya kendilerini sürekli geliştirmek isterler. Bu nedenle örgütlerin temelini oluşturan bireylerin nitelikli olması ve uzmanlık alanlarına uygun pozisyonlarda değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin çok sayıda personel bulmaları genelde zor olduğu için bünyesinde bulunan mevcut personel ile amaçlarına ulaşmaları gerekmektedir. Personelin en etkin şekilde değerlendirilmesi, terfi ve tayinleri doğru yapılan personel planlaması ile mümkün olacaktır. Personel planlamasının oluşumunda ise personel değerlendirme sonuçları etkin rol oynamaktadır (Yılmaz, 2006: 92).

2.4.3.2. Ücret Yönetimi

Ücret yönetiminde performans değerlendirme sonuçları sıklıkla kullanılmaktadır. Örgütler için başlıca amaç yüksek performansı ve başarıyı ödüllendirmek olduğu için başarısızlığa değil başarıya odaklanmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçları bezen çalışanlara ödül olarak ücretlendirme şeklinde doğrudan yansırken bazen de çalışanların terfi etmesi ile ücret artışı dolaylı olarak yansımaktadır (Gökgöz, 2013: 58).

2.4.3.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sonuçları çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilmesinde belirleyici rol oynadığı için hem bireysel hem örgütsel düzeyde eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesinde kullanılan önemli bir araçtır (Barutçugil, 2002: 180).

2.4.3.4. Kariyer Planlaması

Kariyer, kişilerin hem sosyal yaşamında hem de iş yaşamında ilerlemesidir. Kariyer planlaması ise tanımından yola çıkarak çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine göre örgüt içerisinde ilerlemesi ya da yükseltilmesinin planlamasıdır. Diğer bir ifade ile kariyer planlaması örgütün hedefleri ile çalışanların bireysel hedefleri arasındaki eşgüdüm sağlanarak, çalışanların yapmakta olduğu işin daha iyi yapılabilmesi için gerekli alt yapı ve pozisyonun oluşturulmasıdır. Kariyer planlamasının örgütsel ve bireysel olmak üzere iki çeşidi vardır. Örgütsel kariyer planlama, bireyin yaptığı işe uygun olarak ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarıdır. Bireysel kariyer planlama ise bireyin hedeflerine ve yeteneklerine yönelik ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarıdır (Akdemir, 2009: 495-496).

Kariyer planlaması hem bireyler hem örgütler için son derece önemli bir unsurdur. Kariyer planlaması ile bireyler kendi yeteneklerini, olumlu ve olumsuz yönlerini daha iyi görerek kısa ve uzun vadede amaçları doğrultusunda plan yapmalarına olanak tanımaktadır. Örgütler için ise işe uygun bireylerin seçimi, çalışanların yeteneklerine göre uygun pozisyona getirilerek bu konuda eğitimlerinin düzenlenmesi, ücretlerinin belirlenmesi gibi faydalar sağlamaktadır (Akdemir, 2009: 497). Görüldüğü üzere performans değerlendirme sonuçları birçok alanda kullanılan önemli bir unsur olduğu gibi kariyer planlamasında da kullanılması gereken önemli bir unsurdur (Tunçer, 2013: 90).

2.4.3.5. İş Rotasyonu ve İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçları çalışanların bulunduğu pozisyonun değiştirilmesi ve çalışanların görevlerinin sonlandırılmasında da kullanılmaktadır. İş rotasyonu, çalışanların bilgi ve beceri kazanmaları için başka pozisyonda çalıştırılmasıdır. Diğer bir ifade ile iş rotasyonu, bulunduğu pozisyonda başarısız ve mutsuz olan çalışanların daha başarılı ve mutlu olacağı görevlere getirilmesidir (Gökgöz, 2013: 59).

Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarılı olan personelin bulunduğu pozisyonda veya daha iyi pozisyonlarda görevine devam etmesine, bütün uğraşlara rağmen hala işinde başarısız olan personelin ise işten çıkarılmasına karar verilir (Gökgöz, 2013: 60).

2.5. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi

Örgütlerde çalışan bireylerin her biri daha önceden belirlenmiş bir görevi ifa etmek üzere vardır. Bu nedenle çalışanlar kendilerinden beklenen ve istenen görevi en iyi şekilde yapmak zorundadır. Fakat çeşitli etkenler, çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapmaları hususunda engel teşkil etmektedir. Çalışanların performansına engel teşkil eden en önemli unsur bireylerin yaşadığı strestir. Çünkü stres bireyler üzerinde çeşitli bedensel ve ruhsal bir takım hastalıklara neden olur ve bu hastalıkların neticesinde davranış bozuklukları, iş kazaları, iş gücü kayıpları, personel devri, işe devamsızlık, işe yabancılaşma gibi çeşitli birçok olumsuzluğu da beraberinde getirir (Eroğlu, 2004: 414-415).

Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşması, işgörenlerin sergilediği performansa bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı, kontrol altında tutabilmeli, örgütsel stres ve kaynakları ile mücadele konusunda etkin ve kararlı olmaları gerekmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 279-280).

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için dört farklı varsayım bulunmaktadır. Bunlar; stres performansı artırabilir, stres performansı azaltabilir, stresin performans üzerinde hiçbir etkisi yoktur ve stres ile performans arasındaki ilişki tersine dönmüş U şeklinde ifade edilebilir (Çelik ve Turunç, 2009: 226):

Birinci varsayım; yaşanan stresin doğru orantılı bir şekilde performansı artırabileceği şeklindedir. Düşük seviyedeki stres, daha az dürtü sağlayarak bireyleri rekabet ortamında bırakmayacağı için performansı artırmayacaktır. Orta seviyedeki stres, bireylerin rekabet ortamında olduklarını kısmen hissettireceği için performansın ortalarda seyrederek. İş yerindeki zorluklar, endişeler ve rekabet ortamının maksimum seviyede olması, yüksek seviyede strese neden olur ve performansın maksimum seviyeye çıkmasını sağlar. Bazı kavramsal eksiklikler bu varsayımı yetersiz kılmaktadır. Özellikle kişiler arasındaki farklılıklar ve stresin işlevsel olmayan yönlerini incelemekteki eksiklikler bu yetersizliklere örnek olarak gösterilebilir (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 283).

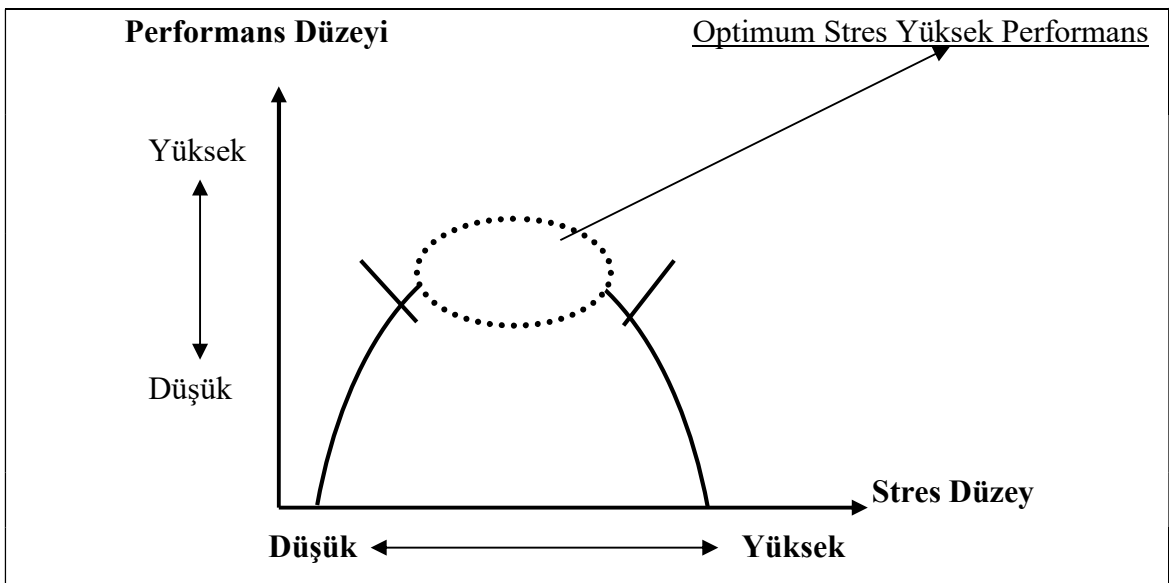
İkinci varsayım; stresin performansı ters orantılı bir şekilde azaltacağı şeklindedir. Bireyler ve örgütler için stres işlevsiz olarak görülür. Stres altındaki bireylerin bu durumdan kurtulmak için yapmış olduğu eylemlerin ve iş yapmadan geçirmiş olduğu zamanın gereksiz olduğunu, stres ile mücadele için geçirilecek zamanın performansı artırmaya yönelik kullanılmasının daha doğru olacağını ileri sürer. Başka bir anlatımla stres ile mücadelenin bireylerin performansını negatif yönde etkileyeceğini düşünür. Bu varsayımın yetersizliği, stresin olası sonuçlarını incelemekteki eksikliğidir (Örücü ve diğerleri, 2011: 9).

Üçüncü varsayım; stres ile performans arasında hiçbir ilişkinin olmadığıdır. Bireyler başarıları doğrultusunda ücret aldıkları için stres veya başka bir şeyle ilgilenmeyen sadece başarıya odaklanan mantıklı varlıklar olarak görülürler. Bu bağlamda bireyler örgütsel stresi göz ardı eder ve performanslarının engellenmesine izin vermezler (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 283).

Dördüncü varsayım; stres ile performans arasındaki ilişkiyi ters dönmüş “U” harfine benzetilmektedir. Stres düşük seviyede olduğu zaman bireylerin performansı da düşük olur. Stres normal seviyesinde olduğu zaman bireyler stresi yenme gereksinimi duymazlar ve performanslarını artırma gereksinimi duyarlar. Ancak stres yüksek seviyede olduğu zaman bireyler performanslarını artırmaktan çok stres ile mücadele etme gereksinimi duyarlar (Örücü ve diğerleri, 2011: 8).

Stresin performans üzerinde yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki tür etkisi bulunmaktadır. Örgüt ve bireyler üzerinde olumlu bir eylem olan yapıcı stres, stres seviyesinin normal düzeyinde olduğu zaman görülür. Yapıcı stres bireylerde motive edici bir dürtü sağlayarak işlerinde daha özverili, daha üretken ve daha enerjik bir şekilde çalışmalarını sağlayarak performanslarını artıracaktır. Yıkıcı stres ise stres seviyesinin aşırı olduğu zamanlar da görülür. Aşırı seviyedeki stres bireylerin bedensel ve ruhsal sağlıklarını bozar ve işe devamsızlık, yaptığı işe konsantre olamama, kaza yapma oranlarını artırma gibi çeşitli olumsuzluklara neden olur ve performanslarını olumsuz yönde etkiler (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 284).

Şekil 2.1. Stres ve Performans Arasındaki Ters “U” İlişkisi



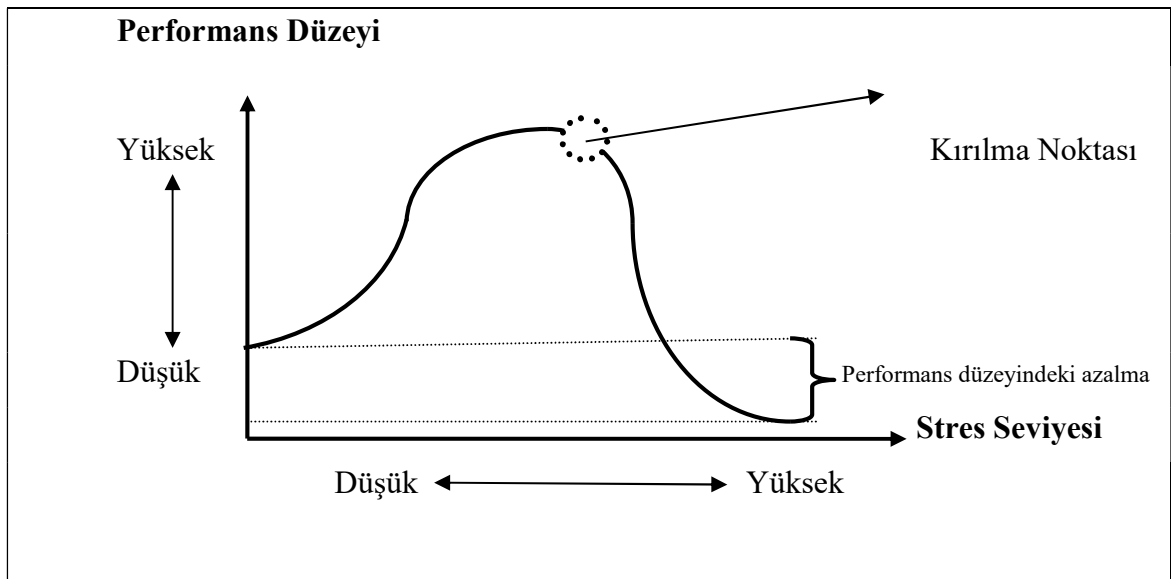
Kaynak: Eroğlu, 2004: 416’ dan uyarlanmıştır.

Bu varsayım genel olarak doğru kabul edilmiş ve yanlış olduğu henüz kanıtlanamamıştır. Yapılan bazı araştırmalar ise bu varsayımı destekler niteliktedir. Bu nedenle stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklayan en ideal varsayımdır (Yılmaz, 2006: 103).

Stresin performans üzerinde ki etkisine yönelik ilk kez 1908 yılında R.M. Yerkes ve J.D. Donson isimli araştırmacılar bazı çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda stresin performans üzerinde yararlı ve zararlı etkileri olduğu saptanmıştır. Stres arttıkça performansında artacağı ancak bunun belli bir yere kadar mümkün olduğu, stres seviyesi belli bir seviyeden sonra artmaya devam ettikçe performansı azaltıcı etkiler yapacağı tespit edilmiştir. Bulunan bu sonuç araştırmacıların baş harflerinin kısaltması olan “Y-D” yasası olarak adlandırılmıştır (Artan, 1986: 118).

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi stres düşük seviyede olduğu zaman performans da düşük seviyede, stres normal düzeyinde olduğu zaman performans en yüksek seviyede, stres seviyesi arttığı zaman ise performans seviyesi düşmektedir. Bunun nedeni ise yoğun stres altındaki bireylerde dikkat azalması, yanlış kararlar verme, önemli önemsiz konuları ayırt edememe gibi bir takım olumsuzlukların gözükmesidir (Artan, 1986: 118-119).

Şekil 2.2. Stres ve Performans Arasındaki İlişkiyi Açıklayan “Y-D” Yasası



Kaynak: Artan, 1986: 119’dan uyarlanmıştır.

Örgütler ve bireyler için en uygun olan ılımlı ve orta seviyede yaşanan bir strestir. Bunu başka bir örnekle açıklayacak olursak; Kaslarını geliştirmek isteyen bireylerin artan miktarda ağırlık kullanmaları gerekmektedir. Ancak bir anda gereğinden fazla miktarda ağırlık kullandıkları zaman kas dokularında hasar oluşur. Hafif kalan ağırlıklar ise kasları güçsüz bırakır. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere stresinde ideal olanı normal seviyesinde yaşanan strestir. Bu konu üzerine Kanada’ da yapılan bir araştırmaya göre; stresi kontrol altında tutabilen sporcuların, stresi bir avantaj haline dönüştürerek daha başarılı oldukları ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2006: 102-103).

2.5.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkisi

Stresin bireyler üzerinde bedensel, ruhsal ve davranışsal olmak üzere birçok olumsuz etkisi görülmektedir. Bu etkiler nedeni ile bireylerin performansında azalmaların olması olağandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 150-152). Stresin bireysel performans üzerine etkilerinden bazıları şunlardır (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 284):

- ✓ İş arkadaşları ve müşterilerle olan iletişim sorunları,
- ✓ Yapmış olduğu işe adapte olamama,
- ✓ Zamanı iyi yönetmede başarısız olma
- ✓ Örgüt içerisinde organize olmada yetersiz kalma,
- ✓ Karşılaşılan sorunların çözümünde yetersiz kalması,
- ✓ Yaptığı işe dair yanlış kararlar verme,
- ✓ İleriye dönük hedefler belirleyememe gibi birçok etkisi olabilir.

2.5.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi

Yoğun stres altındaki bireyler sağlıklarını ve morallerini kaybetmelerinden dolayı mensubu olduğu örgüte bir takım zararları dokunabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:153). Bu durumdaki bireylerin hata ve kaza yapma oranları yüksek, performansları düşük olur, işe devamsızlıkları artar, örgütsel sadakat azalır, takım ruhu yok olur, stresin etkisi uzun süre devam ederse bu olumsuzlukların sonu ölüme kadar

bile gidebilmektedir. Bütün bu olumsuzlukların sonunda sunulan hizmetin ve yapılan işin kalitesinde azalma meydana gelir (Yılmaz, 2006: 104-106; Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 284). Stresin örgütsel performans üzerine diğer etkileri aşağıda açıklanmıştır.

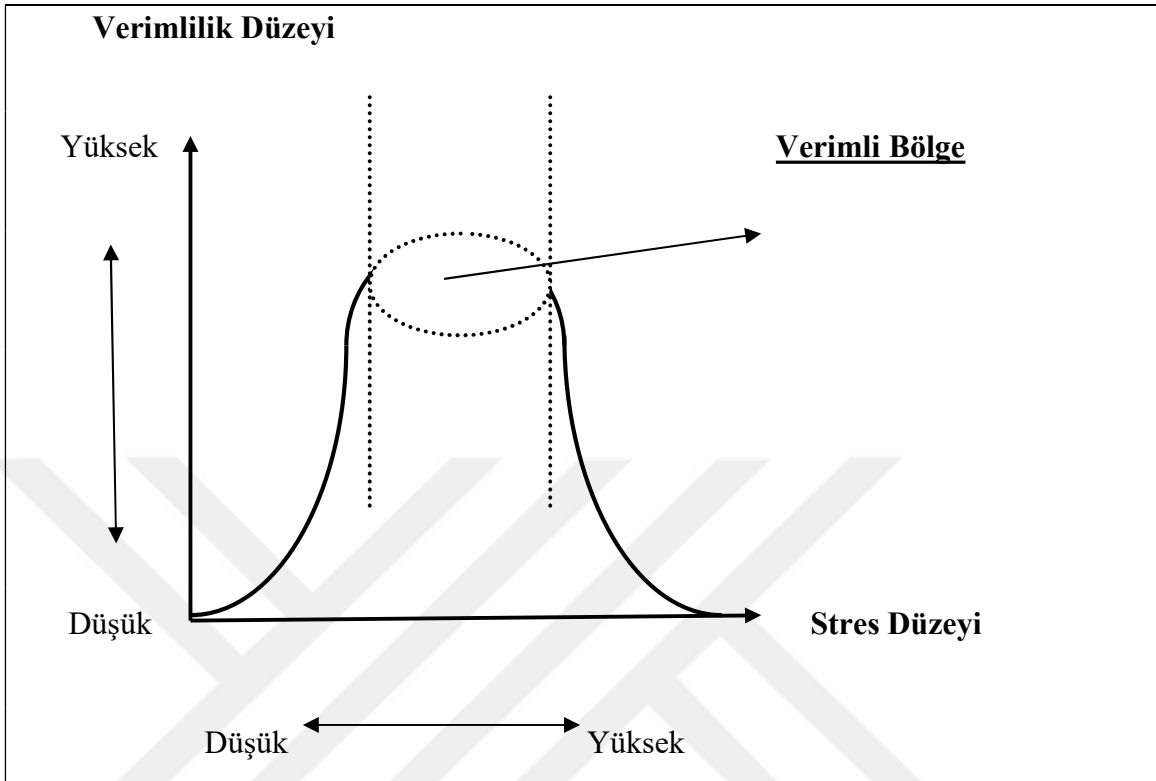
2.5.2.1. İş Kazaları

İş kazaları, işin yapılması sırasında bir takım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesiyle oluşan ve daha önceden planlanmamış bir olaydır. İş kazaları, kazaya maruz kalan bireyler üzerinde fiziksel ve psikolojik bir takım etkiler bırakmasının yanında diğer çalışanların güvenliğini de tehlikeye sokmaktadır. İş kazaları diğer çalışanları da etkileyerek verimi azaltması bakımından örgüte maliyeti büyük olmaktadır. Bu nedenle çalışanların performanslarını artırmak için iş kazalarının kaynağının (teknik, çevresel ve insani sebepler) doğru tespit edilerek sorunun çözümünün ivedi bir şekilde giderilmesi gerekmektedir (Eroğlu, 2004: 410-412).

2.5.2.2. Verimin Azalması

Yöneticiler, sunulan hizmetin hızlı, güvenilir, kaliteli ve en uygun maliyetle üretme düşüncesindedir. Üretimin veya hizmetin kalitesini artırmak diğer faktörlerin yanında büyük oranda çalışanların başarısına bağlıdır. Çalışanların başarısı ise verimlilik ve stres arasındaki ilişkiye bağlıdır (Gökgöz, 2013, 65-66). Stresin iş verimi üzerine sadece olumsuz etkisi yoktur. Stres düşük veya olması gereğinden fazla olduğu zaman verim az olacaktır. Stres normal seyrinde olduğu zaman ise verimlilik yüksek seviyelerde olacaktır. Bu nedenle bireylerin stres yoğunluğunu optimum seviyede tutmak ayrıca önem arz etmektedir. Bu durum daha önceden açıklanmış olan ters “U” varsayımına benzemektedir.

Şekil 2.3. Stres ve Verimlilik



Kaynak: Eren, 2008: 304'den uyarlanmıştır.

2.5.2.3. İş Doyumunun Azalması

İş doyumunu, bireylerin yapmış olduğu işi ve çalışma koşullarını bir bütün olarak değerlendirmesi sonucu elde ettiği duygusal bir tepkimedir. Bu nedenle iş doyumunu bireyden, örgütten ve bireyin bulunduğu çevreden etkilenmektedir. Çalışma koşullarının ve ekonomik şartların iyileştirilmesi, çalışanları motive ederek yüksek verim alınmasını sağlayacaktır. Mensubu olduğu örgütün kendilerine değer verdiğini gören çalışanlar mutlu olacak ve örgüte daha sadık hale geleceklerdir. Aksi halde iş doyumunun azalması bireylerin ruh sağlıklarının bozulmasına yol açarak onların kaygı düzeylerinin ve işi bırakma isteklerinin artmasına, çeşitli sebeplerle devamsızlık yapmalarına, saldırgan tavırlar sergilemelerine neden olur. Başta örgütler için olumsuz sonuçlara yol açan bu durum diğer çalışanları da olumsuz olarak etkileyecektir (Ergun, 2008: 63).

2.5.2.4. Personel Devri

Personel devri, bir örgütte çalışan bireylerin emeklilik, ölüm ve işine son verme gibi çeşitli nedenlerle işten ayrılmalarıyla oluşur. Diğer bir anlatımla personel devri, bir örgütte çalışanların işe giriş ve çıkış hareketliliğidir (Eroğlu, 2004: 412). Personel devir hızının optimum seviyede olması örgüte yeni ve dinamik personelin kazandırılması bakımından faydalıdır. Ancak personel devir hızının yüksek olması örgütte çalışan bireylerin çeşitli nedenlerle strese maruz kaldıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Örgüt içerisinde stres altında çalışan bireyler örgüt ile bütünleşemez ve iş doyumunu elde edemezler. Bu da örgüt açısından olumsuz sonuçların doğmasına neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 154).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış bu amaçlara bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra bu araştırmanın yöntemi, örnekleme, teknikleri detaylı olarak anlatılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiş, bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Analiz sonucunda hipotezlerin ret ve kabul durumları değerlendirilerek sonuç ve öneriler sunulmuştur.

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

İnsanoğlunun sürekli artan ve değişim gösteren ihtiyaçları sonucunda farklı alanlardaki hizmetlerin organize edilebilmesi için çeşitli örgütler kurulmuş ve hala ihtiyaç doğrultusunda kurulmaya da devam etmektedir. Bu örgütlerden bir tanesi de belediyelerdir.

Belediyeler bireylerin yaşam standartlarını etkileyen çevresel unsurların belirlenmesinde önemli yetkileri olan bir kuruluştur. Belediye çalışanlarının performansı bireylere sunulan hizmetin kalitesini doğrudan etkilemesi bakımından hem örgütün kendisi için hem de hizmet alan kesim için oldukça önemlidir.

“Belediye: Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini ifade eder”(Belediye Kanunu, 2005: madde: 3/a). Bu tanıma desteklemek amacıyla belediyelerin görevlerinden kısaca bahsedecek olursak, imar planlaması, su, kanalizasyon ve alt yapı işleri, şehir içi ulaşım, çevre sağlığı, şehrin temizliği, zabıta ve itfaiye hizmetleri, mezarlık, yeşil alan ve parklar, kültür ve sanat faaliyetleri, şehrin tanıtımı, çeşitli sosyal hizmet ve yardımlar, nikâh işlemleri gibi birçok alanda faaliyet göstermektedir (Belediye Kanunu, 2005: madde: 14/a). Belediyeler yapmakla mükellef olduğu görevleri yerine getirirken kanunların verdiği

yetki sınırları içerisinde yönetmelik çıkarabilir, çeşitli yasaklar koyarak bu yasakların uygulanmasını sağlar (Belediye Kanunu, 2005: madde: 15/b).

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz artan rekabet ortamında, varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, ister özel, ister kamu kuruluşu olsun her zaman yüksek performansa ihtiyaç duymaktadır. Örgütler çalışanları ile bir bütündür, ayrı düşünmek imkansızdır. Bu nedenle örgütlerin performansı, çalışanlarının bireysel başarısı ile doğru orantılıdır (Gökgöz, 2013:41-42).

Örgütler rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürebilmek ve her zaman bir adım daha önde olabilmek için mevcut personelini daha etkin kullanmak zorundadır. Bu nedenle çalışanlar ile örgüt ilişkileri son zamanlarda hem araştırmacıların hem de örgüt idarecilerinin ilgisini daha fazla çekerek bu konuda yeni araştırmalar yapma ihtiyacını artırmıştır (Aykanat,2014: 77).

Bu araştırmanın amacı Yenimahalle Belediye'sin de bulunan örgütsel stres faktörlerinin, kurumda çalışan memurların performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesine yöneliktir. Çalışanlar iş yerinde endişe, korku ve belirsizlik gibi çeşitli duygulara kapılabilmektedir. Yapmış olduğumuz bu çalışma aynı zamanda çalışanların iş yerleri ile olan düşüncelerini dile getirmelerine olanak sağlamıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modelleri

Örgütlerde çalışan bireylerin her biri daha önceden belirlenmiş bir görevi ifa etmek üzere vardır. Bu nedenle çalışanlar kendilerinden beklenen ve istenen görevi en iyi şekilde yapmak zorundadır. Fakat çeşitli etkenler, çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapmaları hususunda engel teşkil etmektedir. Çalışanların performansına engel teşkil eden en önemli unsur, bireyler üzerinde çeşitli bedensel ve ruhsal hastalıklara neden olan strestir (Eroğlu, 2004: 414-415).

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için dört farklı varsayım bulunmaktadır. Bunlar; stres performansı artırabilir, stres performansı azaltabilir, stresin performans üzerinde hiçbir etkisi yoktur ve stres ile performans arasındaki ilişki tersine dönmüş U şeklinde ifade edilebilir (Çelik ve Turunç, 2009: 226).

Birinci varsayım; yaşanan stresin doğru orantılı bir şekilde performansı artırabileceği şeklindedir. Düşük seviyedeki stres, daha az dürtü sağlayarak bireyleri rekabet ortamında bırakmayacağı için performansı artırmayacaktır. Orta seviyedeki stres, bireylerin rekabet ortamında olduklarını kısmen hissettireceği için performansın ortalarda seyrederek. Yüksek seviyede ki stres performansın maksimum seviyeye çıkmasını sağlar. Bazı kavramsal eksiklikler bu varsayımı yetersiz kılmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 283).

İkinci varsayım; stresin performansı ters orantılı bir şekilde azaltacağı şeklindedir. Bireyler ve örgütler için stres işlevsiz olarak görülür. Stres altındaki bireylerin bu durumdan kurtulmak için yapmış olduğu eylemlerin ve iş yapmadan geçirmiş olduğu zamanın gereksiz olduğunu, stres ile mücadele için geçirilecek zamanın performansı artırmaya yönelik kullanılmasının daha doğru olacağını ileri sürer. Bu varsayımın yetersizliği, stresin olası sonuçlarını incelemedeki eksikliğidir (Örücü ve diğerleri, 2011: 9).

Üçüncü varsayım; stres ile performans arasında hiçbir ilişkinin olmadığıdır. Bireyler başarıları doğrultusunda ücret aldıkları için stres veya başka bir şeyle ilgilenmeyen sadece başarıya odaklanan mantıklı varlıklar olarak görülürler. Bu bağlamda bireyler örgütsel stresi göz ardı eder ve performanslarının engellenmesine izin vermezler (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 283).

Dördüncü varsayım; stres ile performans arasındaki ilişkiyi ters dönmüş “U” harfine benzetilmektedir. Stres düşük seviyede olduğu zaman bireylerin performansı da düşük olur. Stres normal seviyesinde olduğu zaman bireyler stresi yenme gereksinimi duymazlar ve performanslarını artırma gereksinimi duyarlar. Ancak stres yüksek seviyede olduğu zaman bireyler performanslarını artırmaktan çok stres ile mücadele

etme gereksinimi duyarlar (Örücü ve diğerleri, 2011: 8). Bu varsayım genel olarak doğru kabul edilmiş ve yanlış olduğu henüz kanıtlanamamıştır. Yapılan bazı araştırmalar ise bu varsayımı destekler niteliktedir. Bu nedenle stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklayan en ideal varsayımdır (Yılmaz, 2006: 103).

Stresin performans üzerinde ki etkisine yönelik ilk kez 1908 yılında R.M. Yerkes ve J.D. Donson isimli araştırmacılar bazı çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda stresin performans üzerinde yararlı ve zararlı etkileri olduğu saptanmıştır. Stres arttıkça performansında artacağı ancak bunun belli bir yere kadar mümkün olduğu, stres seviyesi belli bir seviyeden sonra artmaya devam ettikçe performansı azaltıcı etkiler yapacağı tespit edilmiştir. Bulunan bu sonuç araştırmacıların baş harflerinin kısaltması olan “Y-D” yasası olarak adlandırılmıştır (Artan, 1986: 118).

Gül 2007 yılında, iş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Tokat Devlet Hastanesi ile Tokat Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi’nde görev yapan 120 sağlık personeli ile yapmış olduğu “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması” isimli araştırmada, iş stresi ile örgütsel sağlık arasında negatif yönlü, örgütsel sağlık ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptamıştır.

Yılmaz 2006 yılında Isparta 40 ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı’nda görevli subay, astsubay ve uzman erbaşlardan oluşan 170 çeşitli rütbedeki lider personel ile yapmış olduğu “Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma” isimli araştırmada, subay, astsubay ve uzman erbaşların strese karşı vermiş olduğu tepkileri ve stres ile performans arasındaki ilişkiyi genel olarak incelemiştir. Bu araştırmada hipotez 1, “stres performansı etkiler”, hipotez 2 “Belirli düzeydeki stres, performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır”, hipotez 3 “Aşırı stres performansı etkilemektedir” şeklindeki önermeleri elde edilen bulgular doğrultusunda kabul görmesi ters “U” hipotezini destekler niteliktedir.

Örücü ve diğerleri 2011 yılında, eğitim ve sağlık sektöründe çalışan işgörenlerin stres düzeylerini tespit etmek ve yaşanan stresin performans üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak Balıkesir ili Manyas ilçesinde bulunan eğitim ve sağlık sektöründe bulunan 156 işgören ile yapmış olduğu “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmada, kurumda çalışılan süre ile stres düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki, eğitim durumu ile stres düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca işgörenlerin çalışma yaşamında maruz kalmış oldukları stresin performansları ile ilişkisi incelenmiş ancak anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Çelik ve Turunç 2009 yılında, aile iş çatışması, örgütsel stres ve örgütsel sadakat değişkenlerinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapmış oldukları “Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma” isimli çalışmada, hipotez 1, “ aile – iş çatışması iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler”, hipotez 4, “ örgütsel stres iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler” elde edilen bulgular doğrultusunda hipotez 1 beklendiği gibi kabul görmüş ancak hipotez 4 beklenenin aksine ret edilmiştir.

Bireylerin maruz kalmış oldukları stres ile sergilemiş oldukları performans arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak bugüne kadar birçok araştırma yapılmış ancak ortak bir sonuç elde edilememiştir. Örneğin yapılan bir çalışmada stres ile performans arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken, başka bir araştırma da stres ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilebilmektedir. Ortaya çıkan bu farklılıkların nedeni olarak bireylerin maruz kalmış oldukları stres seviyelerinin etkili olduğu düşünülmektedir (Çelik ve Turunç, 2009: 227).

Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Örgütsel stres faktörleri artarsa çalışanların işgücü performansları azalır.

Hipotez 2: Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri arttıkça iş başarısı azalır.

Hipotez 3: Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörleri arttıkça iş doyumunu azalır.

Hipotez 4: Birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri arttıkça iş başarısı azalır.

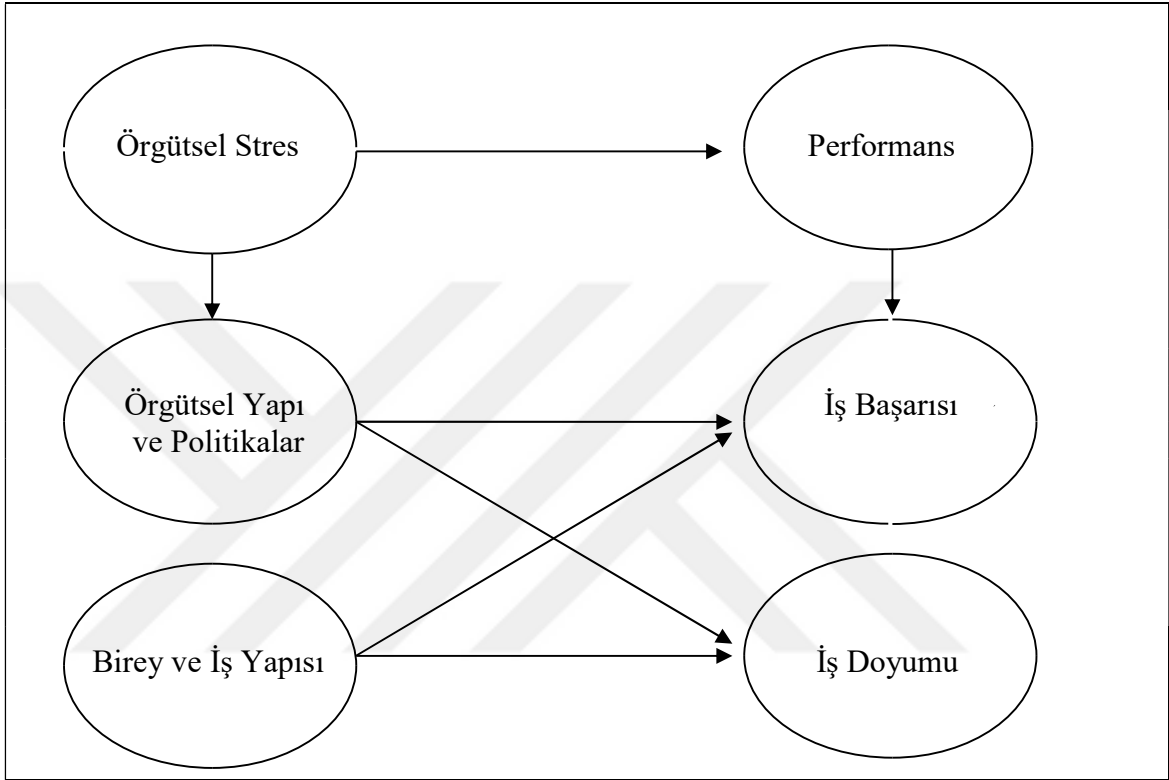
Hipotez 5: Birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri arttıkça iş doyumunu azalır.

Hipotez 6: Örgütsel stres demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Performans demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

şekil 3.1. Araştırma Modeli



3.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Çalışanlara, anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ölçeğinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların, sadece bilimsel amaç için kullanılacağı ve elde edilen bu verilere herhangi bir şekilde isim, e mail, telefon numarası gibi kişisel bilgilerin gerekli olmadığı açıklanmış ve anketin anonim olarak kalacağı ifade edilerek çalışanların kaygıları giderilmiştir. Bu nedenle, çalışanların anket sorularını doğru biçimde algılayıp, yorumladıkları ve içten yanıt verdikleri varsayılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket formunun, bireylerin maruz kalmış oldukları stres ve sergilemiş oldukları performans seviyelerini ölçmek için gerekli tüm özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle anket sorularının örgütsel stres ile performans arasındaki ilişkinin ortaya konulmasın da yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın temel sınırlılıklarını ise şu şekilde özetlemek mümkündür: Araştırma, Yenimahalle Belediyesi'nde çalışan 265 (katılımcı) kişinin eksiksiz cevapları üzerinde yapıldığı için, elde edilen bulgular bu deneklerden alınan verilerle sınırlıdır. Bu çalışma ile ilgili bir ön bilgi Yenimahalle Belediye Başkanı Sayın Fethi YAŞAR bey'e sunulmuş ve daha sonra ise oluşturulan anketler Belediye Başkanlığı'nda görevli bir kişi refakatinde çalışanlara dağıtılmış ve aynı yöntemle de tekrar toplanmıştır. Ayrıca her araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da zaman ve yer bakımından sınırlılıklarının olduğu dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın temelinde insan unsuru olması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü kurallar bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anketteki ifadelerin niteliği ve veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmada, Ankara ili Yenimahalle merkez ilçesinin çeşitli semtlerinde faaliyet gösteren Yenimahalle Belediye Başkanlığı'na ait birimlerde çalışan 645 memur çalışma evrenini oluştırmaktadır. Anket uygulanacak örnek kitlesinin büyüklüğünü belirlemek amacıyla aşağıdaki örnek büyüklüğu eşitliği kullanılmıştır.

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2}$$

“Bu formüldeki n = örnek büyüklüğünü, N = ana kütle hacmini, P = olayın gerçekleşme olasılığını, Q = olayın gerçekleşmeme oranını, Z = % $(1 - \alpha)$ düzeyinde Z test değerini, α = önem düzeyini ve d = hata payını temsil etmektedir” (Aykanat, 2014: 91). Mümkün olduğu kadar büyük örnek ile çalışabilmek için bu çalışmada P ve Q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. % 5 önem düzeyinde ($Z = 1,96$) ve % 5 hata payı ile ana kütleyle temsil edecek minimum örneklem büyüklüğü

$$n = \frac{645(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(645-1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2} \cong 241 \text{ olarak hesaplanmıştır.}$$

27 Mart 2017 tarihi ile 7 Nisan 2017 tarihleri arasında Yenimahalle Belediye Başkanı'nın bilgisi ve görevlendirmiş olduğu personel refakatinde belediyede çalışanlara 265 adet EK-1' de bulunan anket uygulanmıştır. Araştırma için 300 adet anket basılmış olup memurlardan bazılarının yoğun iş temposu nedeniyle anketi yanıtlamaya zamanı olmaması ve bazı anket sorularının eksik yanıtlanması nedeniyle değerlendirme 265 anket üzerinden yapılmıştır. Bu anket çalışmasının yapılabilmesi için gerekli yasal izinler Yenimahalle Belediye Başkanlığı'ndan alınmıştır.

3.4.2.Soru Formunun Oluşturulması

Araştırmanın amacına yönelik olarak üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket formundaki stres değerlendirme ölçeği ve performans algısı ölçeği, Hakan GÖKGÖZ'ün “Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma” isimli Edirne 2013 tarihli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılan anketten elde edilmiştir.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 5 soru yer almaktadır. Bu sorular, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve bulunduğu kurumda ki çalışma süresini belirlemeye yönelik sorulardır.

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

Anketin son bölümünde ise 9 sorudan oluşan belediyede çalışan memurların performanslarını belirlemeye yönelik soruların yer aldığı performans değerlendirme ölçeği bulunmaktadır. Bu sorular da yine 5'li likert ölçeğinde olup 1 (çok fazla), 2 (çok), 3 (orta), 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 ise 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.

3.4.3. Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır.

3.4.4. Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Faktör analizinde evrendeki

dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 1,000' e yakın, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı olan Scree Plot grafiği ve açıklanan varyans oranı ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir.

3.4.5.Güvenirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir ve katsayının 0,700'den büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.6.Stres Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları tablo 3.1.'de verilmiştir.

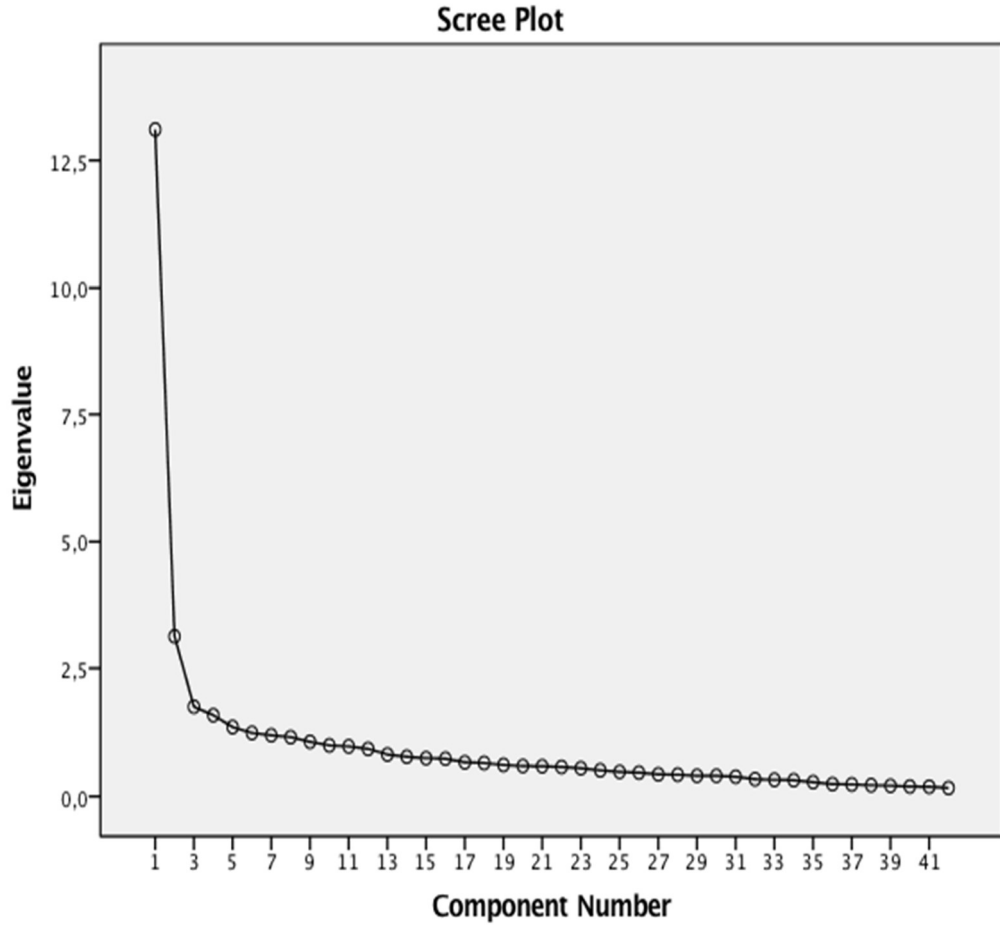
Tablo 3.1. Stres Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğunu Belirleyen KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO		0,911
Bartlett Testi	X^2	5327,120
	Sd	861
	P	0,000

Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek faktör analizine uygundur.

Ölçeğin faktör sayısının belirlenmesi amacıyla Scree Plot grafiği oluşturulmuştur.

Grafik 3.1. Stres Ölçeğinin Faktör Sayısını Belirleyen Scree Plot Grafiği



Scree plot grafiği incelendiğinde 2 faktörden sonra özdeğerlerin yatay bir saçılım izlediği belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin 2 faktörden oluşmasına karar verilmiştir.

Faktör sayısının belirlenmesinin ardından soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi amacıyla Varimax dikköndürme işlemi yapılmış ve sonuçlar tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Stres Değerleme Ölçeği Faktör Yükleri

Alt Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Örgütsel Yapı Ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Stres.34	0,770	28,606	0,939
	Stres.25	0,749		
	Stres.26	0,731		
	Stres.28	0,719		
	Stres.22	0,713		
	Stres.16	0,707		
	Stres.21	0,706		
	Stres.31	0,704		
	Stres.23	0,697		
	Stres.24	0,697		
	Stres.29	0,689		
	Stres.17	0,680		
	Stres.20	0,675		
	Stres.12	0,657		
	Stres.35	0,629		
	Stres.32	0,600		
	Stres.30	0,599		
	Stres.40	0,580		
	Stres.33	0,572		
	Stres.14	0,560		
	Stres.19	0,515		
	Stres.38	0,425		
Stres.42	0,421			
Stres.18	0,359			
Stres.36	0,334			
Stres.41	0,317			
Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Stres.9	0,703	12,060	0,808
	Stres.3	0,664		
	Stres.6	0,657		
	Stres.10	0,618		
	Stres.15	0,606		
	Stres.5	0,525		
	Stres.1	0,510		
	Stres.8	0,505		
	Stres.13	0,479		
	Stres.7	0,474		
	Stres.2	0,382		

Analiz sonucunda, hizmet alan kişilerin memnuniyetsizliği veya şikayet edilme korkusu (madde 11), Sıkı denetim ve gözetim (madde 27), İş yerinin kalabalık ve gürültülü olması (madde 37) ve Çalışma ortamında dinlenme olanağının bulunmaması (madde 39) binişiklik nedeni ile, İşin monotonluğu (madde 4) ise faktör yükünün 0,300'den küçük olması nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 37 madde örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörü ile birey ve iş yapısından kaynaklı stres faktörü olarak tablo 3.2.'de görüldüğü gibi ayrılmıştır. Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %28,606; güvenilirlik katsayısı 0,939'dur. Birey ve iş yapısından kaynaklı stres faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %12,060; güvenilirlik katsayısı 0,808'dir. Yani bu değerlere göre faktörlerin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Stres ölçeğinin örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörlerini belirlemeye yönelik sorular; Gizli ayrımcılık ve adam kayırma (madde 34), Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama (madde 25), Kararlara katılmama (madde 26), Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma (madde 28), Çalışanların bir üst tarafından takdir edilmemesi (madde 22), Görev dağılımındaki adaletsizlik (madde 16), Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar (madde 21), Performans değerlendirmede adaletsizlik (madde 31), Çalışanlar arasındaki yükselme hırsları ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar (madde 23), Yönetimden farklı görüşlerde olma (madde 24), Yönetimsel uygulamaları eleştirememesi (madde 29), Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmemesi, dışlanma (madde 17), Yapılan işin başkalarının önemsenmemesi (madde 20), Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması (madde 12), Otorite eksikliği (madde 35), İş yerinde dedikodunun yaygın olması (madde 32), İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması (madde 30), Siyasal karışma ve baskı (madde 40), Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma (madde 33), Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu (madde 14), Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması (madde 19), Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması (madde 38), Medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri (madde 42), Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği (madde 18), Yeni durumlara uyabilme durumu (madde 36), Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu (madde 41) olmak üzere 26 sorudan oluşmaktadır.

Stres ölçeğinin birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörlerini belirlemeye yönelik sorular; Önemli kararlar verme zorunluluğu (madde 9), İş yoğunluğu (Aşırı İş Yükü) (madde 3), İşi belli sürede bitirme zorunluluğu (madde 6), İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu (madde 10), Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu (madde 15), Mesleki riskler ve meslek hastalıkları (madde 5), Sağlık durumunun (psikolojik ve bedensel) işten olumsuz etkilemesi (madde 1), Görevde hata yapma olasılığı (madde 8), Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk (madde 13), Yeterli araç ve gereçten yoksun olma (madde 7), Aileme ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama (madde 2) olmak üzere 11 sorudan oluşmaktadır.

3.4.7. Performans Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

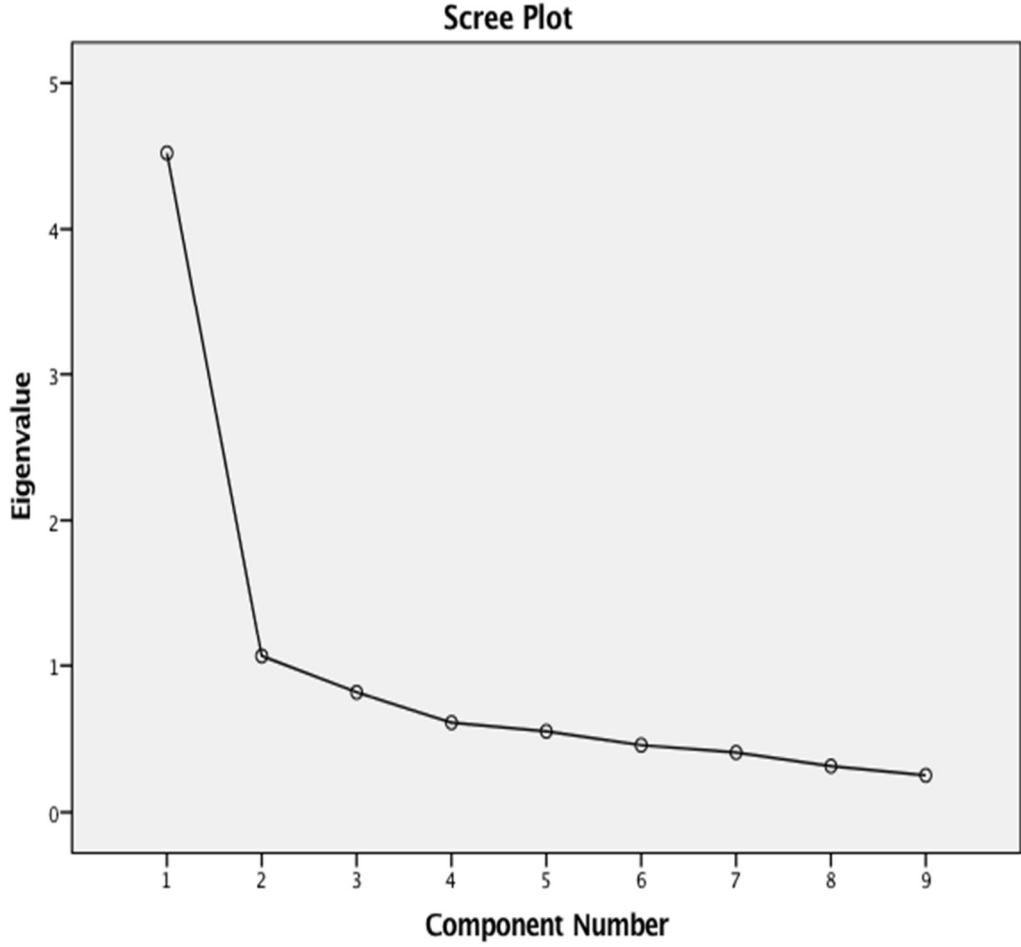
Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Performans Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğunu Belirleyen KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO		0,874
Bartlett Testi	X^2	1022,245
	Sd	36
	P	0,000

Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek faktör analizine uygundur.

Ölçeğin faktör sayısının belirlenmesi amacıyla Scree Plot grafiği oluşturulmuştur.

Grafik 3.2. Performans Ölçeğinin Faktör Sayısını Belirleyen Scree Plot Grafiği

Scree plot grafiği incelendiğinde tek faktörden sonra özdeğerlerin yatay bir saçılım izlediği belirlenmiştir. Ancak açıklanan varyans oranları sonucuna göre ölçeğin 2 faktörden oluştuğu görülmüştür. Buna göre ölçeğin 2 faktörden oluşmasına karar verilmiştir.

Faktör sayısının belirlenmesinin ardından soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi amacıyla Varimax dikköndürme işlemi yapılmış ve sonuçlar tablo 3.4.'de verilmiştir.

Tablo 3.4. Performans Değerleme Ölçeği Faktör Yükleri

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
İş Başarısı	Performans.2	0,865	31,705	0,866
	Performans.3	0,835		
	Performans.6	0,797		
	Performans.5	0,671		
İş Doyumu	Performans.8	0,796	30,376	0,780
	Performans.7	0,753		
	Performans.4	0,644		
	Performans.1	0,626		
	Performans.9	0,622		

Analiz sonucunda ölçekten hiçbir madde çıkmazken iş başarısının toplam varyansı açıklama oranı %31,705; güvenirlik katsayısı 0,866, iş doyumunun toplam varyansı açıklama oranı %30,376; güvenirlik katsayısı 0,780'dir. Yani bu faktörlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Performans algısı ölçeğinde iş başarısını belirlemeye yönelik yer alan sorular; İşe gitmede isteksizlik (madde 2), İşten ayrılma düşünceleri (madde 3), İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği (madde 6), Yapılan işin niteliğinin düşmesi (madde 5) olmak üzere 4 sorudan oluşmaktadır.

Performans algısı ölçeğinin iş doyumunu belirlemeye yönelik yer alan sorular; İş çevresine karşı kırıcı davranma (madde 8), İsbetsiz kararlar verme (madde 7), İşte kendini yetersiz hissetme (madde 4), İşte hata yapma (madde 1), Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama (madde 9) olmak üzere 5 sorudan oluşmaktadır.

3.4.8. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 24.0 programı ile yapılmıştır. Çalışmada öncelikle katılımcıların demografik yapısının incelenmesi amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında

ölçek puanlarının betimsel istatistikleri verilmiştir. Stres ile performans arasındaki ilişki korelasyon ile analiz edilirken, stresin performans üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edilmiştir. Stres ve performansın demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise t testi ve ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

3.5. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde çalışmanın araştırma kısmı için toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.5.1. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.5.'de yer alan veriler araştırmaya katılan çalışanların çeşitli demografik özelliklerini göstermektedir.

Tablo 3.5. Demografik Özellikler

		n	%
Yaş	18-25 yaş	10	3,8%
	26-35 yaş	64	24,2%
	36-45 yaş	85	32,1%
	45 yaş ve üzeri	106	40,0%
Cinsiyet	Kadın	142	53,6%
	Erkek	123	46,4%
Medeni durum	Evli	189	71,3%
	Bekar	76	28,7%
Eğitim	Ortaokul	8	3,0%
	Lise	84	31,7%
	Üniversite	154	58,1%
	Yüksek lisans	19	7,2%
Kurumda görev yapma süresi	1 yıldan az	9	3,4%
	1-5 yıl	48	18,1%
	5-10 yıl	79	29,8%
	11 yıl ve üzeri	129	48,7%

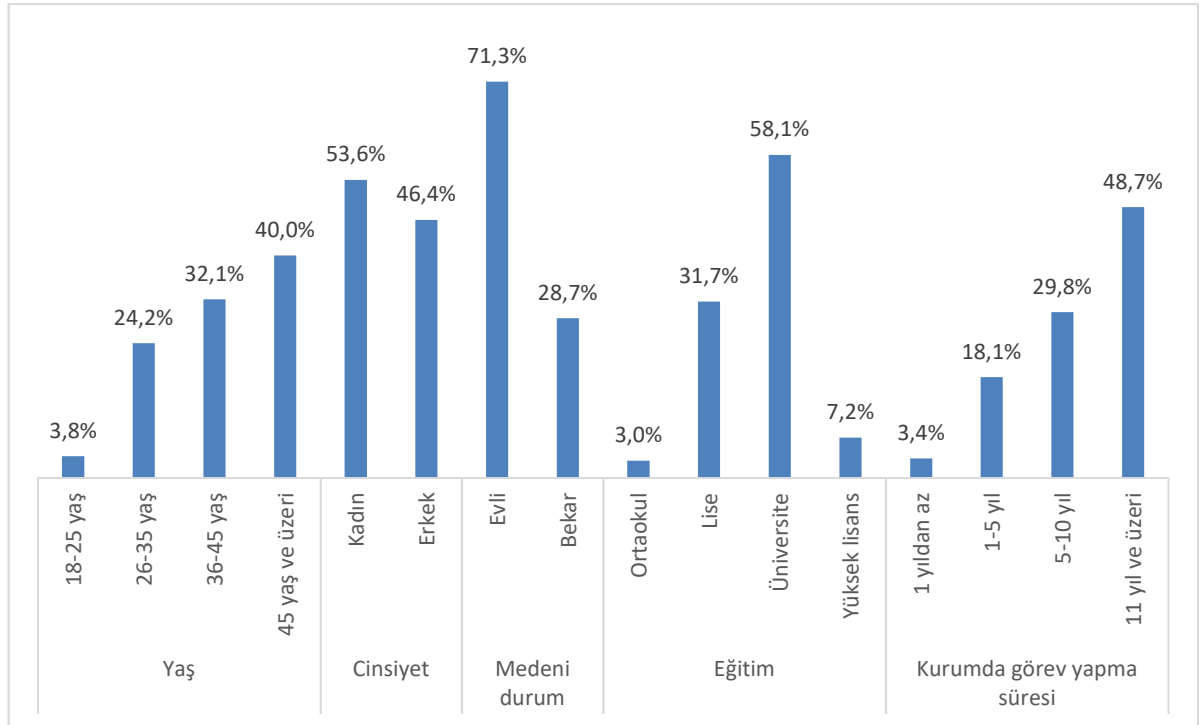
Tablo 3.5. incelendiğinde araştırmaya katılan 265 kişinin 18-25 yaş aralığında %3,8 ile 10 kişi, 26-35 yaş aralığında %24,2 ile 64 kişi, 36-45 yaş aralığında %32,1 ile 85 kişi, 45 yaş ve üzeri %40 ile 106 kişi olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların cinsiyeti incelendiğinde kadın memurların % 53,6 ile 142 kişi oldukları ve erkek memurların ise % 46,4 ile 123 kişiden oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılan memurların medeni durumları ise % 71,3 ile 189 kişinin evli, % 28,7 ile 76 kişinin ise bekar oldukları görülmektedir.

Eğitim durumlarına göre %3,0 ile 8 kişinin ortaokul mezunu, %31,7 ile 84 kişinin lise mezunu, %58,1 ile 154 kişinin üniversite, %7,2 ile 19 kişinin yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Kurumda görev yapma sürelerine yani mesleki tecrübeleri incelendiğinde, 1 yıldan az kurumda görev yapanlar %3,4 ile 9 kişi, 1 ile 5 yıl arasında görev yapan %18,1 ile 48 kişi, 5 ile 10 yıl arasında görev yapan % 29,8 ile 79 kişi, 11 yıl ve üzeri görev yapan % 48,7 ile 129 kişi olduğu görülmektedir.

Grafik 3.3. Ankete Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri



3.5.2. Çalışanların Örgütsel Stres Düzeyleri

Tablo 3.6.'da araştırmaya katılan çalışanların çeşitli örgütsel stres faktörlerinden etkilenme düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır. Stres Ölçeğinde yer alan 42 soruya ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 3.6. Örgütsel Stres Maddelerine Katılım Düzeyleri

	Çok az		Az		Orta		Fazla		Çok fazla		Ort.	ss
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Sağlık durumunun (psikolojik ve bedensel) işten olumsuz etkilemesi	45	17,0%	76	28,7%	93	35,1%	34	12,8%	17	6,4%	2,63	1,104
Aileme ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	42	15,8%	84	31,7%	91	34,3%	33	12,5%	15	5,7%	2,60	1,072
İş yoğunluğu (Aşırı İş Yükü)	29	10,9%	42	15,8%	122	46,0%	50	18,9%	22	8,3%	2,98	1,059
İşin monotonluğu	24	9,1%	56	21,1%	95	35,8%	62	23,4%	28	10,6%	3,05	1,110
Mesleki riskler ve meslek hastalıkları	124	46,8%	67	25,3%	48	18,1%	16	6,0%	10	3,8%	1,95	1,110
İşi belli sürede bitirme zorunluluğu	28	10,6%	50	18,9%	88	33,2%	60	22,6%	39	14,7%	3,12	1,190
Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	90	34,0%	65	24,5%	82	30,9%	18	6,8%	10	3,8%	2,22	1,103
Görevde hata yapma olasılığı	68	25,7%	91	34,3%	84	31,7%	18	6,8%	4	1,5%	2,24	0,962
Önemli kararlar verme zorunluluğu	52	19,6%	75	28,3%	95	35,8%	31	11,7%	12	4,5%	2,53	1,073
İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu	45	17,0%	57	21,5%	63	23,8%	57	21,5%	43	16,2%	2,98	1,329
Hizmet alan kişilerin memnuniyetsizliği veya şikayet edilme korkusu	68	25,7%	80	30,2%	52	19,6%	34	12,8%	31	11,7%	2,55	1,314
Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması	88	33,2%	70	26,4%	44	16,6%	33	12,5%	30	11,3%	2,42	1,358
Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk	169	63,8%	55	20,8%	14	5,3%	12	4,5%	15	5,7%	1,68	1,132
Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu	96	36,2%	72	27,2%	59	22,3%	31	11,7%	7	2,6%	2,17	1,125
Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu	58	21,9%	62	23,4%	92	34,7%	36	13,6%	17	6,4%	2,59	1,158
Görev dağılımındaki adaletsizlik	49	18,5%	61	23,0%	57	21,5%	50	18,9%	48	18,1%	2,95	1,374
Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma	88	33,2%	74	27,9%	59	22,3%	27	10,2%	17	6,4%	2,29	1,210
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	38	14,3%	41	15,5%	74	27,9%	53	20,0%	59	22,3%	3,20	1,336
Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması	40	15,1%	39	14,7%	99	37,4%	58	21,9%	29	10,9%	2,99	1,189
Yapılan işin başkalarının önemsenmemesi	51	19,2%	63	23,8%	79	29,8%	34	12,8%	38	14,3%	2,79	1,293
Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	90	34,0%	74	27,9%	59	22,3%	26	9,8%	16	6,0%	2,26	1,198

Tablo 3.6.'nın Devamı												
Çalışanların bir üst tarafından takdir edilmemesi	54	20,4%	58	21,9%	75	28,3%	44	16,6%	34	12,8%	2,80	1,295
Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	67	25,3%	55	20,8%	83	31,3%	31	11,7%	29	10,9%	2,62	1,280
Yönetimden farklı görüşlerde olma	70	26,4%	55	20,8%	80	30,2%	35	13,2%	25	9,4%	2,58	1,268
Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama	60	22,6%	61	23,0%	91	34,3%	37	14,0%	16	6,0%	2,58	1,159
Kararlara katılmama	52	19,6%	72	27,2%	82	30,9%	36	13,6%	23	8,7%	2,65	1,191
Sıkı denetim ve gözetim	49	18,5%	77	29,1%	95	35,8%	30	11,3%	14	5,3%	2,56	1,079
Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	91	34,3%	81	30,6%	56	21,1%	32	12,1%	5	1,9%	2,17	1,088
Yönetimsel uygulamaları eleştirememe	59	22,3%	64	24,2%	69	26,0%	44	16,6%	29	10,9%	2,70	1,285
İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması	123	46,4%	70	26,4%	50	18,9%	13	4,9%	9	3,4%	1,92	1,074
Performans değerlendirmede adaletsizlik	50	18,9%	48	18,1%	50	18,9%	49	18,5%	68	25,7%	3,14	1,461
İş yerinde dedikodunun yaygın olması	37	14,0%	29	10,9%	58	21,9%	53	20,0%	88	33,2%	3,48	1,406
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	59	22,3%	53	20,0%	68	25,7%	42	15,8%	43	16,2%	2,84	1,371
Gizli ayrımcılık ve adam kayırma	41	15,5%	48	18,1%	57	21,5%	61	23,0%	58	21,9%	3,18	1,372
Otorite eksikliği	66	24,9%	73	27,5%	70	26,4%	36	13,6%	20	7,5%	2,51	1,216
Yeni durumlara uyabilme durumu	58	21,9%	45	17,0%	117	44,2%	36	13,6%	9	3,4%	2,60	1,076
İş yerinin kalabalık ve gürültülü olması	70	26,4%	63	23,8%	74	27,9%	30	11,3%	28	10,6%	2,56	1,281
Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması	107	40,4%	57	21,5%	59	22,3%	27	10,2%	15	5,7%	2,19	1,230
Çalışma ortamında dinlenme olanlığının bulunmaması	100	37,7%	56	21,1%	64	24,2%	27	10,2%	18	6,8%	2,27	1,253
Siyasal kargaşa ve baskı	115	43,4%	52	19,6%	48	18,1%	28	10,6%	22	8,3%	2,21	1,322
Ülkenin ekonomik ve siyasi durumu	42	15,8%	49	18,5%	61	23,0%	53	20,0%	60	22,6%	3,15	1,382
Medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri	50	18,9%	51	19,2%	79	29,8%	46	17,4%	39	14,7%	2,90	1,306

Çalışanların stres düzeylerini belirlemek amacı ile kullanılan ölçekten elde edilen puanlar incelendiğinde çalışanlarda stres oluşturan kriterin başında 3,48 ortalama değer ile iş yerinde dedikodunun yaygın olması gelmektedir. Çalışanlarda stres oluşturan kriterlerden ikincisi ise 3,20 ortalama değer ile yetersiz maaş ve ücret dengesizliği gelmektedir. Daha sonra sırası ile 3,18 ortalama değer ile gizli ayrımcılık ve adam kayırma, 3,15 ortalama değer ile ülkenin ekonomik ve siyasi durumu, 3,14 ortalama değer ile performans değerlendirmede adaletsizlik, 3,12 ortalama değer ile işi belirli

sürede bitirme zorunluluğu, 3,05 ortalama değer ile işin monotonluğu ankete katılanlarda yüksek stres faktörleri olarak sıralanabilmektedir.

Ayrıca 2,99 ortalama değer ile mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanmaması, 2,98 ortalama değer ile iş yoğunluğu, 2,98 ortalama değer ile işin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu, 2,95 ortalama değer ile görev dağılımındaki adaletsizlik, 2,84 ortalama değer ile aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma, 2,80 ortalama değer ile çalışanların bir üst tarafından takdir edilmemesi ve 2,79 ortalama değer ile yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi çalışanlarda stres oluşturan yüksek stres faktör değerlerine yakın diğer faktörler olarak değerlendirilebilmektedir.

Çalışanlarda en düşük stres oluşturan kriterler ise; 1,95 ortalama değer ile mesleki riskler ve hastalıklar, 1,92 ortalama değer ile iş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması, 1,68 ortalama değer ile çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk gelmektedir.

3.5.3. Çalışanların Sergilemiş Oldukları Performans Düzeyleri

Tablo 3.7.'de araştırmaya katılan çalışanların performans kriterlerini belirlemek amacıyla belirlenen kriterler yer almaktadır. Performans ölçeğinde yer alan 9 soruya ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 3.7. Performans Maddelerine Katılım Düzeyleri

	Çok fazla		Fazla		Orta		Az		Çok az		Ort.	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşte hata yapma	6	2,3%	5	1,9%	69	26,0%	94	35,5%	91	34,3%	3,98	0,941
İşe gitmede isteksizlik	16	6,0%	27	10,2%	53	20,0%	76	28,7%	93	35,1%	3,77	1,205
İşten ayrılma düşünceleri	10	3,8%	17	6,4%	47	17,7%	59	22,3%	132	49,8%	4,08	1,127
İşte kendini yetersiz hissetme	3	1,1%	9	3,4%	37	14,0%	66	24,9%	150	56,6%	4,32	0,917
Yapılan işin niteliğinin düşmesi	5	1,9%	18	6,8%	63	23,8%	80	30,2%	99	37,4%	3,94	1,026
İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	10	3,8%	13	4,9%	45	17,0%	59	22,3%	138	52,1%	4,14	1,101
İsabetsiz kararlar verme	2	0,8%	7	2,6%	32	12,1%	81	30,6%	143	54,0%	4,34	0,848
İş çevresine karşı kırıcı davranma	4	1,5%	4	1,5%	30	11,3%	64	24,2%	163	61,5%	4,43	0,863
Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	8	3,0%	11	4,2%	45	17,0%	49	18,5%	152	57,4%	4,23	1,064

Çalışanların performans kriterlerini belirlemek amacı ile kullanılan ölçekten elde edilen puanlar incelendiğinde 4,32 ortalama değer ile işte kendini yetersiz hissetme, 4,34 ortalama değer ile isabetsiz kararlar verme, 4,43 ortalama değer ile iş çevresine karşı kırıcı davranma olarak belirlenmiştir. Yani en yüksek puan olan 5'e yakınlık derecesine göre bu değerler çok az kişide görüldüğü için olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların düşük performans kriterleri ise; 3,77 ortalama değer ile işe gitmede isteksizlik başta olmak üzere 3,94 ortalama değer ile yapılan işin niteliğinin düşmesi ve 3,98 ortalama değer ile işte hata yapma düşük performans kriterleri olarak gözlemlenmektedir.

3.5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında öne sürmüş olduğumuz hipotezler test edilerek analizlerinin yorumları yapılacaktır.

3.5.4.1. Örgütsel Stres İle Performans Arasındaki İlişki ve Etki Analizleri

Çalışanların örgütsel stres ile performansları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi amacıyla yapılan korelasyon testi sonuçları tablo 3.8.'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Stres ile Performans Arasındaki İlişki

		Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörü	Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörü	Örgütsel Stres
İş Başarısı	r	-,491**	-,338**	-,490**
İş Doyumunu	r	-,443**	-,309**	-,444**
Performans	r	-,521**	-,360**	-,520**

**p<0,01

Analiz sonucuna göre iş başarısı ile örgütsel stres arasında ters yönlü orta kuvvetli ($r=-0,490$; $p<0,05$) ve iş doyumunu ile örgütsel stres arasında ters yönlü orta kuvvetli ($r=-0,444$; $p<0,05$) ilişki bulunmaktadır. Performans ile örgütsel stres arasında ters yönlü orta kuvvetli ($r=-0,520$; $p<0,05$). Buna göre örgütsel stres faktörlerinin artması iş başarısını, iş doyumunu ve performansını etkilemektedir.

Örgütsel stres ve boyutlarının performans ve boyutlarına olan etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli sonuçları tablo 3.9.'da verilmiştir.

Tablo 3.9. Stresin Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	sh	t	P	F	R ²
İş Başarısı	Örgütsel Stres	-0,737	0,081	-9,105	0,000*	82,893	0,240
İş Başarısı	Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörü	-0,507	0,072	-7,032	0,000*	44,786	0,255
	Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörü	-0,190	0,087	-2,169	0,031*		
İş Doyumu	Örgütsel Stres	-0,481	0,060	-8,036	0,000*	64,573	0,197
İş Doyumu	Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörü	-0,326	0,053	-6,105	0,000*	34,482	0,208
	Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörü	-0,129	0,065	-1,997	0,047*		

* $p < 0,05$

Örgütsel stresin iş başarısına olan etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli sonuçları tablo 3.9’da verilmiştir.

Analiz sonucuna göre örgütsel stresin iş başarısını etkileme durumunun belirlenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=82,893$; $p < 0,05$). Buna göre örgütsel stres, iş başarısını azaltmaktadır ($B=-0,737$) ve iş başarısındaki değişimin %24’ü örgütsel stresten kaynaklanmaktadır.

Örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres faktörü ile birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörünün, iş başarısını etkileme durumunun belirlenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=44,786$; $p < 0,05$). Buna göre örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres faktörü ile birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörü, iş başarısını azaltmaktadır ($B_1=-0,507$; $B_2=-0,190$) ve iş başarısındaki

değişimin % 26'sı örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörü ile birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktöründen kaynaklanmaktadır.

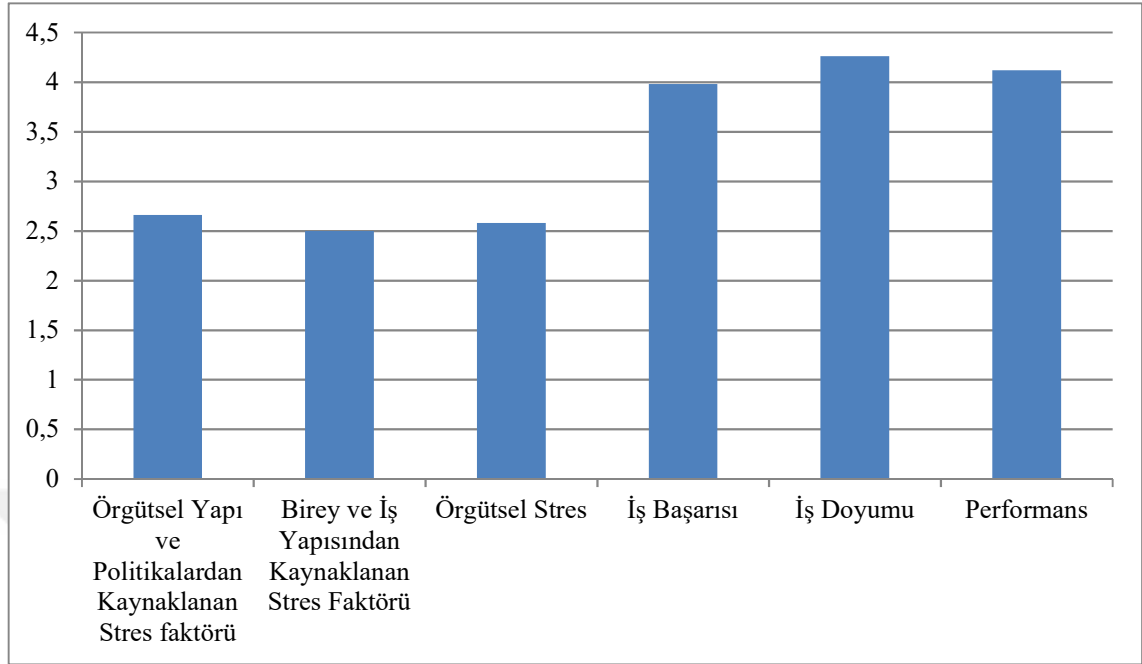
Örgütsel stresin iş doyumuna olan etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli sonuçları tablo 3.9.'da verilmiştir.

Analiz sonucuna göre örgütsel stresin iş doyumunu etkileme durumunun belirlenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=64,573$; $p<0,05$). Buna göre örgütsel stres, iş doyumunu azaltmaktadır ($B=-0,481$) ve iş doyumundaki değişimin %20'si örgütsel stresten kaynaklanmaktadır.

Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörü ile birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörünün, iş doyumunu etkileme durumunun belirlenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=34,482$; $p<0,05$). Buna göre örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörü ile birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörü iş doyumunu azaltmaktadır ($B_1=-0,326$; $B_2=-0,129$) ve iş doyumundaki değişimin %21'i örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörü ile birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktöründen kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.10. Stres ve Performans Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri

	n	Minimum	Maximum	Ort.	Ss
Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörü	265	1,00	4,88	2,66	0,80
Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörü	265	1,09	4,55	2,50	0,66
Örgütsel Stres	265	1,14	4,43	2,58	0,63
İş Başarısı	265	1,00	5,00	3,98	0,94
İş Doyumu	265	1,40	5,00	4,26	0,68
Performans	265	1,43	5,00	4,12	0,73

Grafik 3.4. Stres ve Performans Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri

Araştırmaya katılan 265 çalışanın örgütsel stresleri orta düzeyde ($X_{ort}=2,58$), performansları ise yüksek düzeydedir ($X_{ort}=4,12$).

Çalışanlar üzerinde etkili olan örgütsel stres arttıkça performans azalmaktadır. Yapmış olduğumuz araştırma neticesinde tablo 3.10.'da da görüldüğü gibi örgütsel stresin orta düzeyde olması çalışanların performansının yüksek seviyede olmasını sağlayacaktır. Yani stres belirli bir seviyeye kadar bireylerin performansına olumlu yönde etki yapar eğer stres optimum seviyeden yüksek seviyelere çıkarsa bireylerin performansına negatif yönde etki gösterecektir.

Bu verilere göre hipotez 1 (örgütsel stres faktörleri artarsa çalışanların işgücü performansı azalır), hipotez 2 (örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres faktörleri arttıkça iş başarısı azalır), hipotez 3 (örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres faktörleri arttıkça iş doyumunu azalır), hipotez 4 (birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri arttıkça iş başarısı azalır) ve hipotez 5 (birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri arttıkça iş doyumunu azalır) tamamen kabul edilmiştir.

3.5.4.2. Örgütsel Stres ve Performansın Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterme Durumu

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan belediye çalışanlarının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve kurumda çalışma süreleri değişken olarak alınmıştır. Bu değişkenler açısından örgütsel stres ve performans düzeylerinde anlamlı fark olup olmadığı incelenmiştir.

3.5.4.2.1. Örgütsel Stres ve Performansın Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumu

Örgütsel stres ve performansın yaşa göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 3.11.'de görülmektedir.

Tablo 3.11. Stres ve Performansın Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumu

		n	Ort.	Ss	F	P
Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörü	18-25 yaş	10	2,73	1,04	1,565	0,198
	26-35 yaş	64	2,59	0,81		
	36-45 yaş	85	2,81	0,85		
	45 yaş ve üzeri	106	2,58	0,71		
Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörü	18-25 yaş	10	2,35	0,92	0,782	0,505
	26-35 yaş	64	2,48	0,68		
	36-45 yaş	85	2,59	0,60		
	45 yaş ve üzeri	106	2,46	0,66		
Örgütsel Stres	18-25 yaş	10	2,54	0,95	1,436	0,233
	26-35 yaş	64	2,54	0,65		
	36-45 yaş	85	2,70	0,60		
	45 yaş ve üzeri	106	2,52	0,59		
İş Başarısı	18-25 yaş	10	4,03	0,86	0,444	0,722
	26-35 yaş	64	3,86	1,13		
	36-45 yaş	85	4,02	0,87		
	45 yaş ve üzeri	106	4,02	0,89		
İş Doyumu	18-25 yaş	10	4,00	0,63	0,536	0,658
	26-35 yaş	64	4,27	0,80		
	36-45 yaş	85	4,29	0,57		
	45 yaş ve üzeri	106	4,26	0,69		
Performans	18-25 yaş	10	4,01	0,66	0,268	0,849
	26-35 yaş	64	4,07	0,87		
	36-45 yaş	85	4,15	0,64		
	45 yaş ve üzeri	106	4,14	0,72		

Analiz sonucuna göre örgütsel stres ve performans yaşa göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

3.5.4.2.2. Örgütsel Stres ve Performansın Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu

Örgütsel stres ve performansın cinsiyete göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları tablo 3.12.'de görülmektedir.

Tablo 3.12. Stres ve Performansın Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu

Cinsiyet		n	Ort.	ss	t	P
Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörü	Kadın	142	2,66	0,80	-0,019	0,985
	Erkek	123	2,67	0,79		
Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörü	Kadın	142	2,46	0,60	-1,169	0,243
	Erkek	123	2,55	0,71		
Örgütsel Stres	Kadın	142	2,56	0,61	-0,624	0,533
	Erkek	123	2,61	0,65		
İş Başarısı	Kadın	142	4,05	0,85	1,166	0,245
	Erkek	123	3,91	1,04		
İş Doyumu	Kadın	142	4,30	0,59	1,059	0,291
	Erkek	123	4,21	0,77		
Performans	Kadın	142	4,17	0,65	1,230	0,220
	Erkek	123	4,06	0,82		

Analiz sonucuna göre örgütsel stres ve performans cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

3.5.4.2.3. Örgütsel Stres ve Performansın Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterme Durumu

Örgütsel stres ve performansın medeni duruma göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları tablo 3.13’de görülmektedir.

Tablo 3.13. Stres ve Performansın Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterme Durumu

Medeni durum		n	Ort.	ss	T	P
Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörü	Evli	189	2,68	0,77	0,331	0,741
	Bekar	76	2,64	0,87		
Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörü	Evli	189	2,51	0,67	0,392	0,695
	Bekar	76	2,48	0,63		
Örgütsel Stres	Evli	189	2,59	0,61	0,416	0,678
	Bekar	76	2,56	0,66		
İş Başarısı	Evli	189	3,93	0,95	-1,460	0,146
	Bekar	76	4,12	0,91		
İş Doyumu	Evli	189	4,22	0,69	-1,529	0,128
	Bekar	76	4,36	0,64		
Performans	Evli	189	4,07	0,74	-1,647	0,101
	Bekar	76	4,24	0,70		

Analiz sonucuna göre örgütsel stres ve performans medeni duruma göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

3.5.4.2.4. Örgütsel Stres ve Performansın Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumu

Örgütsel stres ve performansın eğitim düzeyine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 3.14’de görülmektedir.

Tablo 3.14. Stres ve Performansın Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterme Durumu

		n	Ort.	Ss	F	P
Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörü	Ortaokul – Lise	92	2,46	0,77	5,349	0,005*
	Üniversite	154	2,76	0,80		
	Yüksek lisans	19	2,93	0,66		
Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörü	Ortaokul – Lise	92	2,35	0,57	4,245	0,015*
	Üniversite	154	2,57	0,71		
	Yüksek lisans	19	2,71	0,48		
Örgütsel Stres	Ortaokul – Lise	92	2,40	0,58	6,587	0,002*
	Üniversite	154	2,66	0,64		
	Yüksek lisans	19	2,82	0,49		
İş Başarısı	Ortaokul – Lise	92	4,09	0,86	0,985	0,375
	Üniversite	154	3,92	1,00		
	Yüksek lisans	19	4,00	0,88		
İş Doyumu	Ortaokul – Lise	92	4,25	0,73	0,170	0,844
	Üniversite	154	4,26	0,67		
	Yüksek lisans	19	4,35	0,54		
Performans	Ortaokul – Lise	92	4,17	0,74	0,429	0,651
	Üniversite	154	4,09	0,74		
	Yüksek lisans	19	4,17	0,63		

***p<0,05**

Analiz sonucuna göre örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklı stres faktörü, birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörü ile örgütsel stres eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların örgütsel stres düzeylerinde artış görülmektedir. Buna göre eğitim seviyesi düşük olan çalışanların örgütsel stres seviyesi düşük iken eğitim seviyesi yüksek çalışanların örgütsel stres düzeyleri de yüksektir.

Performans eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

3.5.4.2.5. Örgütsel Stres ve Performansın Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumu

Örgütsel stres ve performansın kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 3.15.'de görülmektedir.

Tablo 3.15. Stres ve Performansın Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumu

		n	Ort.	Ss	F	P
Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörü	1-5 yıl	57	2,62	0,83	0,826	0,439
	5-10 yıl	79	2,59	0,81		
	11 yıl ve üzeri	129	2,73	0,78		
Birey ve İş Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörü	1-5 yıl	57	2,41	0,75	1,157	0,316
	5-10 yıl	79	2,48	0,57		
	11 yıl ve üzeri	129	2,56	0,66		
Örgütsel Stres	1-5 yıl	57	2,51	0,73	1,213	0,299
	5-10 yıl	79	2,53	0,57		
	11 yıl ve üzeri	129	2,64	0,61		
İş Başarısı	1-5 yıl	57	3,92	1,02	0,245	0,783
	5-10 yıl	79	4,03	0,89		
	11 yıl ve üzeri	129	3,98	0,94		
İş Doyumu	1-5 yıl	57	4,15	0,73	1,773	0,172
	5-10 yıl	79	4,37	0,60		
	11 yıl ve üzeri	129	4,24	0,69		
Performans	1-5 yıl	57	4,03	0,80	0,863	0,423
	5-10 yıl	79	4,20	0,66		
	11 yıl ve üzeri	129	4,11	0,75		

Analiz sonucuna göre örgütsel stres ve performans kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Bu verilere göre hipotez 6 (Örgütsel stres demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir) ankete katılan çalışanların

eğitim durumlarının örgütsel stres seviyelerini etkilemesinden dolayı kısmen kabul edilmiş, hipotez 7 (performans demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir) ret edilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz artan rekabet ortamında, varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, ister özel, ister kamu kurumu olsun her zaman yüksek başarıya ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin ihtiyacı olan bu başarı ancak yüksek performanslı çalışanlar ile sağlanabilir. Çalışanların performansına engel teşkil eden en önemli unsur ise bireylerin yaşamış olduğu strestir. Stres bireyler üzerinde çeşitli bedensel ve ruhsal bir takım hastalıklara yol açar ve bu hastalıklar bireylerin yapması gereken işlere engel teşkil ederek performanslarında düşüşe neden olur. Bu nedenle stres ile mücadele örgütlerin başarısı için yapılması gereken en önemli unsurdur.

Çalışanların yaşamış olduğu örgütsel stresin performansları ile etkileşimini incelemek amacıyla yapmış olduğumuz bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın ilk bölümü örgütsel stres, ikinci bölüm de performans kavramı ve aralarında ki etkileşimi inceleyen detaylı bir literatür taraması son bölümünde ise bireylerin maruz kalmış olduğu stresin performansları ile etkileşiminin incelemesine yönelik olarak Ankara/Yenimahalle Belediye Başkanlığı'nda görev yapmakta olan 265 memur ile yapılan anket çalışması sonrası elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Uygulamış olduğumuz anket çalışması 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kurumda çalışmış olduğu süreyi belirlemeye yönelik olarak 5 soru yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların maruz kalmış olduğu örgütsel stresi belirlemeye yönelik olarak 42 sorudan oluşan stres belirleme ölçeği yer almaktadır. Son bölümde ise çalışanların performanslarını belirlemeye yönelik olarak 9 sorudan oluşan performans ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin analizi SPSS 24.0 programı ile yapılmıştır. Çalışmada öncelikle katılımcıların demografik yapısının incelenmesi amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında ölçek puanlarının betimsel istatistikleri verilmiştir. Stres ile performans arasındaki ilişki korelasyon ile analiz edilirken, stresin performans üzerindeki etkisi regresyon ile analiz

edilmiştir. Stres ve performansın demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise t testi ve anova testi ile analiz edilmiştir.

Çalışanların örgütsel stres düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanan 42 soruluk stres değerlendirme ölçeğinden 4 soru binişiklik 1 soru ise faktör yükünün 0,300'den az olması nedeni ile toplam 5 soru ölçekten çıkarılmış kalan 37 soru ise örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres faktörü ile birey ve iş yapısından kaynaklanan stres faktörü olarak ele alınmıştır.

Çalışanların stres düzeylerini belirlemek amacı ile kullanılan ölçekten elde edilen veriler incelendiğinde çalışanlarda stres oluşturan kriterlerin en başında iş yerinde dedikodunun yaygın olması gelmektedir. Çalışanlarda stres oluşturan kriterlerden ikincisi ise yetersiz maaş ve ücret dengesizliği gelmektedir. Daha sonra sırası ile gizli ayrımcılık ve adam kayırma, ülkenin ekonomik ve siyasal durumu, performans değerlendirmede adaletsizlik, işi belirli sürede bitirme zorunluluğu ve işin monotonluğu ankete katılanlarda yüksek stres faktörleri olarak sıralanabilmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden yaş, cinsiyet, medeni durum ve kurumda çalışma sürelerinin maruz kalınan örgütsel stresten etkilenme derecesinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Ancak katılımcıların eğitim durumunun örgütsel stresten etkilenme derecesinde farklılık tespit edilmiştir. Buna göre eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların örgütsel stres düzeylerinde artış görülmektedir. Yani eğitim seviyesi düşük olan çalışanların örgütsel stres seviyesi düşük iken eğitim seviyesi yüksek çalışanların örgütsel stres düzeyleri de yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Bu durum çalışanların yeteneklerine ve eğitim seviyelerine uygun sorumlulukların verilmediği durumlarda da ortaya çıkabilir. Yani kişinin yaptığı iş kendi kapasitesinden çok daha düşük olduğu zaman kişi kendini geliştirme ya da kendini gösterebilme imkanı bulamayacaktır. Bu durumda da bireyler için bir stres kaçınılmaz olacaktır.

Çalışanların iş gücü performanslarının örgütsel stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri iş başarısı ve iş doyumunu şeklinde ele alınmıştır. Çalışanların performansları, iş başarısı ve iş doyumunu örgütsel stres faktörlerinden anlamlı derecede etkilendiği görülmüştür. Buna göre çalışanların örgütsel stres düzeyleri arttıkça iş gücü performanslarında düşüş meydana gelmektedir. Ancak genel olarak katılımcıların 1 en düşük 5 en yüksek puan olmak üzere örgütsel stres seviyesinin 2,58 ortalama puan ile orta seviyede olduğu, performanslarının ise 4,12 ortalama değer ile yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bu da örgütsel stres seviyesinin optimum seviyede performansı yükselttiği anlamına gelmektedir. Diğer taraftan Yenimahalle Belediyesi çalışanlarının örgütsel stres seviyesi ve performans seviyeleri ideale yakın olsa da daha da geliştirmek yani örgütsel stres seviyesini bir miktar düşürüp performans seviyesini daha da artırmak mümkündür.

Bu doğrultuda yapılabilecekler, iş yerinde dedikodunun yaygın olmasını engelleyici tedbirler almak, çalışanların yetersiz maaş ve ücret dengesizliği ortadan kaldırmaya yönelik maaş ve ücretlerde iyileştirmelerin yapılması, çalışanlar arasında gizli ayrımcılık ve adam kayırmanın önlenmesi veya kurumda gizli ayrımcılık ve adam kayırma yapılmıyorsa da bu çalışanlara hissettirilmeli, performans değerlendirmede adaletli olunmalı, işi belirli sürede bitirme zorunluluğuna düzenleme getirilmesi, yapılan işin yoğunluğu ve monotonluğunu düzenleyici tedbirlerin alınması, görev dağılımındaki adaletsizliklerin giderilmesi, çalışanlara mesleki yönden kendilerini geliştirme imkanları sağlanmalı, yapılan işin amirler tarafından önemsendiğini göstermek amacıyla sürekli takdir edilmesi, çalışanlara kendilerini önemli hissetmeleri bakımından alınan kararlara katılımlarının sağlanması, aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olmanın önüne geçilmeli en önemlisi çalışanlara stres yönetimi hakkında bilgilendirmelerin yapılması gerekirse bu konuda seminer ve kursların düzenlenmesi şeklinde sıralanabilir. Bu sayede çalışanlarda stres oluşturan bu faktörlerin performanslarını azaltıcı etkisi önlenilecektir.

Bireylerin maruz kalmış oldukları stres ile sergilemiş oldukları performans arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak bugüne kadar birçok araştırma yapılmış ancak ortak bir sonuç elde edilememiştir. Bizim yapmış olduğumuz araştırma ile bugüne kadar yapılmış bazı araştırmaların benzerliklerine ve farklılıklarına yer verecek olursak;

Gül'ün 2007 yılında yapmış olduğu “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması” isimli çalışmada, sağlık sektöründe görev yapmakta olan işgörenlerin iş stresi, örgüt sağlığı ve performansları arasındaki ilişki incelenmiş ve iş stresi ile örgütsel sağlık arasında negatif, iş sağlığı ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre iş stresi ile performans arasında ters yönlü ilişkinin bulunması bizim yapmış olduğumuz araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Soysal'ın 2009 yılında yapmış olduğu “İş Yaşamında Stres” isimli çalışmada, stres kavramı, stresin sonuçları, örgütsel stres ve stres yönetimi konuları ele alınmış ancak performans kavramına ve stres ile performans arasındaki etkileşimine değinilmemiştir. Bu sebeple yapılan araştırmanın bizim yapmış olduğumuz araştırma ile benzerlik gösterse de araştırmanın amacı bakımından farklıdır.

Gökgöz'ün 2013 yılında yapmış olduğu “Stresin Çalışanların Performansına Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada işgörenlerin karşılaştıkları örgütsel stres faktörlerinin performanslarına etkisi incelenmiş, stres ile performans arasında elde edilen veriler bizim yapmış olduğumuz çalışma ile benzerlikler göstermektedir. Ancak bu çalışmada bizim çalışmamızın aksine iş görenlerin demografik özelliklerinin performans ve örgütsel stres seviyelerini anlamlı derecede etkilediği tespit edilmiştir.

Örücü ve diğerleri 2011 yılında, eğitim ve sağlık sektöründe çalışan işgörenlerin stres düzeylerini tespit etmek ve yaşanan stresin performans üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak yapmış olduğu “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmada, kurumda çalışılan süre ile stres düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki, eğitim durumu ile stres düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca işgörenlerin çalışma yaşamında maruz kalmış oldukları stresin performansları ile ilişkisi incelenmiş ancak anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Yapılan bu araştırma ile farklı olarak bizim yapmış olduğumuz araştırmada, kurumda çalışılan süre ile stres düzeyi arasında anlamlı farklılık gözlemlenmemiş, eğitim durumu ile stres arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin maruz kalmış oldukları örgütsel stresin performanslarını anlamlı derecede etkilediği ve aralarında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akdemir, Ali (2009), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Genişletilmiş Baskı, Bursa: Ekin Yayıncılık.

Arat, Meltem ve Şişmanoğlu, Türkan (2010), **Kriz ve Stres Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Artan, İnci (1986), **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, 10.Baskı, İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları.

Baltaş, Acar ve Baltas, Zuhâl (1990), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 10. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İsmet (2002), **Performans Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İsmet (2016), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Can, Halil (2011), **Organizasyon ve Yönetim**, 8. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çelik, Adnan (2010), **Kriz ve Stres Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Eren, Erol (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eroğlu, Feyzullah (2004), **Davranış Bilimleri**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Esen, Erol ve diğerleri (2008), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 1.Baskı, İstanbul: Lisans Yayıncılık.

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

Makin E. Peter ve Lindley A. Patricia (1995), **Pozitif Stres Yönetimi**, (Çev. Aysun Arslan), 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları.

Özsalmanlı, Ayşe Yıldız (2013), “Türkiye’de Kamu Personeli Üzerinde Stres Faktörü ve Etkileri Konusunda Değerlendirmeler”, Eyüp Günay İsbir (Ed.), **Kamu Yönetiminde Değişim ve Güncel Sorunlar**, 1. Basım içinde (375-402), Ankara: Todaie.

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

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1995), **Örgütsel Psikoloji**, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sökmen, Alptekin (2010), **Yönetim Organizasyon**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Tınaz, Pınar (2013), **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Tutar, Hasan (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, 1.Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları.

MAKALELER VE TEZLER

Akgemci, Tahir (2001), “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 15(1-2), 302-308.

Aktaş, Mavili Aliye (2014), “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 56 (4), 25-42.

Akşit, Füsün (2006), “Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği)”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 1 (2), 76-101.

Atılğan, Turan ve Dengizler, İnci (2007), “ Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (2), 62-92.

Aydın, Şule (2004), “ Örgütsel Stres Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6 (3), 49-74.

Aykanat, Zafer (2014), **Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi Ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balcı, Ahmet (2014), **Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakır, İsmail (2006), **Polisin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, Mazlum ve Turunç, Ömer (2009), “Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”, **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, 8 (2), 217-245.

Erdoğmuş, Nihat ve Beyaz, Medihan (2002), “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (1), 65-83.

Ergun, Gonca (2008), **Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüştekin, Gülten Eren ve Öztemiz, A. Bircan (2005), “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (1), 271-288.

Gök, Sibel (2009), “Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 27(2), 429-448.

Gökgöz, Hakan (2013), **Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Helvacı, M. Akif (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35 (1), 155-169.

Mercanlıoğlu, iğdem (2012), “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4 (1), 41-52.

Okutan, Mustafa ve Tengilimoğlu, Dilaver (2002), “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4 (3), 15-42.

Özmutaf, Nezh Metin (2007), “ Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 8 (2), 41-60.

Öztürk, Aziz (2010), **Marka İletişiminin Kriz Dönemlerinde İşletme Performansına Etkisi ve Hazır Giyim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Soysal, Abdullah (2009), “ İş Yaşamında Stres”, **Çimento İşveren Dergisi**, 23 (3), 17-40.

Tunçer, Polat (2013), “ Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, 88, 87-108.

Uzun, Özlem ve Yiğit, Elif (2011), “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6 (1), 181-213.

Yelboğa, Atilla (2006), “ Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8 (2), 196-211.

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

Yılmaz, Halil (t.y.), **Mesai Düzenlemesinin Örgütsel Performans, Personel Tatmini ve Suç Önleme Üzerine Etkileri: Bursa Emniyet Müdürlüğü Ergonomik Vardiya Uygulaması**, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DİĞER KAYNAKLAR

Aytaç, Serpil (t.y.), **İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi**, <http://kayseri.aile.gov.tr/data/54785e08369dc54fc832b71e/254c9c10627632335d8b3df78363b7c4.pdf> (30.12.2016).

Cam, Erdem (2004), “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, issn: 1303-5134, <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/71/210> (01.01.2017).

Çakmak, Nermin ve Ocaklı, Emre (t.y.), “ Performans Değerlendirmesi Gereklidir? Neden?” **Bilgi Dünyası Dergisi**, 212-230, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf> (28.01.2017).

Demiriz, Başak (2013), “ 10 Soruda Tükenmişlik Sendromu”, **Hürriyet Haber**, <http://mobil.hurriyet.com.tr/10-soruda-tukenmislik-sendromu-23410876> , (17.01.2017).

Gül, Hasan (2007), “ İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2007(2), 318-332 issn: 2147-7833, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kmusekad/article/view/5000134491/5000123300> (11.01.2017).

İştar, Emel (2012), “ Stres ve Verimlilik İlişkisi” **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 33, ISSN:1694-528X, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/33/31.htm> (04.03.2017).

Örücü, Edip ve diğerleri (2011), “ Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 26, Issn: 1694-528X, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/26/08.htm> (12.01.2017).

5393 Sayılı Belediye Kanunu (2005), **T.C. Resmi Gazete**, 25874,13 Temmuz 2005.

EKLER

Ek-1: Araştırma Kapsamında Kullanılan Anket Formu

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ'NE YÖNELİK ANKET FORMU

Bu anket çalışması Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Programı'nda yürütölen yüksek lisans tezi için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır, elde edilecek veriler hiçbir kurum veya kuruluşa verilmeyecektir.

İlgi ve alakanızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

İsmail TONBUL

(Ardahan Ün. SBYK Anabilim Dalı

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi)

Yrd.Doç.Dr. Zafer AYKANAT

(Tez Danışmanı)

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız

- a) 18-25 b)26-35 c) 36-45 d) 45 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz

- a) Kadın b)Erkek

3. Medeni Durumunuz

- a) Evli b) Bekar

4. Eğitim Durumunuz

- a) İlkokul b) Ortaokul c)Lise d) Üniversite e) Yüksek Lisans f) Doktora

5. Halen bulunmuş olduğunuz kurumda kaç yıldır görev yapmaktasınız?

- a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl arası c) 5- 10 yıl arası d) 11 yıl ve üzeri

STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİ		Çok Fazla	Çok	Orta	Az	Çok Az
1	Sağlık durumunun (psikolojik ve bedensel) işten olumsuz etkilemesi					
2	Aileme ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama					
3	İş yoğunluğu (Aşırı İş Yükü)					
4	İşin monotonluğu					
5	Mesleki riskler ve meslek hastalıkları					
6	İşi belli sürede bitirme zorunluluğu					
7	Yeterli araç ve gereçten yoksun olma					
8	Görevde hata yapma olasılığı					
9	Önemli kararlar verme zorunluluğu					
10	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu					
11	Hizmet alan kişilerin memnuniyetsizliği veya şikayet edilme korkusu					
12	Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması					
13	Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk					
14	Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu					
15	Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu					
16	Görev dağılımındaki adaletsizlik					
17	Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma					
18	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği					
19	Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması					
20	Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi					

	STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİ	Çok Fazla	Çok	Orta	Az	Çok Az
21	Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar					
22	Çalışanların bir üst tarafından takdir edilmemesi					
23	Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar					
24	Yönetimden farklı görüşlerde olma					
25	Karar aşamasında üst yönetimden destek alamama					
26	Kararlara katılamama					
27	Sıkı denetim ve gözetim					
28	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma					
29	Yönetsel uygulamaları eleştirememe					
30	İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması					
31	Performans değerlendirmede adaletsizlik					
32	İş yerinde dedikodunun yaygın olması					
33	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
34	Gizli ayrımcılık ve adam kayırma					
35	Otorite eksikliği					
36	Yeni durumlara uyabilme durumu					
37	İş yerinin kalabalık ve gürültülü olması					
38	Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması					
39	Çalışma ortamında dinlenme olanağının bulunmayışı					
40	Siyasal karışma ve baskı					
41	Ülkenin ekonomik ve siyasi durumu					
42	Medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri					

**LÜTFEN AŞAĞIDA BELİRTİLEN PERFORMANS KRİTERLERİNİN SİZDE
GÖRÜLME DERECESİNİ İŞARETLEYİNİZ**

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

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : İsmail TONBUL

Doğum Yeri-Yılı : Alaca/Çorum - 1986

İletişim : tonbul19@hotmail.com

Eğitim Durumu :

İlköğretim : 1992-2000 Cumhuriyet İlköğretim Okulu, Alaca

Lise : 2000-2004 Mehmet Çelik Anadolu Lisesi, Alaca

Üniversite :2005-2007 Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Kimya Bölümü

2007-2009 Polis Akademisi Başkanlığı Elazığ Zülfü Ağar Polis Meslek Yüksek Okulu

2009-2015 Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi

2015- Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yabancı Dil Düzeyi :

İyi Seviyede İngilizce

İş Deneyimi :

2009- Mensubu olduğum Emniyet Teşkilatı'nın çeşitli birimlerinde görevlerde bulundum.

