

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SEYAHAT ACENTALARINDA GÖREV YAPAN**  
**YÖNETİCİLERİN İŞ STRES DÜZEYLERİNİN SANAL**  
**KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MEHMET ALİ ÖÇAL**

**Düzce**  
**Temmuz, 2018**



**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SEYAHAT ACENTALARINDA GÖREV YAPAN  
YÖNETİCİLERİN İŞ STRES DÜZEYLERİNİN SANAL  
KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE  
BİR ARAŞTIRMA**

**Düzce  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MEHMET ALİ ÖÇAL**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi. Erkan TAŞKIRAN**

**Düzce**

**Temmuz, 2018**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından .....Anabilim  
Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ  
olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı  
Enstitü Müdürü

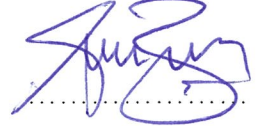
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Emrah ÖZKUL (Başkan)



Dr.Öğr. Üyesi Erkan TAŞKIRAN (Üye)



Dr. Öğr. Üyesi Arif GÜNGÖR (Üye)



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

03/07/2018

(İmza Yeri)  
Doç.Dr. Ali ERTUĞRUL  
Enstitü Müdürü

## **Tezi Destekleyen Kurum/Kuruluş**

Bu alışma Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Destek Programı kapsamında desteklenmiştir.

**Proje Numarası:** 2017.15.01.641



## ÖNSÖZ

Seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin iş stres düzeylerinin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini değerlendirdiğim bu tez çalışmamda, planlamasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan ve değerli zamanından ayırıp, araştırmanın istatistiksel analiz kısmında bilgisinden ve tecrübesinden yararlandığım saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Erkan TAŞKIRAN'a teşekkür ederim.

Son olarak, eğitim hayatım boyunca her zaman bana destek olan aileme, dostlarıma ve Caner İMAMOĞLU'na sevgilerimi sunuyorum.

**İmza**

**Mehmet Ali ÖÇAL**

## ÖZET

# SEYAHAT ACENTALARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN İŞ STRES DÜZEYLERİNİN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

**ÖÇAL, Mehmet Ali**

**Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üye. Erkan TAŞKIRAN**

**Temmuz, 2018, 336 Sayfa**

Bu çalışma, seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin mesai saatleri içerisinde iş stres düzeylerinin sanal kaytarma davranışlarına etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Uygulama, seyahat acentalarında görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticilere yapılmıştır. Araştırma verisi, kırk maddeden oluşan Sanal Kaytarma Ölçeği ve on maddeden oluşan İş Stres Düzeyi Ölçeği ile hazırlanan anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, seyahat acentacılığı kavramı ile ilgili bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, iş stresi kavramı ve üçüncü bölümde sanal kaytarma kavramı ile ilgili bilgiler verilmiş, iş stresi ve sanal kaytarmaya dair alanyazın çalışmaları üzerinde durulmuş ve teorik çerçeve oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde ise, seyahat acentasında görev yapan yöneticilerin iş stres düzeylerinin mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışlarına olan etkisine yönelik toplanan veriler değerlendirilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler ve seyahat acentasında görev yapan yöneticilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda, yöneticilerin iş stresine bağlı olarak “ zayıf “ da olsa mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma aktivitelerinde ve/veya etkinliklerinde buldukları tespit edilmiştir. Yöneticilerin, genel sanal kaytarmanın alt boyutlarından biri olan “Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı” boyutunu diğer boyutlardan daha fazla yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Seyahat Acentası, İş Stresi, Sanal Kaytarma, Yönetici



## **ABSTRACT**

**THE EFFECT OF JOB STRESS LEVELS OF MANAGERS WORKING IN  
TRAVEL AGENCIES UPON CYBERLOAFING BEHAVIOURS AND**

**A RESEARCH**

**ÖÇAL, Mehmet Ali**

**Master, Division of Tourism and Hotel Management**

**Supervisor: Dr. Erkan TAŞKIRAN**

**July, 2018, 336 Pages**

This study aimed to determine the effect of job stress levels on the cyberloafing behaviors of the managers working at travel agencies during working hours. The application was made to the lower, middle and upper level managers working in travel agencies. The research data were collected using a questionnaire prepared by using the Cyberloafing Scale consisting of forty items and the Job Stress Level Scale consisting of ten items. The research consists of four parts. In the first part, information on travel agent concept is given. In the second part, the concept of job stress and the concept of cyberloafing in the third part are given, and the work of job stress and cyberloafing is emphasized and the theoretical framework is established. In the fourth part, collected data about the effects of job stress levels of managers working in travel agencies on cyberloafing behavior during working hours were evaluated. According to the statistical analyzes and information obtained from the managers working in the travel agencies, managers were found to be in 'cyberloafing' activities and / or activities during working hours, even if they were 'weak' due to work stress. One of the sub-dimensions of the manager's general videotape is the result of "Using the Internet for Personal Learning" more than the other dimensions.

**Key words:** Travel Agency, Job Stress, Cyberloafing, Manager

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT .....	V
İÇİNDEKİLER .....	VI
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1.1.Giriş .....	1
1.2. Araştırmanın Problemi.....	1
1.3. Araştırmanın Amacı .....	2
1.4. Araştırmanın Önemi.....	2
1.5. Araştırma Sayıtları .....	3
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.7. Tanımlar .....	4
1.8. Kısaltmalar .....	5
İKİNCİ BÖLÜM .....	6
2. SEYAHAT ACENTACILIĞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	6
2.1. Seyahat Acentası Kavramı .....	6
2.2. SEYAHAT ACENTALARININ TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ.....	8
2.3. SEYAHAT ACENTALARININ SINIFLANDIRILMASI .....	12
2.3.1. İşlevsel Bakımdan Seyahat Acentaları.....	12
2.3.2. Yapısal Bakımdan Seyahat Acentaları.....	13
2.3.3. Fonksiyonel Bakımdan Seyahat Acentaları .....	14
2.3.4. Yasal Bakımdan Seyahat Acentaları.....	15
2.4. SEYAHAT ACENTALARININ İŞLEVLERİ .....	18
2.5. SEYAHAT ACENTALARININ ÖRGÜTLENMESİ .....	19
2.5.1. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB).....	19
2.5.2. Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) .....	20
2.5.3. IATA-International Air Transportation Association (Uluslararası Havayolu Taşımacılığı Birliği ) .....	21
2.5.4. UFTAA-Universal Federation of Travel Agents Association (Dünya Seyahat Acentaları Federasyonu).....	22
2.5.5. IHA-International Hotel Association (Uluslararası Otelciler Birliği).....	22
2.5.6. UNWTO -World Tourism Organization (Dünya Turizm Örgütü) .....	22
2.6. SEYAHAT ACENTALARININ TURİZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN YERİ VE ÖNEMİ .....	23
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	25
3. İŞ STRESİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	25
3.1. İŞ STRESİ KAVRAMI.....	25

3.1.1 Seyahat İşletmelerinde Stresin Yeri .....	28
<b>3.2. İŞ STRESİ KAYNAKLARI .....</b>	<b>31</b>
3.2.1 İŞ İLE İLGİLİ STRES KAYNAKLARI.....	34
3.2.2. İŞ ORTAMINA İLİŞKİN FAKTÖRLER.....	42
<b>3.3. İŞ STRESİNİN SONUÇLARI .....</b>	<b>53</b>
3.3.1. İŞ STRESİNİN BİREYSEL SONUÇLARI.....	54
3.3.2. İŞ STRESİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI .....	62
<b>3.4. İŞ STRESİ İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI .....</b>	<b>76</b>
3.4.1. BİREYSEL YÖNTEMLER .....	77
3.4.2. ÖRGÜTSEL YÖNTEMLER .....	89
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>126</b>
<b>4. SANAL KAYTARMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>126</b>
<b>4.1. SANAL KAYTARMA KAVRAMI .....</b>	<b>126</b>
4.1.1. Seyahat İşletmelerinde Sanal Kaytarma.....	129
<b>4.2. ÖRGÜTLERDE SANAL KAYTARMA VE İNTERNET BAĞIMLILIĞI .....</b>	<b>133</b>
<b>4.3. SANAL KAYTARMA ETKİNLİKLERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>136</b>
<b>4.4. SANAL KAYTARMAYA NEDEN OLAN ETKENLER.....</b>	<b>139</b>
4.4.1. KİŞİSEL ETKENLER .....	139
4.4.2. ÖRGÜTSEL NEDENLER.....	144
4.4.3. İŞ İLE İLGİLİ NEDENLER .....	150
<b>4.4. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞ TIPLERİ.....</b>	<b>158</b>
4.4.1. Sanal – Bürokrat Tip- (Formalist).....	158
4.4.2. Sanal – Hümanist Tip – (İnsancıl) .....	159
4.4.3. Sanal – Maceraperest Tip.....	159
4.4.4. Diğer Sanal Kaytarma Davranış Tipleri.....	160
<b>4.5. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞININ OLUŞTURDUĞU FIRSATLAR VE TEHDİTLER .....</b>	<b>162</b>
<b>4.6. SANAL KAYTARMA KONTROL SİSTEMLERİ VE İNTERNET KULLANMA POLİTİKALARI .....</b>	<b>166</b>
<b>4.7. SANAL KAYTARMA VE ENDİŞE SEBEPLERİ .....</b>	<b>168</b>
<b>4.8. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞININ SONUÇLARI .....</b>	<b>169</b>
4.8.1. Verimlilik Kaybı .....	169
4.8.2. İş Performansı .....	170
4.8.3. İş Yükümlülüğü.....	172
<b>4.9. İŞ STRESİ VE SANAL KAYTARMA İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>173</b>
4.9.1. İş Stresi İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	173
4.9.2. Sanal Kaytarma İle İlgili Çalışmalar.....	192
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>215</b>
<b>5. YÖNTEM.....</b>	<b>215</b>

5.1.Araştırmanın Amacı .....	215
5.2. Araştırmanın Modeli .....	216
5.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	217
5.4. Araştırmanın Evreni.....	220
5.5. Araştırmanın Örneklemi.....	221
5.6. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	222
5.7. Araştırma Verilerinin Analizi.....	223
5.8. Güvenilirlik Analizi.....	224
ALTINCI BÖLÜM .....	226
6. BULGULAR VE YORUMLAR .....	226
6.1. Seyahat Acentası Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı .	226
6.2. Yöneticilerin Genel Sanal Kaytarma ve Boyutları ile İş Stres Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Ortalama Tabloları) .....	230
6.3. İş stresi ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi) .....	231
6.4. Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin Farklılık Analizleri .....	224
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	255
7.1. SONUÇ.....	255
7.2. ÖNERİLER .....	266
KAYNAKÇA .....	270
EKLER.....	319

## TABLULAR LİSTESİ

- Tablo 1:** Seyahat Acentalarının Görev Dağılımları
- Tablo 2:** Türkiye'deki Seyahat Acentaları Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı
- Tablo 3:** Stres ve İş Stresi Tanımları
- Tablo 4:** İşgörenlerde Stres ve Strese Neden Olan Etmenler
- Tablo 5:** İşgörende Strese Neden Olan Bazı Meslekler
- Tablo 6:** Örgütlerde Stresi Meydana Getiren Fiziksel Çevre Koşulları
- Tablo 7:** Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları
- Tablo 8:** Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Sınıflandırmasına Göre Depresyon Belirtileri
- Tablo 9:** Stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçları
- Tablo 10:** İş Stresinin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri
- Tablo 11:** Değiştir-Kabul Et-Boş Ver-Yaşam Tarzını Yönet (DKBY)
- Tablo 12 :** Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması
- Tablo 13:** Mentorluğun Yararları
- Tablo 14:** Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar
- Tablo 15:** Örgüt İklimi Boyutları
- Tablo 16:** Zaman Matrisi
- Tablo 17:** Yönetime Katılmada Kişisel ve Örgütsel Yararlar
- Tablo 18:** İnternet Bağımlılığının Belirtileri
- Tablo 19:** Sanal Kaytarma Etkinliklerinin Sınıflandırılması
- Tablo 20:** İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar
- Tablo 21:** İş Stresi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar
- Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar
- Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar
- Tablo 24:** Örneklem Çizelgesi
- Tablo 25:** Ölçek Değerlendirme Aralığı
- Tablo 26:** Mesai Saati İçerisinde İnternet Kullanım Etkinlikleri ve İş Stresi Düzeyi Analiz
- Tablo 27:** Seyahat Acentası Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı
- Tablo 28:** Seyahat Acentası Yöneticilerinin İnternet Erişimini Yapabildiği Uygun Yerlere Göre Dağılımı
- Tablo 29:** Seyahat Acentası Yöneticilerinin Kurum İçerisindeyken İnternet Bağlantısını Hangi Kaynaktan Sağlandığına Göre Dağılımı
- Tablo 30:** Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatlerinde İnternet Kullanım Etkinlikleri ve İş Stres Düzeyi Ortalamaları
- Tablo 31:** Korelasyon Analizi

**Tablo 32:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinlikleri ve Genel Stresin Cinsiyete Göre İncelendiği T-Testi Sonuçları

**Tablo 33:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Yaşa Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

**Tablo 34:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Eğitim Düzeyine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

**Tablo 35:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin alışma Pozisyonlarına Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

**Tablo 36:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Bulunduğu Pozisyonda alışma Süresine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

**Tablo 37:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Yöneticilerin şuan Bulunduğu Kurumdaki alışma Süresine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

**Tablo 38:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin İnternet Kullanma Süresine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

**Tablo 39:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin İnternet Kullanma Düzeyine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

## şEKİLLER LİSTESİ

**şekil 1 :** Verimlilik ve Stres

**şekil 2:** Stresin Performansa Göre Değişimi

**şekil 3:** İşgören Performansının Geliştirilmesinde Performans Koçluğu Modeli

**şekil 4:** Kariyer Geliştirme Sistemi

**şekil 5:** Turizm ve Sanal Kaytarma Kronolojisi

**şekil 6:** DISC (Demand-Induced Strain Compensation) Modeli

**şekil 7:** Araştırma Modeli

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1.Giriş

Araştırmanın giriş bölümü çalışma ile ilgili genel bilgileri içermektedir. Bu kapsamda ilk olarak araştırmanın probleminin ne olduğu ayrıntılı bir şekilde belirtilmiş olup daha sonraki aşamada araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıltılarına (varsayımlarına) son olarakta çalışmada geçen en önemli kavramların tanımlarına ve kısaltmalarına yer verilmiştir.

### 1.2. Araştırmanın Problemi

Stres insanların tüm hayatları boyunca varlığını hissettikleri bir olgudur. Özellikle iş hayatı, stresin farklılaşarak çoğaldığı bir alandır. Stresin bu denli yoğun olduğu örgütlerde yöneticilerin mutlu ve motive olmaları, işten memnun olmaları, işe devamlılıkları, başarı kazanmaları hatta örgütün amaçlarını gözetmeleri oldukça zorlaşmaktadır. Dolayısıyla performansın düşmesine sebep olacak ciddi bir sorun olarak görülmektedir. Bu durum yöneticilerin verimliliğini ve işe olan konsantrasyonunu negatif yönde etkileyebilmektedir. Örgütlerde kaçınılmaz olan iş stresine gerekli önlemler alınmaz ve dikkate değer görülmez ise iş motivasyonunu güçlendirmek zor olacaktır. Günümüzde iş yükünün fazla olması, yöneticilerin rolünün belirsizliği, kariyer beklentisinin karşılanmaması, ücret yetersizliği, çalışma şartlarının kötü olması, çalışma arkadaşları ile yaşanan ve çözümlenemeyen problemler sürekli olarak yöneticinin stresini arttıracak, onun işe olan konsantrasyonunu düşürecek, işini sevmesini engelleyecek dolayısıyla amaçlara ulaşmak için gerekli olan motivasyonu en aza indirgeyecektir. Yöneticiler bu durumda modern dünyayı içinde barındıran sanal ortama yönelebileceklerdir.

Seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin yaşadıkları iş stresi sonucunda, çeşitli sanal kaytarma aktiviteleri veya sanal kaytarma davranışlarında bulunabileceklerdir. Seyahat acentalarında görev yapan yöneticiler mesai saatleri içerisinde iş dışı birçok internet aktivitesinde bulunmaktadır fakat yöneticilerin bir





rastlanılmamıştır. Araştırmanın literatüre yapması beklenen katkı aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

- Araştırmanın turizm işletmelerinde göz ardı edilen seyahat acentalarında yapılması konuyu farklı bir bakış açısıyla değerlendirmeye imkân verecektir.
- Bu kapsamda seyahat acentacılığı alanı niş bir alan olarak değerlendirilmiştir. Daha önce çalışılmamış bir alanda yapılacak araştırmanın ilgili literatüre katkı yapması beklenmektedir.
- İş stresi ve sanal kaytarma konularının ilişkilendirilmesi turizmde çalışan yöneticilerin bakış açılarını ortaya koyacaktır ve bu bağlamda teknolojinin çalışanların hayatında ne gibi katkı ya da değişiklik yaptığı gözlemlenebilecektir.

Araştırmanın ulusal düzeyde katkısı ise, Türkiye’deki seyahat acentaları veya herhangi bir işletme yöneticisinin iş stresinin, sanal kaytarma davranışlarına olan etkilerinin ne düzeyde tespit edildiğinin ve bunun kendilerine avantajları ve dezavantajlarının neler olduğunu açıkça gösterebilecektir. Uluslararası alanda (Sheikh, Atashgah ve Adibzadegan, (2015) enerji ve maden, Hassan, Reza ve Farkhad (2015) ulaşım, De Lara (2007) ise eğitim alanı) yapılan araştırmalarda ise birden fazla çalışmaya rastlanmaktadır. Yurt içinde yapılan literatür taramasında (Kaplan ve Çetinkaya (2014), (Serttaş, 2016) konuyla ilgili az sayıda makale ve tez örneğine rastlanılmıştır ve bu araştırma konusuyla doğrudan ilgili olarak herhangi bir örneğe rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu konunun önemi, yurt içinde yapılmış olan seyahat acentacılığında ilk çalışmalar arasında ve öncü araştırmalardan biri olabileceği düşünülmektedir.

### **1.5. Araştırma Sayıltıları**

Araştırmanın sayıltıları aşağıda belirtildiği gibidir;

- Örneklemin evreni temsil edeceği düşünülmüştür.

- Araştırma kapsamında ankete dâhil edilen yöneticilerin verdiği cevapların samimi ve dürüst olduğu varsayılmaktadır.

## 1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma seyahat acentalarında görev yapan alt, orta, üst kademe yöneticiler ile sınırlıdır. Bu durumun neticesinde, genel turizm sektör değerlendirmesi yapılamamıştır. Araştırmada mesai saatleri içerisinde iş dışı internet kullanım davranışları ve gerekçeleri ile iş stresi düzeyi soruları ankette yer alan boyutları ile sınırlıdır. Araştırmanın evrenini oluşturan seyahat acentası yöneticilerinin bir listesine göre hareket edilmiştir. Tüm çabalara rağmen; acentaların kış sezonu organizasyonlarının başlaması, yöneticilerin info (bilgilendirme) gezilerine katılımları ve ege ve akdeniz bölgesinin otel kontratlarının oluşturulması sınırlılıkları nedeniyle 485 yöneticiye anket formları ulaştırılmış fakat anket formlarının geri toplanmasında yaşanan aksaklıklar nedeniyle 431 tane anketten geri dönüş alınmış ve son tahlilde hatalı ve tamamlanmamış anketler çıkarıldığında 388 tane kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Bundan dolayı 388 kişiden alınan cevaplar değerlemeye alınmıştır.

## 1.7. Tanımlar

**Sanal Kaytarma:** Bir çalışanın, iş saatleri içerisinde çalıştığı kurumun internet bağlantısını kişisel amaçlarına yönelik kullanması olarak tanımlanır. Diğer bir ifadeyle sanal kaytarma, iş saatlerinde iş dışı internet kullanımı, siber sapkınlık, işte kişisel internet kullanımı, internet suistimali, işyerinde eğlence amaçlı gezinme ve gereksiz bilgisayar kullanımı olarak da ifade edilir.

**İş Stresi:** Bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren, işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durum veya işin gerekleri ile çalışanın yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve duygusal cevaplar olarak tanımlanabilir.

**Seyahat Acentası:** Kâr amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtası ile pazarlayabilen ticarî kuruluşlardır.

### **1.8. Kısaltmalar**

**UNWTO:** Dünya Turizm Örgütü

**TÜRSAB:** Türkiye Seyahat Acentaları Birliği

**TÜROB:** Türkiye Otelciler Birliği

**IATA:** Uluslararası Havayolu Taşımacılığı Birliği

**UFTAA:** Dünya Seyahat Acentaları Federasyonu

**IHA:** Uluslararası Otelciler Birliği

**APA:** Amerikan Psikiyatri Birliği

**JLL:** Ticari Gayrimenkul ve Yatırım Yönetimi

**PİK:** Psikolojik İnternet Kullanımı

**MENTOR:** Model (model), Empathize (hissetme), Nurture(yetiştirme), Teach (öğretme), Organize (düzenleme), Respond (cevap).

**DKBY:** Değiştir-Kabul Et-Boş Ver-Yaşam Tarzını Yönet

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR

#### 2. SEYAHAT ACENTACILIĞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal boyutunun ilk kısmını oluşturan bu bölümde seyahat acentaları konusunda genel ve kavramsal bilgiler yer almaktadır. Bölümde seyahat acentası kavramı, seyahat acentalarının hizmetleri, yapısal bakımdan seyahat acentaları, fonksiyonel bakımdan seyahat acentaları, yasal bakımdan seyahat acentaları, seyahat acentalarının sunduğu hizmetler, seyahat acentalarının fonksiyonları, seyahat acentalarının örgütlenmesi, seyahat acentasının turizm sektörü açısından yeri ve önemi ve seyahat acentalarının yasal sınıflandırılması yer almaktadır. Çalışmada bu kavramlar ayrı ayrı incelenmiş ve kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir.

##### 2.1. Seyahat Acentası Kavramı

Günümüzde seyahat acentaları turizmin ilerleyip gelişebilmesi için lokomotif görevi yürütür durumdadır. Turist gönderen pazarlardan destinasyonlara turist akışının sağlanmasında seyahat acentaları önemli görevlere sahiptirler. (Atay, 2000:28).

Seyahat acentacılığı turizm endüstrisinin ana sektörlerinden biridir. Turizm endüstrisinde işletmelerin ürettiği ürünlerin pazarlanması görevi, seyahat acentaları tarafından yerine getirilmektedir. Tüketiciler ve turizm işletmeleri arasında aracı kuruluş görevi gören seyahat acentalarının birçok farklı tanımlaması yapılabilmektedir. Bunlardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

Seyahat acentaları, turistlere, kara, deniz ve hava araçları ile, tarifeli ve tarifersiz biletlerin satışını gerçekleştirme, araç, otobüs, mürettebatlı veya mürettebatsız yat kiralama, eğlence organizasyonları ile konaklama tesislerinde kalma imkanı sağlama, turizmle ilgili, turistlere önemli bilgiler verme, ülkenin ödemeler dengesine katkıda bulunma gibi görevleri yerine getiren ticari kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Hacıoğlu, 2006:39).

Bir başka tanımda ise, seyahat acentaları gerçekleştirilen turizm olayının esasında yer alan seyahatleri düzenleyerek, ürüne son şeklini veren ve pazarlayan işletmelerdir. Turizm işletmelerinin başarılı olabilmesinde de etkileyici pozisyondadırlar. Ayrıca, seyahat acentaları turizm sektörünün içerisinde yer edinmiş önemli işletmecilik alanlarından birisidir. (Taşlıyan, 2007:189).

Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) yapmış olduğu seyahat acentası tanımı göre ise, belli komisyon karşılığında çalışan, hizmet ettiği müşterilere, seyahatler, konaklama ve ulaştırma, hakkında bilgi veren, bağlı buldukları tur operatörlerinin ürünlerini belirledikleri fiyatlardan müşteriye satış için aracılık görevini icra eden kuruluşlardır” (Kozak, 2004:31).

28.09.1972 tarih ve 14320 no.lu Resmi Gazete’de yayımlanan 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu’nun 1. maddesine göre seyahat acentaları, kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkânları sağlayan, onlara turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır (Mısırlı, 2006: 36).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak seyahat acentaları için daha geniş kapsamlı bir tanımlama yapılabilir. Seyahat acentaları; turistik mal ve hizmetlerin üretiminde ve satışında belli bir komisyon karşılığında çalışan, çok çeşitli turistik ürünleri ve hizmetleri paket haline getirip düzenleyen, bunlara ek olarak, araç kiralama, enformasyon (turist bilgilendirme) ve gerçekleştirilen seyahatlerde sigortaları düzenleme gibi hizmetleri de sunan, günümüzün rekabetçi ortamının

getirmiş olduğu yeniliklere hızlı adapte olup, sürekli büyüyen ve gelişen işletmelerdir (Dönmez, 2008:5).

Yukarıda yapılan tanımlardan yola çıkarak seyahat acentaları genel anlamda, gerçekleştirdikleri seyahat faaliyetleri ve sundukları diğer hizmetler ile turizm sektörü içerisinde önemli bir yere ve paya sahiptirler. Ülkenin çalışan istihdamına, ödemeler dengesine ve piyasadaki arz – talebe olan yukarı yönlü katkıları daimi olarak mevcuttur. Piyasadaki arz ve talebi toplayarak, çarpan etkisi ile turistler, ulaşım araçları sahipleri, konaklama işletmeleri sahipleri ve işin içinde yer alan diğer işletmeleri biraraya getirmektedir.

## **2.2. SEYAHAT ACENTALARININ TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ**

İnsanoğlu, ilk olarak içerisinde buldukları dönemin şartlarından kaynaklı hayatta kalabilmek ve yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli seyahat olgusu içerisinde hareket etmiştir. Sümerler tarafından M.Ö. 4000’li yıllarda tekerleğin icad edilmesi ile insanların sergilediği seyahat etme davranışları farklı boyutlara taşınmıştır. Daha sonra ise, Antik Yunan’da M.Ö. 700’li yıllarda gerçekleştirilen Olimpiyat Oyunları ile turizm hareketleri başlamış olup, bu durum tarihsel sürecin ilk adımı olarak nitelendirilmektedir (Mısırlı, 2002:7).

Dünyada insanlar yaşadıkları zaman boyunca farklı ve çeşitli sebeplerle seyahate çıkmışlardır. İlk başlarda; ticaret, eğitim, din, sağlık, ziyaret gibi sebeplerle, tek kişi ya da grup halinde yapılan bu seyahatler için, seyahatin organizasyonu veya verilen hizmetler karşılığında ticari kazanç söz konusu olmamıştır. Başkaları için bir seyahat organizasyonu gerçekleştirme, bu seyahat süresince verilecek olan hizmetlere aracı olma ya da seyahat süresince seyahate katılanlar için kolaylaştırıcı hizmet sunma konularının, ticari bir amaç için yapılmaya başlanması kısa bir geçmişe dayanmaktadır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007:4).

Eski çağlarda, dinler toplumların seyahat etme algılarını dinamik tutmuştur. Mekke Müslümanlar, Kudüs ise Hristiyanlar tarafından gruplar halinde ziyaret

edilmekteydi. Sanayi devrimine kadar gerçekleştirilen seyahatler ticari ve dinsel amaçlar içermekteydi (Hacıoğlu, 1989:3).

Seyahatler, sanayi devrimine kadar ticaret, din ve sağlık gibi faktörlerin etkisiyle ve maceraperestlerin istekleri doğrultusunda gelişme göstermiştir. Günümüzdeki çağdaş anlamını ise, sanayi devrimi ile kazanmıştır. Birçok değişiklik ve yenilik bu devrim ile meydana gelmiştir. Meydana gelen bu değişiklik ve yenilikler turizm endüstrisini önemli ölçüde ve direkt etkilemiştir. Makinalı tarım başlamış, büyük sanayi kuruluşları açılmış, çalışan istihdamı kırsaldan, kente kaymıştır. Ekonomik ve ticari boyutta kapitalizmin temelleri atılmış, sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Kırsaldan, kente göçlerin sonuçlarında, nüfus artışı meydana gelmiş, büyükşehirler metropollere dönüşmüştür. Çalışanın kazancı artmış, buna paralel olarak alım gücü yükselmiş, kişilerin turizm hareketlerine katılmak için harcayacağı miktarda artmıştır. İstihdam edilen çalışan sayısının artışı ve bu durumun düzene girmesi ile sendikalaşma başlamış, ücretli tatil gibi haklar ortaya çıkmıştır. Bu olaylar sonucunda ise, sanayi devrimi ile günümüzün icra edilen turizm hareketlerinin temeli atılmıştır.

Sanayi devriminin sonrasında, insanların kültür, merak, istek ve kazandıkları para düzeylerinde artış meydana gelmiştir. Bu artışlara paralel olarak, insanların bir yerleri gezip görme, oralarda konaklama ihtiyaçları doğmuştur. Tüm bu etkenler, seyahat acentalarının kurulması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Atasoy, 1993:4).

Dünyada, çağdaş olarak organize edilmiş ilk tur, İngiltere'nin Leicester Kenti'nden Loughbrough Kenti'ne, Thomas Cook tarafından düzenlenmiştir. Cook'un da üyesi olduğu bir derneğin üyelerini, şehir dışında düzenlenen bir toplantıya götürmek amacıyla, en ucuz fiyata, kazanç elde edilmeden düzenlenen turun ardından, kişilerin başkaları tarafından, kendileri için tur organize etmelerinden hoşnut olmalarını fark eden Cook, bunu bir iş olarak yapmaya karar vermiştir. 1845 yılında Cook, seyahat düzenleyicisi olarak yeni mesleğine adım atmıştır (İçöz, 2000: 10-11).

Thomas Cook 1845 yılında İngiltere'nin Leichester kentinde, kendisinin düzenlediği ve tren ile seyahatleri içeren ilk paket tur satışlarını yaptığı seyahat acentasını açmıştır ve bu acenta günümüzde de varlığını sürdürmektedir. Daha sonraları Cook, 1855 tarihinde ilk Amerika turunu, 1872 tarihinde ise, ilk dünya turunu gerçekleştiren kişi olmuştur (Öner, 1997: 86-87).

Daha sonraları, dünyadaki hızlı gelişmelere paralel olarak, Thomas Cook, merkezi Belçika'da olan Wagon Lits ile birleşmiştir. Wagon Lits'in 1883 tarihinden itibaren Orient Express ile düzenlediği Paris-İstanbul arası tren seferleri işletmeye önemli ölçüde ün kazandırmıştır. Avrupanın çeşitli başkentlerinde bürolar açan Wagon Lits, bu bürolar aracılığıyla bilet satışları gerçekleştirmiştir. Sektördeki önemli gelişmeler ve yenilikler sonucunda, bu bürolar seyahat acentalarına dönüştürülmüştür. Thomas Cook ile işbirliğine giden Wagon Lits, dönemin koşullarını iyi takip edip, uygulaması sonucunda dünyanın en büyük seyahat acentası ağına sahip olmuştur (Hacıoğlu, 1989:4).

Dönemlerin içinde barındırdığı şartlar, ekonomik koşullar, istihdam, meydana gelen yenilikler ve adaptasyon süreçleri baz alındığında dünyadaki turizm hareketlerini dönemsel olarak ayırabiliriz.

İlk olarak, 1914 yılından itibaren günümüze kadar olan dönem Modern dönem olarak adlandırılmaktadır. Keşif amaçlı turlar yapılmıştır. Ulaşım aracı olarak uçak ve arabanın ortaya çıkıp yaygınlaşmıştır. Gidilecek bölgeye veya merkeze ulaşım kolay ve ucuz hale gelmiştir. Bu dönemde kitlesel turizm hareketleri başlamış, Alpler gibi önemli dağ turizminin yapıldığı bölgeler popüler olmuştur. Meydana gelen imkanlar, değişik rotalar, ortaya çıkan yeni turizm çeşitleri ile herkesin turizm hareketine katılması amaçlanmıştır. Ancak II. Dünya Savaşı'nın başlaması ile bu dönem kesintiye uğramıştır (Kasalak, 2014:6-7).

Savaş yıllarında hareketsiz kalan turizm sektörü ve seyahat acentaları, savaşın sona ermesi ile dönemin şartlarına uyum sağlayarak kendi içinde önemli yenilikler gerçekleştirmiştir. 1946-1964 yılları arasında seyahat acentaları klasik düzeninde



işlevlerini devam ettirmiş olup, komisyon karşılığında ulaşım araçlarının biletlerini satmışlar, otel rezervasyonları ve turistik amaçlı geziler yapmışlardır. 1964-1972 tarihleri arasında ise, dünyadaki ulaşım ağı genişleyip, gelişmiştir. Otelcilik anlayışı değişmiş, yeni seyahat organizasyonları ortaya çıkmıştır. Seyahat acentaları departman olarak genişlemişler ve küresel anlamda büyümüşlerdir. 1972'den günümüze kadarki süreçte, teknolojik devrimler yaşanmıştır. Oteller, sergi ve festival alanları, modern tesisler inşa edilmiştir. Bilgisayar ortaya çıkmış, bu duruma istinaden internet ağı genişlemiş, insanlar seyahat acentalarına gitmeden, bilgisayarlar aracılığıyla kendi tatillerini planlayıp, rezervasyonlarını yaptırmaya başlamışlardır. Büyük tur operatörlerinin ortaya çıkması ile seyahat acentaları, tur operatörleri ile işbirliği yaparak, onların ürünlerini satmaya başlamışlardır (İçöz, 1996:11).

Bu yaşanan gelişmelerin özelinde, Türkiye'deki ilk turizm hareketleri 1923 yılında cumhuriyetin ilanı ile başlamıştır. O tarihlerde Türk Seyyahin Cemiyeti kurulmuş olup, cemiyete bağlı kişilerce çeşitli konularda tercümanlık ve rehberlik hizmeti verilmiştir. Sonrasında bu cemiyet, Türkiye Turing ve Otomobilcilik Kurumu olarak isim değiştirmiştir. Türkiye'nin o tarihlerde Dünya'da tanınabilmesi için gerekli çalışmaları yapmış olup, ülkenin tanıtımına dair belgeler olan tanıtım afişleri, otel rehberleri ve broşürlerinin basımını ve dağıtımını gerçekleştirmişlerdir. Sonrasında 18 Ekim 1923 tarihinde NATTA (Milli Türk Seyahat Acentalığı Ziya ve Şürekası) kurulmuştur. NATTA bilet satışlarıyla birlikte otomobil kiralama, broşür basma, rehber sağlama, iç ve dış seyahatler düzenleme gibi faaliyetlerde bulunuyordu. Sektörün diğer üyesi Türk Seyyahin Cemiyeti ile ilişkileri çok iyi olan NATTA bu kurumla ortak organizasyonlar da düzenledi ve 1940 yılında kapanmıştır (Mısırlı, 2002:19).

1939 tarihinde siyasi olarak ilk adım atılmıştır. Ticaret Bakanlığı kurulmuş, turizm ile ilgili işlerin yürütülmesi adına Turizm Müdürlüğü ve kurulları oluşturulmuş, ilgili bakanlığa bağlanmıştır (Albustanlıoğlu, 2009:5).

1955 tarihinde, sektörde meydana gelen sorunların çözümü, acentalar arası uyumu sağlama, ilişkileri düzenleme gibi durumlar ile ilgilenilmesi için Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti (TÜSTAC) kurulmuştur. Daha sonraları seyahat acentacılığı faaliyetlerinin ülke geneline yayılması sebebi ile Ege Seyahat Acentaları Derneği (ESAD) kurulmuştur (İçöz, 1996:23).

1968 tarihinde çıkartılan yasa ile seyahat acentalarının faaliyetleri kontrol altına alınmış olup, acenta açabilmek için belge alma zorunluluğu getirilmiştir (Atasoy, 1993: 6).

1972 tarihinde 1618 sayılı kanun ile Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) kurulmuş ve tüm seyahat acentalarının bu birliğe üye olması zorunluluğu getirilmiştir. Türsab'ın gelirini kendisine bağlı olan seyahat acentalarından aldığı kuruluş ve yıllık aidatları oluşturmaktadır. Türsab, ulusal ve uluslararası alanlarda, kendisine bağlı acentaları ve sektörü temsil etme, turizm politikalarının oluşmasına katkıda bulunma vb. görevlerini yürütmektedir (İçöz, 2000: 20-21).

### **2.3. SEYAHAT ACENTALARININ SINIFLANDIRILMASI**

Seyahat acentacılığı faaliyetlerini kapsayan hukuki düzenleme, 14.9.1972 tarih ve 1618 sayılı "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu" ile başlamıştır. Bu kanun ile kamu kurumu özelliği kazanan Seyahat Acentaları Birliği, aynı zamanda meslek örgütü halini almıştır. Kanunda yer alan ilgili mevzuatlarda seyahat acentaları genellikle; işlevsel, yapısal, fonksiyonel ve yasal olarak 4 kategoride sınıflandırılabilir (Hacıoğlu, 2006: 39).

#### **2.3.1. İşlevsel Bakımdan Seyahat Acentaları**

**Tur Operatörü (Toptancı) Seyahat Acentaları:** Turistik ürünlerin satışını doğrudan doğruya müşteriye yapmayan, turizm hizmet sağlayıcılarından aldıkları turistik ürünleri kendi yaratıcılıklarıyla paket tur haline getiren ve diğer aracılara

kullanarak pazarlamaya çalışan acentalardır. Turistik talep oluşmadan önce paket tur hazırlamaları, risk üstlenmeleri ve maliyet-kar temeline göre faaliyet göstermeleri bu acentaların belirgin özellikleri arasında yer almaktadır (Kozak, 2004: 50-51).

**Karşılıyıcı (İncoming) Seyahat Acentaları:** Literatürde “incoming tur operatörü” ya da “handling acentalar” olarak da bahsedilirler. Turist kabul eden ülke ve bölgelerde faaliyet gösteren, yurt dışında faaliyet gösteren seyahat acentaları ile bağlantı kurarak, faaliyet gösterdikleri yerin birkaç farklı ülkenin seyahat acentaları tarafından satılması için uğraşan, tur programlarının hazırlanması ve tüketilmesi aşamalarında etkin rolleri olan acentalardır. Genellikle tur operatörleri(toptancı) seyahat acentaları konaklama, rehberlik, transfer vb. hizmetler için paket turlarının gerçekleştirileceği ülkede faaliyet gösteren karşılıyıcı bir seyahat acentasıyla anlaşmayı tercih etmektedirler (Çolakoglu ve Çolakoglu, 2007: 26).

**Perakendeci Seyahat Acentaları:** Tur operatörleri tarafından hazırlanmış olan paket turların veya ürünlerin tamamını ya da bir bölümünü, belli bir komisyon karşılığında satan, üretici ve tüketiciyi bularak aralarındaki bağı oluşturan acentalardır (Çolakoglu ve Çolakoglu; 2007: 25).

Başka bir tanımda ise, turist gönderen ülkelerde paket turlar başta olmak üzere turistik ürünlerin potansiyel turistlere satışını yapan seyahat işletmeleridir (Renshaw, 1992:19).

### 2.3.2. Yapısal Bakımdan Seyahat Acentaları

**Büyük Dağıtım Acentaları:** Genellikle tur toptancılarının veya tur düzenleyicilerinin ürünlerini, paket turlarını veya turizm hizmet sağlayıcılarından aldıkları turistik hizmet ve ürünlerini, diğer perakendeci seyahat acentalarına, toptancılık düzeyinde pazarlama görevini yapmaktadırlar (Kozak, 2004: 48).

Diğer bir tanımda ise, toptancı olarak nitelendirilen tur operatörlerinin oluşturduğu ürünlerin pazarlama ve satışını gerçekleştiren, seyahat acentaları ve tur operatörleri arasında da aracılık yapan acentalardır (Hacıoğlu, 1989: 26).

**Endüstriyel Şirketler İçin Uzmanlaşmış Acentalar (İncentive):** Literatürde karşımıza özendirme turizmi (incentive) olarak çıkmaktadır. Özendirme turizmi, paket bir seyahatin bir işletmenin kendi bünyesindeki satış gücüne, aracılara veya son kullanıcılarına yönelik olarak, pazarlama, personel yönetimi, üretim gibi amaçlarını gerçekleştirmek için özendirici bir araç olarak kullanılmasına dayanan ve oldukça etkili turistik bir üründür (Gülcan, 1999:43).

Çoğunlukla önemli ve kurumsal kimliğe sahip işletmelerin personellerininin tatil ve seyahat organizasyonlarını yürüten acentalardır (İçöz, 1996: 54).

**Karşılıyıcı (Incoming Agent, Ground Operator) Acentalar:** Tur operatörlerinin, yurt dışından getirdikleri turist gruplarını, karşılayan veya tur operatörlerinin temsilciliğini üstlenen acentalardır. Tur operatörleri adına paket turların tüm sorumluluklarını üstlenmekte ve aksamadan gerçekleşmesi için çalışmaktadırlar (Kozak, 2004: 49).

**Bağımsız Acentalar:** Organize edilen seyahatler için gereken bütün işlemleri gerçekleştiren ve herhangi bir kuruluşun temsilciliğini yapmayan, genellikle ulaşım araçlarının biletleriyle beraber tur paketlerinin satışını yapan acentalardır (Mısırlı, 2006: 51).

### 2.3.3. Fonksiyonel Bakımdan Seyahat Acentaları

Yurtiçi ve yurtdışı bağlantılar göz önüne alınarak 3 grupta sınıflama yapılmıştır (Kozak, 1999: 16).

**Aktif Özellikli Dış Turizm Seyahat Acentaları (Incoming):** Turun tüm organizasyon ve sorumluluğunu üstlenen, turu planlayan, kendi satış kanalları veya başka acentalar aracılığıyla yurt dışında satışını gerçekleştiren ve turun operasyonunu da üstlenen, tur operatörü niteliğinde ait olduğu ülkeye turist getiren acentalar grupta yer almaktadır. Ziyaret edilen ülkede bulunan karşılıyıcı özellikteki acentalardır. Gidilen ülkenin bölgesel karşılıyıcı seyahat acentalarıdır. Misafirleri karşılar, onların

istekleri doğrultusunda transferlerini ve ekstra turlarını gerçekleştirirler (Çolakoğlu ve Çolakoğlu; 2007:23).

**Pasif Özellikli Dış Turizm Seyahat Acentaları (Outgoing):** Bağlı olduğu ülke vatandaşlarının yurtdışına seyahatlerini organize eden, bu organizasyonu yaparken ülke dışında kendisine bağlı acentalar ile işbirliği yapan, bunun yanı sıra vize ve pasaport işlemlerini de gerçekleştiren acentalardır. Bu acentalar yurtdışına tur düzenlemektedirler. Müşterilerinin büyük bir kısmı grup müşterilerinden çok bağımsız, bireysel müşterilerdir (Kozak, 1999: 16).

**İç Turizm Seyahat Acentaları (Ingoing):** Faaliyet gösterdikleri ülke sınırları içinde ve genellikle o ülkenin vatandaşlarına hitap etmektedirler. Turistik amaçlı turlar düzenleyen, tur operatörü niteliği taşıyan acentalardır. Önemli bir pazar bölümüne hizmet sağlamaktadırlar. Yurtiçinden destek alarak , yurtdışı pazarlarda rekabet etmek isteyen acentalar için önemli bir alternatif sunmaktadırlar (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 23). Başka bir tanımda, yurtiçindeki turistler için, yine yurtiçine seyahat organizasyonları hazırlayıp, 15 günlük, haftalık ve haftasonu veya günlük rehberli şehir içi - şehirdışı turlar düzenlerler. Yeme-içme ve rehberlik hizmetleride dahil çeşitli hizmetleri biraraya getirerek müşterilere sunarlar (Kafa, 2010:14).

#### 2.3.4. Yasal Bakımdan Seyahat Acentaları

Türkiye’de seyahat acentalarının yasal olarak sınıflandırılması 1618 sayılı kanuna ve 5.10.2007 tarih ve 26664 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Seyahat Acentacılığı Yönetmeliği’nin 7. Maddesine göre yapılmaktadır. Buna göre seyahat acentaları A, B ve C olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır. Belirtilen gruplar arasında fonksiyonlarının çeşitliliği ve ekonomik büyüklükleri açısından ilk sırada yer alan acentalar A grubu seyahat acentalarıdır (Resmi Gazete, 2007).

**A Grubu Seyahat Acentaları:** Bu grupta yer alan seyahat acentaları geniş kapsamlı faaliyet gösterebilir, bütün acentacılık faaliyetlerini yerine getirebilir.

Seyahat acentacılığının bütün faaliyetlerini uygulamakta ve tur operatörlüğü yapmakta yetkilidirler (Hacıoğlu, 2006:38).

Seyahat acentalarının biraraya getirdiği tüm hizmetleri yerli, yabancı müşterilere pazarlamaktadırlar. Önceki yıl yurtdışına düzenledikleri turlardan elde ettikleri %25 oranını geçmeyecek döviz miktarı şartı ile yurtdışına tur organizasyonu yapabilmektedirler. Bu acentalar geçici işletme belgesi ile faaliyetlerine başlar ve bu belge ile iki yıl faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Belirtilen süreler içerisinde acenta 80.000 bin Amerikan Doları döviz kazancı elde edemez ise, belgesi iptal edilmektedir. Bu şartları sağlayan acentalara “A Grubu Seyahat Acentası Belgesi” verilmektedir (Albustanlıoğlu, 2009:25).

**B Grubu Seyahat Acentaları:** Bu grupta yer alan acentaların görevleri A grubu seyahat acentalarına kıyasla sınırlandırılmıştır. Görevleri ve genel özellikleri aşağıdaki gibidir (İçöz, 2000: 65);

Kara, hava ve deniz ulaştırma araçlarıyla ulusal ve uluslararası bilet ve rezervasyon satışı hizmetlerini yürütebilmekte ve A grubu seyahat acentalarının organize edecekleri turların biletlerini satabilmektedirler. Gerekli yasal şartları yerine getirmeleri koşuluyla, direk olarak işletme belgesi olarak faaliyete geçebilmektedirler. İşletme belgesi alabilmelerinin koşulu, belirli bir miktarda döviz transferi yapmaları gerekmemektedir. TÜRSAB’a belirli bir miktarda giriş ve üyelik aidatı ödemek zorundadırlar. Seyahat Acentaları Yönetmeliği’nin 5. maddesindeki hizmetleri yapabilmektedirler.

**C Grubu Seyahat Acentaları :** Bu gruptaki acentalar sadece Türkiye sınırlarında faaliyet gösterebilirler. Faaliyet sahaları A ve B grubu seyahat acentalarına oranla daha sınırlıdır. (Mısırlı, 2006: 53).

Türk vatandaşları için yalnızca yurtiçinde tur organize etmek ve organize edilen turları pazarlamaktadırlar. A grubu seyahat acentalarınca verilen hizmetleri yerine getirir, onların ürünlerini pazarlayıp, satabilirler. Ancak, bu işlevin

gerçekleşebilmesi taraflar arasında bir yazı veya sözleşme olmaktadır. C grubu seyahat acentaları, A grubu seyahat acentası hizmetine giren bir paket turun tamamını düzenleyemezler ve gerçekleştirmezler. Yurtdışı bağlantılarının olmaması nedeniyle asgari döviz getirme zorunlulukları yoktur. Bakanlığa kuruluş teminatı yatırmaları ve TÜRSAB'a A ve B grubu acentelerde belirtilen miktarlarda giriş ve üyelik aidatı ödemeleri gerekmektedir (Mesci, 2008:11).

**Tablo 1:** Seyahat Acentalarının Görev Dağılımları

A Grubu Seyahat Acentaları	Tur operatörlüğü ve seyahat acentacılığı görevini birarada veya ayrı ayrı yürütebilmektedir.
B Grubu Seyahat Acentaları	A grubu seyahat acentalarının tüm hizmetlerinin yerine getirilmesinin yanı sıra uluslararası kara, deniz ve havv ulaştırma araçlarının biletlerinin satılabilmektedirler.
C Grubu Seyahat Acentaları	Sadece ülke sınırları içerisinde yaşayan vatandaşlar için yurtiçinde turlar düzenlemektedirler.

Farklı şekillerde tanımlanabilen seyahat acentaları Türkiye’de yasal olarak A , B ve C Grubu seyahat acentaları olarak sınıflandırılmaktadır. Bu işletmelerin görev dağılımlarının neler olduklarını kısaca Tablo 1’de yer alan şekilde görmekteyiz.

**Tablo 2.** Türkiye’deki Seyahat Acentaları Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı

Türkiye’de Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarının Sayısı	
YIL	SAYI
1995	2320
1996	2658
1997	3481
1998	4308
1999	4328
2000	4354
2001	4376
2002	4465
2003	4495
2004	4493
2005	4878
2006	5165
2007	5184

**Tablo 2.** Türkiye’deki Seyahat Acentaları Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı (devam)

2008	5672
2009	5751
2010	6035
2011	6399
2012	6912
2013	7283
2014	7950
2015	8633
2016	9162
2017	9981

**Kaynak:** (Türsab, 2018).

Tablo 2’de Türkiye’deki seyahat acentaların sayılarının yıllara göre dağılımı görülmektedir. Tablo’ya göre; Türkiye’de 1995 yılında 2320 seyahat acentası faaliyette iken, bu sayı 2017 yılının tamamını kapsayacak şekilde toplam 9981 seyahat acentasına ulaştığını göstermektedir.

#### **2.4. SEYAHAT ACENTALARININ İŞLEVLERİ**

Seyahat acentaları, hizmet odaklı faaliyetlerinin sonunda ülke ekonomilerine ve ödemeler dengesine önemli oranda fayda sağlamaktadırlar. Ticari anlamda kazancın dışında çok çeşitli faaliyetleride yerine getiren seyahat acentaları turizm içerikli ürünleride tüketicilere sunmaktadır (Mısırlı, 2006: 37).

Gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelerde, seyahat acentalarının fonksiyonları büyük önem arz etmektedir. Çok çeşitli işlevlere sahip seyahat acentaları; turizmi geliştirmek, turizmin tanıtım ve reklamını yapmak, yeni turizm merkezleri bulmak ve turizm pazarı sunmak, turistik ürün fiyatlarında seçenekler yaratmak, turistik ürün fiyatlarında indirim sağlamak, danışma ve bilgi vermek ile güven sağlamak vb. işlevleri yerine getirmekle yükümlüdürler (İçöz, 2003:71).

Seyahat acentalarının çok yönlü gerçekleştirdikleri fonksiyonları bulunmaktadır. Seyahat acentalarının faaliyetlerini devam ettirirken yerine getirdikleri diğer işlevleri şu şekilde sıralayabiliriz (Can, 2006:12):



- Turizmi gelişimine katkıda bulunmak
- Turistlere veya konuklara turizm ile ilgili danışma ve bilgi vermek (enformasyon),
- Üretilen turistik mal ve hizmetlerin fiyatlarında indirim sağlamak,
- Turistik mal ve hizmet fiyatlarında alternatifler yaratmak,
- Tur operatörleri tarafından düzenlenen paket turları satmak,
- Rezervasyon, bilet satışı, karşılama, uğurlama hizmetlerini yerine getirmek,
- Grup, toplu ve kişisel seyahatleri düzenlemek,
- Sınır giriş kapılarında gerekli bilgilendirmeleri yapmak ve gerçekleştirilecek işlemlerde yardımcı olmak (Can, 2006:12).

## **2.5. SEYAHAT ACENTALARININ ÖRGÜTLENMESİ**

Örgüt, iki ya da daha fazla kişinin belirlenen amaçlara ulaşabilmek için eşgüdümlemiş olarak çalıştıkları yapıdır. Seyahat acentaları da planlama aşamasında hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ulaşmak için kullanacakları araçları belirleme ihtiyacı duyarlar. Bu araçlar topluluğunun genel adı ise örgüt yapısıdır denilebilir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 33).

1930'lu yıllarda seyahat endüstrisinde yer alan işletmelerin birbirleriyle ve müşterileriyle olan ilişkilerini, ulusal ve uluslararası düzeyde, düzenleyen kuralların konulması gerekliliğinden dolayı, seyahat acentaları kendi aralarında örgütlenmişler ve çok çeşitli birlik ve federasyonlar kurmuşlardır (Albustanlıoğlu, 2009:35).

Dünya ve Türkiye için önemli seyahat ve turizm organizasyonu örgüt ve birlikleri aşağıda belirtilmiştir.

### **2.5.1. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB)**

1972 yılında kurulan Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), bünyesinde çıkardığı 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği

yasası ile seyahat ticareti yapan işletmelerin yasal bir birlik halinde örgütlenmeleri sağlanmıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde seyahat acentaları adına Türkiye'yi seyahat acentaları adına temsil etmektedir. Günümüzde de ciddi anlamda faaliyetlerini sürdüren Türsab, turizm endüstrisinin gelişmesi, tüketici taleplerinin farklılaşması ve bu durumlara paralel olarak seyahat acentalarının faaliyet alanlarının zenginleşmesi için yoğun mesai harcamaktadır (Mısırlı, 2010: 16-22; Kahraman ve Türkay, 2012: 18).

Türsab'ın kuruluş kanununda, seyahat acentacılığı mesleğinin ülke ekonomisi ve turizmüne uygun şekilde gelişmesini sağlayacak önlemleri almak ve meslek birlik ve beraberliğini korumak amacıyla kamu tüzel kişiliğine sahip bir birlik kurulması öngörülmüş ve seyahat acentalarının bu birliğe üye olması zorunluluğu getirilmiştir. Türsab'ın sektördeki temel amaçları ise; turizm sektöründe yaşanan gelişmeler ve karşılaşılan sorunlara ilişkin tüm konuları ilgili makamların dikkatine sunmak, bu konuda kamuoyunu bilgilendirmektir. Ayrıca, Dünya'nın çok çeşitli ülkelerinde organizasyon, tur operatörleri arası bağlantılar, birlikler ve federasyonlar gibi ikili ve taraflı ilişkilerin geliştirilmesi faaliyetlerinin de beraberinde yürütmektedirler (Türsab, 2017). Türsab, seyahat acentacılığının gelişip büyümesi için, pazar araştırmaları yapar, üyeler arasında yaşanabilecek haksız rekabete önlem alır, kurs ve seminer düzenler, sektörde yer alan kuruluşlarla daimi işbirliği yapar, birliğe üye işletmeleri denetler, gerçekleşecek olan turların taban fiyatlarını belirleyip sektöre yön verir (Albustanlıoğlu, 2009:35).

### **2.5.2. Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB)**

1971 yılında Marmara Bölgesi Turistik Otelcilik Derneği (TOD) ismiyle kurulmuş, 1983 yılına kadar bu isimle faaliyet gösterdikten sonra Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TÜROB) olarak çalışmalarına devam etmiş, 2015 yılında ise, faaliyetlerine TÜROB (Türkiye Otelciler Birliği) olarak devam etmektedir (Türob, 2017).

Turizmi ilgilendiren genel konular, bunlara dair sıkıntılar ve çözüm önerileri, sektöre yönelik çalışmalar, kurumlarla bireyler arasındaki işbirliğini sağlamak, üyelerini sektör içinde ve dışında temsil etmek, sektörü seyahat acentaları ile devamlı uyumlu tutmak birliğin genel ve ortak amaçları arasındadır. Ayda bir toplantı yapan birlik, yaptığı çalışmalara dair bir haber bülteni yayınlamakta, sektörü ilgilendiren durumlarla ilgili genelge ve mevzuatlar çıkarmakta, üyelerini bu yollarla bilgilendirmektedirler (Albustanlıoğlu, 2009:37).

## **Uluslararası Seyahat ve Turizm Organizasyonları**

### **2.5.3. IATA-International Air Transportation Association (Uluslararası Havayolu Taşımacılığı Birliği )**

IATA (Uluslararası Havayolu Taşımacılığı Birliği) Havana'da toplanan 44 ulusal havayolu şirketi tarafından 1945 yılında kurulmuştur. Birliğin merkezi, İsviçre'nin Cenevre kentindedir. Üyesi olan devletlerin hava taşımacılığında havayolu şirketlerinin kendi çıkarlarını temsil edebilmeleri ve sektördeki seyahat acentaları ile eşgüdümlü hareket edebilmek amacıyla kurulmuştur. Bu birlik, üye havayolu şirketi yetkililerini her yıl birkaç kez bir araya getirerek, komiteleri ve alt komiteleri yoluyla sivil havacılık operasyonlarının birçok ögesini standardize edebilmiştir. Örneğin, Mali İşler Komitesi, havayolu şirketleri arasındaki hesapların gerçekleştirilmesi ve kontrolünü, Trafik Komitesi, hava kargo konteynerleriyle yolcu ve kargo kullanımının çeşitli unsurlarını standart hale getirmiştir. IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği), ayrıca, havaalanı yetkilileri, hükümetler ve ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) ile havaalanı harçları veya insan kaçırma karşı önlemler gibi çok çeşitli konuların görüşülmesinde hava yolu şirketlerini temsil etmektedir (Göksoy, 2012:41).

#### **2.5.4. UFTAA-Universal Federation of Travel Agents Association (Dünya Seyahat Acentaları Federasyonu)**

Dünya Seyahat Acentaları Federasyonu (UFTAA), 22 Eylül 1966'da Roma'da kurulmuş olan Uluslararası Seyahat Acentaları Dernekleri Federasyonu (FOTA) ve Uluslararası Seyahat Acentaları Birliği (UOTAA) birlikleri ile birleşmiştir. Federasyon daha sonra, kısaca UFTAA ismi ile bilinen Seyahat Acenteleri Birlikleri Federasyonu olarak yeniden adlandırılmıştır. Otel ve seyahat acentasını temsil eden birlikler arasındaki koordinasyonu sağlamak, birbirleri arasındaki çıkarları korumak, oluşabilecek sorunları engellemek ve oluşan sorunlara çözüm getirmek bu birliğin amaçlarındandır. (UFTAA, 2017). TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği, UFTAA (Dünya Seyahat Acentaları Federasyonu), bu birliğin bir üyesidir. (Türsab, 2017).

#### **2.5.5. IHA-International Hotel Association (Uluslararası Otelciler Birliği)**

IHA (Uluslararası Otelciler Birliği), 1869 yılında Fransa'nın Paris kentinde otelcilik sektörüne yönelik problemlerin ve sıkıntıların çözümü için kurulmuştur. Otelcilik sektörünün idame ettirilmesinde çok çeşitli kurallar belirlemek ve bu belirlenen kuralları uygulamaya koymak, sektör ile seyahat acentaları arasındaki eşgüdümü ve koordinasyonu sağlamak bu birliğin asli görevlerindedir. Ayrıca Türkiye'de bulunan birçok otel bu birliğin üyesi konumundadır (Albustanlıoğlu, 2009:38-39).

#### **2.5.6. UNWTO -World Tourism Organization (Dünya Turizm Örgütü)**

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO), sorumlu, sürdürülebilir ve evrensel olarak erişilebilir turizmin geliştirilmesinden sorumlu olan Birleşmiş Milletler kuruluşudur. Turizm alanında lider uluslararası organizasyon olan UNWTO, turizmi, ekonomik büyümeyi kapsayıcı ve çevresel sürdürülebilirliğin bir itici gücü olarak teşvik etmekte, dünya çapında turizm politikalarını geliştirmede liderlik ve destek sunmaktadır. UNWTO, piyasaya bilgisi üretmekte, rekabetçi ve sürdürülebilir turizm

politikaları ve araçlarını geliştirmekte, turizm eğilimini ve eğitimini desteklemektedir. Turizmin dünyadaki 100'den fazla ülkede teknik yardım projeleri yoluyla kalkınmada etkili bir araç haline getirilmesi için çalışmaktadır. UNWTO'nun üyeliği, 156 ülkeyi, 6 Asil üyeyi ve özel sektörü, eğitim kurumlarını, seyahat acentalarını, turizm derneklerini ve yerel turizm yetkililerini temsil eden 500'ün üzerindeki üyeyi içermektedir (UNWTO, 2017).

## **2.6. SEYAHAT ACENTALARININ TURİZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN YERİ VE ÖNEMİ**

Seyahat acentaları, hem seyahati üreten işletmeciye, hem de seyahati talep eden tüketicilere çok farklı avantajlar sunmasının yanı sıra, bölgedeki ve ülkedeki turizmin büyüüp gelişmesinde fayda sağlamaktadır. Seyahat acentaları, tüketicilere çok çeşitli turizm bazlı ürünler sunmaktadır. Güvenli seyahat, eldeki zamanın planlı ve verimli kullanılması, yabancı dil hizmeti verilmesi, farklı ülkelere girişte istenen vize problemini hızlı ve pratik şekilde çözülmesi, istenilen şekil ve markada araç kiralama hizmetlerinin verilmesi tüketicilere yarar sağlamasının yanı sıra, seyahat üreticileri içinde finansal bir gelir kaynağı oluşturmaktadır. Seyahat acentaları her dönem otellerin ve ulaşım araçlarının doluluk oranlarını arttırmaktadır. Her yıl ülkeye büyük miktarda döviz girdisi sağlayarak, ödemeler dengesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Kafa, 2010:13).

Buradan hareketle turizm hareketleri, her geçen yıl hızlanarak artmakta ve gelişmektedir. Turist gönderen ve ağırlayan ülkelerde ortaya çıkan olumsuzluklar, turizmin genel gelişme eğilimini çok fazla etkilememekte, bununla birlikte toplam turizm hareketleri içinde; tatil, dinlenme ve gezme-görme amaçlı turizmin payı her geçen gün artmaktadır. Bu gelişme içerisinde paket tur veya programlı tur şeklinde yapılan seyahatlerin önemli bir yeri olduğu da yadsınamaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. Seyahat acentaları, hizmet verdikleri turistlerin maddi olanaklarına, zevklerine, toplumsal özelliklerine ve tercihlerine göre gezi ve turlar organize ederek, turizme katılan kişi sayısını çoğaltmakta ve dolayısıyla turizmden elde edilen gelirleri artırarak ülke ekonomisine fayda sağlamaktadırlar. Seyahat acentaları bu

faaliyetleri yerine getirerek hem ülke hem de dünya turizminin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (İçöz, 2000: 51).

Seyahat acentaları, kitle turizmine öncülük ederek bölgelere turistik özellik kazandırmaktadırlar. Ayrıca, tedarikçi işletmelere ekonomik finansman sağlamaktadırlar. Turistlere ulaştırma, konaklama, yeme-içme ve eğlence yerleri, özellikleri ve fiyatları gibi konularda bilgi sunarlar. Anlaşmalı oldukları tesisleri sezonluk doldurarak, boş kalma risklerini ve kayıplarını en aza indirgerler. Turizm organizasyonuna katılmakta çekingenlik gösteren tüketicilere sundukları hizmetler ile güvence verirler. Paket turu oluşturan ürünlerin (günlük kısa turlar, hediyelik eşya, müze ziyaretleri gibi) satış devresine girmesini sağlayıp, alternatif yollarının çokluğundan dolayı turizme katılma konusunda kararsız kalanlara en uygun ürünü satın alma konusunda yardımcı olurlar. Önceden satın aldıkları otel odaları ve ulaşım koltukları gibi paket tur bileşenleri ile üreticilere garanti müşteri temini yaparlar (Kafa, 2010:13-14). Seyahat acentalarının ülke ekonomisine başta gelir yaratıcı etkisi olmak üzere milli gelir artışına, ödemeler dengesi açıklarının azalmasına, ekonomik büyüme, kalkınmaya ve istihdama olumlu katkıları bulunmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞ STRESİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal boyutunun ikinci kısmını oluşturan bu bölümde iş stresi konusunda genel ve kavramsal bilgiler yer almaktadır. Bölümde iş stresi kavramı, iş stresi kaynakları, iş stresinin sonuçları, iş stresi ile başa çıkma yolları yer almaktadır. Çalışmada bu kavramlar ayrı ayrı incelenmiş ve kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir.

#### 3.1. İŞ STRESİ KAVRAMI

Günümüz iş dünyasında işgörenleri ve yöneticileri etkileyen en önemli konulardan birisi de iş stresidir. Bireyler, yaşantısının büyük bir kısmını iş ortamında geçirdiğinden, hissettikleri ve yaşadıkları streste bu duruma paralel olarak, çalışılan iş ve iş yeri ile ilgilidir. Stres, çoğunlukla, kaza ve yaralanmalara, hastalıklara, işe devamsızlık gibi problemlere yol açmaktadır. Bu durumdan hareketle stres, hem işgörenleri hem de örgütün işleyişinde büyük oranda sıkıntılara neden olan bir problem olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik ve Turunç, 2009:217-218).

İş dünyasında yer alan işgörenlerin yaşadıkları stres, çok çeşitli kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. Bu kaynaklardan en önemlisi, işgörenin içinde bulunduğu iş yaşamıdır (Saldamlı, 2000:300).

Yöneticilerin işgörenlerden yüksek performans beklentileri ile işgörenlerin iş ile ilgili veya iş dışı çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmaları sebebiyle stres günümüzde çok sık gündeme gelmektedir. Örgüt içi işgörenler arasında yaşanan anlaşmazlıklar, günlük iş hayatında yaşanan yoğun tempo, işgörenin kendine olan güvensizliği ve diğer işgörenler ile koordinasyon eksikliğide iş stresinin nedenlerindedir.

Stres kavramı ilk kez Selye (1976) tarafından kullanılmış ve “Vücutun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir.” biçiminde tanımlanmıştır (Aydın, 2004:49).

Stres, belirli bir seviyede bireyi motive edebilir fakat, seviyenin artışında ise, bireye veya karşısındakine zararda verebilmektedir. Stres, kaynaklarda karşımıza iş stresi olarak çıkmaktadır.

Günümüzde belli bir örgütte çalışan işgörenin, zamanının büyük bir çoğunluğunu iş ortamında geçirerek belli hedefleri gerçekleştirmek için kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek zorunda olması, iş stresi kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu durumdan hareketle iş stresi, işgörenin örgüt ortamında kendisinden yapılmasını istenen sorumluluk ve davranışları yerine getirirken maruz kaldığı ve yaşadığı stres olarak açıklanabilmektedir (Eğin, 2015:4).

Diğer bir farklı tanımda ise, işgörenin çevresine karşı fiziksel ve psikolojik davranışlarını değiştiren, günlük hayatın getirdiği normal işlevleri yaptırmayan, işin gerekleri ile işgörenin yetenekleri, kaynakları ya da ihtiyaçları arasında dengesizlik olduğunda ortaya çıkan, işgörene hem duygusal hem de fiziksel anlamda zarar veren tepkiler olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin bünyesinde psikolojik ve fizyolojik denge kayıplarına neden olmakta, onları zihinsel ve fiziksel olarak yormaktadır. Buradan hareketle, işgörenin ruhsal ve fiziksel hallerini zorlayan stres hali, işgörende kalıcı fiziksel ve ruhsal problemlere de yol açmaktadır (Bağ, 2012:20).

Literatürde stres ve iş stresine yönelik birçok tanım bulunmaktadır. Bunların bazıları Tablo 3’de verilmektedir.

**Tablo 3:** Stres ve İş Stresi Tanımları

Selye (1976)	Herhangi bir dış talebe vücut tarafından verilen özel olmayan tepkidir.
Davis (1982: 83)	Kişinin duygu ve düşünce süreçleri veya fiziki şartlarında, çevre ile mücadele gücünü tehdit eden gerilim durumudur.



**Tablo 3:** Stres ve İş Stresi Tanımları (devamı)

Lazarus (1985:1421)	Kişiye bağlı, bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamıdır.
Şahin (1995:73)	Uyarıcıların dayanma eşiğini aşması sonucu vücudun dengesinin bozulmasına neden olan etkidir.
Güçlü (2001: 92)	İşgörenlerin iş ortamında yaşadıkları stres ve kişi, nesne, organ ve ruhsal yapıya uygulanan güç, baskı ve zorlamadır.
Şenyiğit (2004:104)	Kişinin görevini yerine getirirken, gerek için kendine özgü yapısından gerekse çalışanın kendi kişiliğinden kaynaklanan bir uyumsuzluk ve buna karşılık verdiği tepkidir.
Ceylan (2012: 315).	Stres kişiyi normal süreçten ayıran normal dışı davranışların sergilenmesine neden olan olumsuzluktur.
Ekmekçi (2014: 378)	Stres; her türlü baskı karşısında işgörenlerin hissettikleri rahatsızlıklardır.

**Kaynak:** Yılmaz, A. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul, s.2.

Yukarıda yer alan Tablo 3'te stres'e dair çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Basit ve genel anlamda stres, bireyin bir gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden veya dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, çöküntüye yol açan güç şeklinde tanımlamak mümkündür. İş ile bağlantılı olarak yaşanan gerilimler, endişeler, gerilimler, kuşku ve kaygılar bütünüdür. İşgöreni, olağan davranışlarından alıkoymaktadır. Stres kişinin kendisinden veya çevresel koşullardan kaynaklanan çeşitli etkilerden dolayı fiziki ve psikolojik durumunda değişim yaratan uyarıcı bir güçtür.

İşgörenlerin, işi ile ilgili örgüt ortamında yaşadığı veya maruz kaldığı endişe, kaygılar, tedirginlikler genel anlamda iş stresini ifade etmektedir. Özellikle yöneticiler, işgörenlerin devamlı mazeretler üretip işe gelmediklerini, geç gelip erken ayrıldıklarını, daha sık hata yaptıklarını, karar almakta güçlük çektiklerini, birbirleriyle anlaşamadıklarını ve müşterilerle sorun yaşadıklarını gözlemlemeye başladığında veya nedenini tam anlayamadığı bir problem hissettiğinde bunun iş stresi olduğunu anlamalıdır (Ferhanoğlu, 2009:6). Her zaman ikili iletişime açık,

işgörenlerarası koordinasyonu sağlam, amaç ve hedeflerini belirlemiş ve konusunda bilgili, kendinden emin olan yöneticiler stresi yönetmede başarılı olabilir.

Stres çalışma koşullarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşgören ve örgütün çalışma gruplarında yaşanan stres, taraflar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Bu çatışma ortamından kaynaklı yönetim, diğer amaç ve hedeflere haryacağı zamanı ve enerjiyi problemlerin ve gerginliklerin önlenmesine harcamaktadır. Sonuçta örgütte azalan verimlilik, işgörenler arasındaki stresi artırmaktadır. Bu bağlamda, stres faktörü işgörenlerin performansını her anlamda olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak, işgörenlerin sağlığı ve ona bağlı olarak örgüt zarar görmektedir (Kırımlıoğlu, 2017:23).

### **3.1.2. Seyahat İşletmelerinde Stresin Yeri**

İş ortamı stresle iç içedir. Bir örgütte işin her yönü dikkate alındığında, işgörenden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi strese yol açabilir. Aşırı sıcak, gürültü, ışık, ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim gibi durumlar ve koşullar insanlarda strese neden olabilir. Ancak stres kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir. Örneğin, aynı mesleğe sahip işgörenlerin stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Yüksek başarı isteği olan birey için işle ilgili gerilimler onun başarı isteğini artırırken bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir. Kısaca stres duymada kişisel farklılıklar önemli bir olgudur. Günümüz iş hayatında, ekonomik şartların ağırlaşması, rekabetin artması sonucu, işgörenlerin performansı ile ilgili beklentiler, her geçen gün daha da yükseliyor. İnsanlar, zamanlarının büyük kısmını iş yerinde geçirdiği gibi, mesai saatleri dışındaki zamanlarda da, işle ilgili mevcut olumsuzlukları ve problemleri düşünmektedir. Sonuç olarak, bunun bir süre sonra, “kronik strese” dönüşmesi de kaçınılmazdır (Aytaç, 2009:8). Kronik stres, yaşamın bir bölümünde veya yaşam boyu maruz kalınan travmaların yoğun çaresizlik, çözümsüzlük hissi ile birlikte yaşanması, sonucunda da kronikleşen bir endişe, korku ve panik halidir (İndigodergisi.com, 2017). Kronik stresle insan organizmasının uyumu bozulmaktadır. Uyum bozukluğu sonucunda psikolojik ve bedensel çeşitli hastalıklar

kronik stres sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kronik stres ayrıca işgörende bağışıklık sisteminin zayıflamasına neden olmaktadır. Organizmanın direnci kırılmakta ve uzun süre strese maruz kalınması sonucuyla da kronik stres bulguları ortaya çıkmaktadır. Ciddi sağlık sorunları ortaya çıkaran kronik stres insan vücudundaki bütün sistemlerin çalışmasını da etkileyen bir strestir (Stres.gen.tr, 2017).

Diğer işletmelerde olduğu gibi seyahat işletmelerinde de stres, yöneticilerin günlük yaşamlarının bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde işgörenler ve yöneticiler rekabetin yoğun yaşandığı, değişken ve belirsizliğin hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle strese neden olan etkenler, yöneticilerin kontrol edemeyecekleri nitelikte, diğer bir ifadeyle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta olduğundan, yöneticiler ve diğer işgörenler bu ortamlara uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan işgörenler, büyük oranda stres veya gerilim yaşamaktadırlar. Yönetim kademesinde yer alanlarda stres iki şekilde meydana gelmektedir. Birincisi, yöneticiler işlerin temel özelliği nedeniyle kendilerini baskı altında hissetmektedirler. Yöneticilerin yaşadıkları stres yoğunlukları dayanılmaz boyutlara ulaşırsa, işten aldıkları tatminin bedeli olarak sağlık ve mutluluklarından çok şey feda ederler. Duygusal boyutların yoğun yaşandığı bir işletmede, huzurlu olamayacak ve gerektiği gibi verimli çalışamayacaklardır. İkincisi, işletmelerdeki işgörenler, yoğun bir stresle karşı karşıya ise, onların yaşamları da rahat olmayacak ve bu nedenle verimli çalışamayacaklardır (Sökmen, 2005:2-5). Yöneticiliğin karar verme ve faaliyetleri yönlendirme gibi özellikleri vardır. Bu sebeple, günlük çalışma yaşamında stres faktörlerini göz önüne alma, stresi azaltma ve stresle başa çıkma yönünde yapıcı girişimlerde bulunma imkanlarının çoğu, işgörenden ziyade yöneticide bulunmaktadır (Viswesvaran vd., 1999: 135).

Stresin işgören üzerinde her zaman olumsuz etkisi olduğunu söylemek mümkün değildir. Aşırı stresli durumlar kaçınılmaz şekilde işgörene zarar verebilirken, orta düzeyde stres çoğu kez yararlı amaçlara hizmet edebilmektedir. Hatta psikolojik büyüme, başarı ve yeni becerilerin kazanılması için böylesi bir stres

zorunludur (Balcı, 2000). Ancak aşırı stres apatiye, sinir bozukluğuna, hastalıklara, performans düşüklüğüne ve örgütten psikolojik ve fiziksel olarak geri çekilmeye neden olabilmektedir (Steers,1981). Bireyin psikolojik varlığının, kendine olan güven ve saygısını tehdit eden bir uyarım, onda bir zorlanma başka bir deyişle strese sebep olabilmektedir. Stres, kaygı, huzursuzluk, gerilim gibi psikolojik veya alerji, çarpıntı, baş ağrısı gibi bedensel tepkilere yol açabilir. İşgöreni tehdit eden uyarıcıya karşı gösterilen stres tepkisi psikolojik, fizyolojik veya biyokimyasal biçimlerde ya da bu tür tepkilerin bütünü halinde ortaya çıkabilir.

Turizm sektörü yapısı itibariyle müşterilerle yüz yüze iletişimin üst düzeyde olduğu, işlerin kişilerin doğrudan emeği ile yürütüldüğü bir sektördür. Bu sektörde çalışanlar yoğun çalışma saatlerine, düşük ücretlere ve sürekli müşteri memnuniyeti beklentisine yönelik çalışma gerekliliği ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Hizmet sektörünün yapısı gereği insanların subjektif değerlendirmelerine maruz kalınması, işgörenleri kimi zaman tükenmişlik ile karşı karşıya getirmekte bu durumda işgörenler ya iş değiştirme eğilimine girmekte ya da iş tatmini sağlanamaması nedeniyle mevcut işlerinde daha düşük performans ile çalışma yolunu seçmektedirler. Turizm sektörü içerisinde yer alan seyahat işletmeleri ise, tüketicilere doğrudan bilgi kaynağı olma, enformasyon yaratma ve tavsiye edicilik rolleri gereği, tüketicilerle genellikle gün boyu yüz yüze çalışmakta, hata kabul edilebilirlik sınırı oldukça düşük bir çalışma hayatı yaşamak zorunda kalmaktadırlar. Tüketicilerin sınırsız istek, ihtiyaç ve beklentileri, işgörenleri yoğun bir strese sokmakta, gerek birçok konuda bilgi sahibi olma zorunluluğu, gerek yoğun çalışma saatleri ve yüksek performans beklentisi iş yaşamında kaygıya sebep olmaktadır. Eğer stres ile başa çıkma yollarına ilişkin bir takım faaliyetler gerek işletme gerekse çalışanlar tarafından iş hayatına uygulanmaz ise, seyahat acentalarında çalışmanın ortaya çıkardığı yoğun stres işgörenlerin işe ve işletmeye olan bağlılıklarını azaltabilmektedir (Şahin, 2014:195-196).

Bu bağlamda, seyahat işletmelerinde özellikle bilet satış, rezervasyon, operasyon, tur satış gibi departmanlarda çalışanlar, müşterilerle birebir iletişimde bulunan kimselerdir. Müşterilerin aşırı istekleri, memnuniyetsizlikleri, şikayetleri

gibi durumlardan birincil etkilenmektedirler. Bu da iş ortamında yaşadıkları stresi arttıran unsurların başında gelmektedir. Buna aile çevresi, sosyal çevre, fiziksel çevreden kaynaklanan stres eklendiğinde işgörenler işe gitmekte isteksiz davranabilmekte, iş arkadaşlarıyla sorunlar yaşayabilmekte ve daha ileri safhalarda sağlık sorunlarıyla karşılaşabilmektedir. Tüm bunlar bir araya geldiğinde işgörenin performansı düşmekte ve işletmeyi maddi ve manevi zarara uğratabilecek durumlara sebebiyet verebilmektedir (Özcan vd., 2010:42).

Örgütte ve yapılan iş sebebiyle stres, hem dış etkenler, hem de işgörenin kendi kendine neden olduğu faktörlerden meydana gelmektedir. İşgörenin performansını düşürmekte sağlığına zarar vermekte, ikili ilişkilerini bozup, depresyon ve kaygı bozukluklarına yol açmaktadır.

### **3.2. İŞ STRESİ KAYNAKLARI**

İşgörenin örgüt hayatı ile sosyal çevresi arasındaki unsurlar birbirlerini biçimlendirerek stres oluşturmaktadır. Örgütün kullandığı teknoloji, işgörenin eğitim seviyesi ve örgüt içinde yaşadığı sorunlar, örgüt içi gruplaşmalar ve çatışmalar iş stresinin kaynaklarını geliştirmektedir. Örgüt dışında örgütle ilişkisi olan dış unsurlarla yaşanan olumsuz ilişkiler, çalışılan örgütün işgörenin yaşam alanına uzak olması, vardiya sistemi ile çalışma, gelecek planlaması ile ailesel şartların çatışması, teknolojiye yeterince uyum sağlayamama, işgörende meydana gelen özgüven eksikliği de iş stresini meydana getiren kaynaklar arasında gösterilebilir (Tınaz, 2005:40).

**Tablo 4:** İşgörenlerde Stres ve Strese Neden Olan Etmenler

<b>Çalışma Ortamı</b>	<b>Örgüt Kaynaklı</b>	<b>Kişisel Etmenler</b>	<b>Stresin İşgörelere Etkisi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşyeri koşulları</li> <li>• Müşteri beklentileri</li> <li>• Fiziksel/Sosyal çevre</li> <li>• Kişilerarası etkileşimler</li> <li>• Kaynakların yetersizliği</li> <li>• Sorumluluklar</li> <li>• İşyükü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt kültürü</li> <li>• Yönetim tarzı</li> <li>• Eğitim</li> <li>• Örgütsel destek</li> <li>• İş - özel yaşam dengesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişilik</li> <li>• Ailevi sorunlar</li> <li>• Yaşam tarzı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmininin azalması</li> <li>• Performansın azalması</li> <li>• Çatışmaların artması</li> <li>• Moral düşüklüğü</li> </ul>
<b>Stresin Örgütsel Etkileri</b>	<b>Kişisel Etkileri</b>	<b>Ailesel Etkileri</b>	<b>İşgörelerin Strese Tepkisi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağlılığın azalması</li> <li>• Personel devir hızının artması</li> <li>• Hizmet kalitesinin düşmesi</li> <li>• Verimliliğin düşmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kimlik aşınması</li> <li>• Sağlık sorunları</li> <li>• Kişilik bozuklukları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam kalitesinin düşmesi</li> <li>• Aile içi iletişim/ilişki sorunları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaygı</li> <li>• Yorgunluk</li> <li>• Sıkıntı</li> <li>• Tükenmişlik/ Duyarsızlaşma</li> </ul>

**Kaynak:** Pekerşen, Y. (2015). *Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçılarının İş Stresi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişkileri*, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin, s.44.

Şekil 4'e göre, iş stresi, örgütteki tüm işgörenlerin performansını etkileyen bir unsurdur. Çalışma ortamında işgören devamsızlığı, performans düşüklüğü, motivasyon eksikliği, deneyimli personelin işten ayrılması gibi birçok olumsuz sonuç doğurabilmektedir. Ayrıca işe yönelik beklentiler ve istekler işgörenin mevcut kapasitesini aştığında da kendisini gösterebilmekte, işgörende bu durumu zararlı fiziksel ve duygusal tepkilerle dışa vurabilmektedir.

Bu bağlamda, kaliteli ve istenilen düzeyde verimli hizmet verilebilmesi için çalışma şartlarının iyileştirilmesi, işgörenin her türlü ihtiyaçlarının tespit edilip giderilmesi ve bu koşulların iyi yönetilmesi gereklidir. Seyahat işletmelerinde, stresin nedenlerinin belirlenmesi, işgören ve yöneticilerin davranışlarına olan etkilerinin tespit edilmesi, yöneticilerin ve işgörenlerin performanslarının artırılarak bu duruma paralel olarak verimliliğin ve hizmet kalitesinin artırılması büyük önem taşımaktadır. Hem örgütün hemde işgörenlerin psikolojik durumlarının ve problemlerinin tespit edilmesi bilimsel çalışmaların olanakları ile mümkündür. Stresin önlenmesine yönelik tedbirlerin alınması için, örgüt içi ve dışı yaşanan stres kaynaklarının ve bu kaynakların yol açtığı problemlerin bilimsel çalışmalar nezdinde tespit edilip, çözüme kavuşturulması gerekmektedir (Saldamlı, 2000:292-293).

Günümüzün yoğun iş hayatında, yöneticilerin ve işgörenlerin çoğunluğu strese maruz kalmasının yanı sıra stres ile içi içe olmayan iş hayatıda düşünülememektedir. Bu durumda amaç, hissedilen ve maruz kalınan stresin yoğunluğunun olabildiğine azaltılmasıdır. İş hayatında stresin oluşumuna neden olan kaynaklar farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ortaya konulmuş ve incelenmiştir (Soysal, 2009:19-20).

Strese neden olan, iş stresine ilişkin kaynaklar, işe ilişkin ve iş ortamına ilişkin stres kaynakları olarak 2 grupta toplanmaktadır. Bu kısımda iş stresi kaynaklarına ait tanımlamalara yer verilecektir.

### 3.2.1 İŞ İLE İLGİLİ STRES KAYNAKLARI

İşe ilişkin stres kaynakları, aşırı iş yükü, işin niteliği, örgütsel yapı ve iklim, örgütteki belirsizlikler olmak üzere 4 grupta toplanmaktadır.

#### 3.2.1.1 Aşırı İş Yükü

Aşırı iş yükü, çalışma zamanı koşulları dikkate alındığında işgörenlere yapabileceklerinden çok daha fazla iş ve sorumluluk verilmesidir (Bahar, 2006:13).

Birçok yönetici ve işgören, aşırı iş yükünün sebep olduğu strese maruz kalmaktadır. İşgörenin konusunda uzman olmadığı kendi yetenek ve becerilerine uymayan bir işin içinde olması, işgörende gerginlik ve kaygıya sebep olacaktır.

İşin birçok yönü aşırı strese neden olan faktörlerle doludur. Aşırı iş yükü, strese neden olan faktörlerin başında gelmektedir. Aşırı iş yükünden kaynaklı maruz kalınan stres psikologlara göre, stresin boyutuna göre nitelik ve nicelik yönünden olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Nicel olarak aşırı iş yükü, verilen zaman dilimi içerisinde daha fazla çalışmayı içermekte, nitel olarak aşırı iş yükü ise, yapılması istenen işlerden daha fazlasının, daha az zamanda yapılmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla, aşırı iş yükü örgütün çalışma ortamında, işgörenin yetenek ve kabiliyetleri göz önünde bulundurulduğunda, işgörene uygun olmayacak şekilde sorumluluk yükleme ve talepte bulunmadır (Çelik, 2014:29). Aşırı iş yükünün sonucunda, ucuz iş gücünün olması sebebiyle yerlerinin kolay doldurulabileceği neticesinde işgörenler, işlerini kaybetmemek amacıyla sesini çıkartmamakta ve verilen her işi yapmaktadır. Ayrıca çok sayıda işle ilgilendiği ve işi teslim edebileceği kimse olmadığı için sağlık problemleri yaşadığında izin alamamakta ya da yıllık iznini kullanma imkanı bulamamaktadır. İş hayatının en önemli unsuru olan işgören, beden ve zihin gücü olarak belirli bir kapasiteye sahiptir. Beden ya da zihin kapasitesinin aşılması işgörenin sağlığını, performansını olumsuz yönde etkilemekte ve örgütteki diğer işgörenlerle ilişkileri bozmaktadır.



Yerine getirilmesi istenen iş yükünün, şartların üzerinde olması durumu aşırı iş yükünü ifade etmektedir. Bu durum, belirlenmiş olan zaman aralığında iş bitirilmesi, işgörenin işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması anlamına gelmektedir (Ferhanoğlu, 2009:14).

İşgörenin kendi işinde uzman olması durumu da aşırı iş yükünü önlemede yetmemektedir. İşin bitirilmesi için uygulanan mesailer, zaman baskısı, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri, dinlenme molalarının istenilen düzeyde sağlanmamış olması, yapılan işin dikkat istemesi, üst düzeyde karar vermeyi gerektirmesi ve karmaşık bilgiler içermesi gibi faktörlerde işgörende strese sebebiyet vermektedir (Güney, 2011:410-411).

**Tablo 5:** İşgörende Strese Neden Olan Bazı Meslekler

Tehlike, aşırı iş yükü ve kontrol edilemeyen, sorumluluk içeren yüksek stresli meslekler	Destek ve terapi gerektiren depresyona bağlı mesleki risk taşıyan yüksek stresli meslekler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hava trafik kontrolörü</li> <li>• Müşteri hizmetleri veya şikayet merkezi işgöreni</li> <li>• Lise öğretmeni</li> <li>• Gazeteci</li> <li>• Tıp stajeri</li> <li>• Madenci</li> <li>• Polis</li> <li>• Sekreter</li> <li>• Borsacı</li> <li>• Garson</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hava trafik kontrolörü</li> <li>• Sanatçı</li> <li>• Din adamı</li> <li>• Bilgisayar programcısı</li> <li>• Dişçi</li> <li>• Devlet memuru</li> <li>• Avukat</li> <li>• Orta kademe yöneticisi</li> <li>• Fizikçi</li> <li>• Polis</li> <li>• Politikacı</li> <li>• Öğretmen</li> <li>• Terapist</li> </ul>

**Kaynak:** Tiritoğlu, E. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Ezerine Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, s.44.

Aşırı iş yükü nedeniyle stres altında devam ettirilen iş çeşitlerine pek çok örnek verilebilir. Bu bağlamda stresli olan meslekler Tablo 5 yardımıyla ortaya konulmuştur. Örneğin, hizmet işletmelerinde çeşitli departmanlarda çalışan işgörenlerin de aşırı iş yükü nedeniyle stres yaşamaları söz konusu olmaktadır. Tablo

5'te görüldüğü gibi müşteri hizmetleri işgöreni de aşırı iş yükü sebebiyle stres tehdidi altında olan işgörenlerdendir (Tiritöglu, 2006:43).

Buradan hareketle, seyahat işletmesi departmanlarından biri olan operasyon departmanının çalışma koşulları dikkate alındığında aşırı iş yükünden söz etmek mümkündür. Operasyon departmanına mensup işgörenler veya yöneticiler, uzun saatler boyunca çalışıp, mesai yapmakta, havalimanlarında yolcu karşılamakta, mesafeleri birbirinden bağımsız ve uzun olan tur ve transferleri gerçekleştirmekte, katılımlarından memnun olmayan misafirlerin sorunları ile ilgilenmektedirler. Bu yapılan iş kalemlerinin fazlalığı ve iş yükünün ağırlığı göz önüne alındığında aşırı iş yüküne maruz kalmış işgören veya yöneticilerin memnuniyetsizliği söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda operasyondan kaynaklı problemler seyahat işletmesinin satış ve rezervasyon departmanında ilgilendirmektedir. Satış ve rezervasyon departmanı, işletmenin yurtiçi otel, tur, araç kiralama vs. satış ve rezervasyonları ile ilgilenmekte, konuk ile ilk olarak yüzyüze gelen departman özelliği taşımaktadır. Otel, uçak, tur , araç kiralama vs. ile ilgili bir problem yaşandığında izin gününde iş sebebiyle telefonla aranan ve sorunu çözebilmek için satış ve rezervasyon departmanı işgörenleri ofise gitmek zorunda kaldıklarından aşırı iş yüküne maruz kalıp stres yaşamaktadırlar. Seyahat işletmesi yöneticileri aşırı iş yüküne bağlı stresi en aza indirmek veya bitirmek için, işgörelere özel çalışma programları hazırlamalı, işgörelerin haftalık, aylık ve yıllık izin günlerine özen göstermelidirler (Özcan vd., 2010:63).

Görev tanımının dışında çok sayıda sorumluluk yüklenen işgören, örgütte, belirli bir zaman dilimi içinde birden fazla işi yapmak zorunda kalabiliyor. Özellikle yeteneğini ve beceri düzeyini aşan işlerde, işgörenin stres oranı yüksek olmaktadır. Stres oranının yüksek olması işgörenin ruh ve beden sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin başarısının büyük ölçüde işgörelere bağlı olduğunun bilincinde olarak, gösterdikleri performans göz ardı edilmemelidir. Özellikle işini başarıyla tamamladığında maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmeli, işgörelere görev tanımının dışında iş yüklenmemelidir. İşgörenin iş yerine katkısını,

memnuniyetini artırmak amacıyla aşırı iş yükünü önleyici ve azaltıcı yöntemler belirlenmelidir.

### 3.2.1.2. İşin ve İşgörenin Niteliği

Günümüz iş yaşamında yönetici ve işgörenlerin gerçekleştirmiş oldukları işlerin nitelikleri ve özellikleri strese meyilli durumdadır. Yönetici ve işgörenlerin, uğraş verdikleri işlerindeki rolleri, maruz kaldıkları stresin önem derecesi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Stresi yüksek olan işlerde işgören ve yöneticiler, yoğun bir zaman baskısı altında çalışmakta ve işleri üzerindeki kontrolleri düşük olmaktadır. Bu noktadan hareketle, işin ve o işle ilgilenen işgörenin niteliği stresin genel belirtilerinden bir tanesi olarak nitelendirilmektedir (Ferhanoğlu, 2009:16).

İşgörenler, yaptıkları işlerin niteliği ile ilgili stres oluşturabilecek birçok sorunla karşı karşıya gelmektedirler. Bunlar (Paşa ve Kaymaz, 2013:32);

**Rutin ve Çeşitlilik:** Tekrar edilerek yapılan, düşünülmeden planlanan ve uygulanan işler, işgörene ve yöneticiye yüklenen aşırı sorumluluklar hem yaratacılığın sönmesine hem de strese neden olabilmektedir. Bundan dolayı, işgören ve yöneticilerin, yaşanan veya yaşanabilecek bu durumların arasında denge kurması, rutin yapılan bir işe çeşitlilik katmaması, birden fazla işi de aynı anda gerçekleştirmenin zorluğunu bilmesi gerekmektedir (Paşa ve Kaymaz, 2013:32).

**İşin Doğası:** İşlerin çokluğu ve çeşitliliği düşünüldüğünde bazı işlerin doğasında gerilim önemli ölçüde hissedilebilmektedir. Örneğin; iş yükü bakımından büyük havalimanlarının kontrol kulelerinde çalışan yönetici ve işgörenlerin, yapılan iş göz önüne alındığında kararlarının her zaman doğru olması gerekmektedir. Bu durumda doğal olarak, onları diğer departmanların yönetici ve işgörenlerine göre, daha fazla gerilimli ve stresli yapabilmektedir. Çevresel ve fiziksel faktörler bir tarafa koyulduğunda, yapılan işte ne kadar çözümcü olduğu, kişisel gelişime ne kadar katkıda bulunulduğu, kişinin kendisine neler sağladığı konusunda zihinlerde

çok fazla soru işareti var ve işin doğası, bunların hiçbirine olanak sağlamıyorsa, iş tatminsizliği yaşanmaktadır (Paşa ve Kaymaz, 2013:32).

**Görev Çelişkisi:** İş yaşamında zamanlaması aynı olan uygulama zorunluluğu bulunan farklı iki faktörün arasında tutarsızlık olmasıdır. Yapısal görev çelişkisi, çok başlılık, sorumluluk ve kişilik-görev çelişkisi gibi durumlar söz konusu olabilmektedir (Paşa ve Kaymaz, 2013:32).

**Vardiya Çalışması:** Vardiyalı çalışma sistemi, işgören ve yöneticinin biyolojiki psikolojik ve toplumsal yapısına zarar vermekte, beden biyolojik ritmi ile çelişmekte, bireyde kronik bir yorgunluk meydana getirmektedir. İşgören ve yöneticinin belli bir zamandan sonra, beyninin doğal ritmini bozmakta, uyku problemlerine, bazı hastalıklara karşı dirençsizliğe, sürekli yorgunluğa, stres ve depresyona neden olabilmektedir. Vardiyalı çalışma sistemi aynı zamanda, yönetici ve işgörenin aile ve toplumsal yaşamını olumsuz anlamda etkilemektedir (Ferhanoglu, 2009:16).

Buradan hareketle, seyahat işletmelerinde çalışan yönetici ve işgörenlerin, sağlığını ve güvenliğini etkileyen durumlardan biri de vardiyalı çalışma saatleridir. Uygulanan uzun çalışma saatleri, akşam ve gece çalışmanın yoğunluğu, hafta sonları ve bayram gibi özel günlerde gerçekleşen vardiyalı çalışma sistemi işgören ve yöneticilerin psikososyal açıdan etkilenmesine ve birçok sağlık problemiyle karşı karşıya gelmesine sebep olmakla birlikte, beraberinde stres düzeylerinin artmasına neden olmaktadır (Çalık ve Demir, 2015:1175).

**Çalışan Devir Hızı:** İşgörenlerde ve yöneticilerde stres nedenlerinden biride çalışan devir hızının yüksekliğidir. Herhangi bir örgütte stres altında çalışan bir işgörenin, meşgul olduğu işiyle bütünleşmesi ve istediği iş doyumunu yakalaması beklenen ölçülerde olmamaktadır. İşgören ve yöneticilerin kabiliyetlerini ortaya koyma imkanı bulamadıkları, kendi kariyerlerinin ilerlemesinde problem olan otokratik yönetim anlayışını kabullenmek örgütler ve işgörenleri için başlı başına birer stres faktörüdür (Ferhanoglu, 2009:16).

Yukarıda ki tanımlara bakıldığında işin niteliğinin sebep olduğu stres kaynaklarının farklılık arz ettiği, meşgul olunan işe ve işgörene göre değiştiği görülmektedir. İşgörenin iş yaşamının durağan olması veya iş yükünün fazla olması , üzerinde baskı oluşturmakta ve işin niteliği gereği işgörenler stresli olabilmektedir. İşe ilişkin ani ve doğru kararlar verebilme ve bu kararların sonuçları işgörenin strese girmesine sebep olabilmektedir. Kısa zamanda çok iş beklenmesi, vücudun biyolojik durumlarına karşı gelinerek uyku zamanlarında çalışılması işgörenin stres yaşamada önemli faktörlerdir. Günümüzün sıklıkla uygulanan yönetim anlayışlarından biri olan çağdaş yönetim anlayışı, örgütte yer alan işgörene büyük önem vermektedir. Özellikle, kalifiyeli işgücü istihdam etme zorunluluğu olan seyahat işletmelerinde işgören boyutu önem arz etmektedir. Çünkü, seyahat işletmeciliğinin esası “insan emeğine” dayanmaktadır. İstihdam edilen kalifiyeli işgücünün belirleyici özelliklerinden birisi de, işgörenlerin sahip oldukları temel bilgi ve becerileri ile müşterilere kaliteli hizmet sunabilmeleridir. İşgörenin niteliği, seyahat işletmelerinin en önemli bileşenlerindendir (Saldamlı, 2000:292).

Bu bağlamda, seyahat işletmeleri, işgörenlerinin işin merkezinde yer aldığı emek-yoğun yapısı ile faaliyet göstermektedir. İletişimin oldukça yüksek olduğu seyahat işletmelerinde, işgörenler, sürekli müşteri, tedarikçi, işveren, partner gibi işletmelerin işgörenleri ile iletişim halinde bulunmaktadır.

Yoğun çalışma saatleri de beraberinde gelmektedir. Seyahat işletmelerinde var olan bu çalışma ortamı, işgörenlerin stres düzeylerini yoğun bir şekilde olumsuz etkilemektedir. Turizm sektörünün önemli bir parçası olan seyahat işletmelerinde de, sektörde olduğu gibi çalışan devir hızı oldukça yüksektir. Bu durumdan kaynaklı, işletmeler, ihtiyaçları olan işgörenleri elinde tutamamakta, kalan işgörenlerde ise istedikleri niteliği sağlayamamaktadırlar. Sonuç olarak, işgörenlerin örgütsel stres düzeylerinin ve çalışan devir hızının en aza indirgenmesi için, örgütsel bağlılıklarını artırıcı önlemler alınmalıdır (Şahin, 2014:207).

### 3.2.1.3.Örgütsel Yapı ve İklim

Örgütsel yapı ve iklim, iş stresinin başlıca kaynakları arasında gösterilmektedir. Örgütte yer alan bölümlerin ayrıştırılmamış olması, yaşanan iç ve dış çekişmeler, yönetimin işgörenlere uyguladığı baskı ve gözetim, işgörenlerin birbirlerine karşı soğuk davranışları ve yönetimin aldığı kararlara katılamama vs. bu başlık altında incelenecek konular arasındadır. Kısacası, örgütsel yapı ve iklim, örgütte yer alan işgören ve yöneticilerin örgüt içi motivasyonunu, birlik ve beraberliğini, iş tatminini, ifade etmektedir (Yumuşak, 2007:103-104).

Örgütün işgören ve yöneticilerine uyguladığı kural ve mevzuatlar, ortaya konan politikaların anlaşılır düzeyde olmaması, alınan kararlarda işgörenlerin pasifize edilmesi bu türün stres kaynaklarından. Yoğun dönemlerde, iş yükünün fazlalığı sebebiyle, işgörenin üstlenmiş olduğu görev çeşidi artabilmektedir. Verilen iş, işgörenin gerek fiziksel gerek zihinsel kapasitesinin üstünde olabilir. Bütün bunlar işin kalitesini etkiler. İşin teslimatında, kalitesinde problemler yaşanır, yapılan işin hata payı yükselir veya iş eksik kalır. Bahsedilen etmenler işgören ve onun yöneticisi üstünde normalin üstünde ve önemli düzeyde strese ve buna bağlı olarak gerilime sebep olur (Çelik, 2014:32).

Herhangi bir örgütün yapısı, iş için sağladığı ortam ve sağlanan ortamın fiziksel koşulları, örgütte var olan genel iş akışları, örgüt kültürü ve iklimini yansıtmaktadır. Örgütte var olan yapı ve yönetim anlayışı, işgörenlerin istek ve arzularını dikkate almayacak şekilde işliyor, onların çalışma özgürlüklerini ve davranışlarını daraltıyorsa bu durum işgörenlerde stres meydana getirmektedir (Özalp, 2014:7).

Bu bağlamda, seyahat işletmelerinin başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, faaliyetlerindeki başarısına bağlıdır. Bu nedenle örgüt yapısında yer alan bölümlerdeki yetki ve sorumlulukların belli mevkilere dağıtımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde koordinasyon çok önemlidir. Çünkü seyahat işletmeleri, işletme içi ve işletme dışında faaliyetlerde bulunan açık sistemler olması nedeniyle zaman

zaman değişik çevrelerin olumsuz yaklaşımları ve etkileri ile karşılaştıklarında işleyişlerini devam ettirecek ve istikrarı sağlayacak bir örgüt yapısına sahip olmak durumundadırlar. Seyahat işletmeleri, örgütsel yapısını belirlerken amaçlar, bölümler, gerekli araç-gereç ve donanımlar gibi etkenler ve işgörenlerde aranacak nitelikler ile değişik çevre faktörlerini de dikkate almak zorundadır (Tiritoglu, 2006:49). Örgüt yapısının oluşturulması, görev, rol ve sorumlulukların belirlenmesi, dağıtılması ve faaliyetlerin koordinasyonunun yönetimin fonksiyonu olduğu düşünülecek olursa, seyahat işletmelerinde stres faktörlerinin daha çok yönetim yapısı ve anlayışından kaynaklandığı söylenebilir (Saldamlı, 2000:301).

Örgütsel yapı ve iklim, işgörenlerin verimliliğini, tatminlik duygularını ve performansını etkileyebilmektedir. Dolayısı ile bir örgütün psikolojik havası yani örgütsel iklimi ve etrafında oluşturduğu yapısı, başarı yolunda önemle üzerinde durulması gereken kavramlardandır.

#### **3.2.1.4. Örgütteki Belirsizlikler**

Örgütte yer alan belirsizlikler farklı şekillerde olabilmektedir. Bunlar; beklenen performansın bilinmemesi, bu beklentilere nasıl ulaşılabileceğinin belirsizlik taşıması ve işe ilişkin davranışın nasıl sonuç vereceğinin önceden bilinmemesi, fiziksel zorlama ve tatminsizlik, örgütün sahip olduğu insan kaynağını etkili kulanamaması, işgörenin bağlı olduğu örgütsel çevrede herhangi bir işe yaramadığı hissine kapılması olarak sıralanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:42).

Ayrıca, işgörenin örgütteki rolüde belirsizliklerde önemlidir. Bir işgörenden aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi istenmesi, işgörende paniğe yol açacak, stres kaçınılmaz olacaktır. Yaşanacak belirsizlik durumu, işgörende psikolojik gerileme, işgörenin kendine olan güveninin azalmasına ve iş tatminsizliğine neden olacaktır (Yumuşak, 2007:105).

Bu durumun yanı sıra ortaya çıkan diğer bir belirsizlik durumu ise, örgüt içinde yaşanan rol çatışmalarıdır. Yönetici ve işgörenin neden olduğu iki farklı rol

çatışması mevcuttur. Yöneticinin, işgörenden, çelişen ve uyumsuz beklentilerde bulunması yöneticiden kaynaklanan bir rol çatışmasıdır. Aynı işgörene birden fazla yöneticinin, çakışan rol davranışlarını içeren taleplerde bulunması da, işgörende rol çatışması olarak ifade edilmektedir (Soysal, 2009:25). Rol çatışması işgörende ruhsal ve içsel sıkıntılar ve problemler meydana getirmekte, işgörende gerilime neden olmakta, yapılan veya yapılacak işin doyumun düşürmekte, işgörenin yöneticiye olan güvenini azaltmaktadır (Yumuşak, 2007:105).

Sonuç olarak, işgörenlerin yaşadıkları bu belirsizlikler onları strese sokmakta, ruhsal ve fiziksel sağlık durumlarını olumsuz etkilemekte, örgüte karşı güvensiz hissettirip, isteksiz duruma getirmektedir. Bu durumun sonucunda ise örgütler, sağlıksız, tükenmiş ve isteksiz işgörenler ile çalışmak zorunda kalmakta ve gelecek planlarını yok etmektedirler..

### **3.2.2. İŞ ORTAMINA İLİŞKİN FAKTÖRLER**

Örgütte dizayn edilen çalışma ortamının işgörenler açısından istenilen düzeyde ve işgörenlerin kendi aralarında ve yöneticiler ile sağlanan ilişkilerin dengeli ve uyumlu olması, son olarak karşılıklı duyulan hoşgörü örgütün devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Bu etkenler örgütlerin belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşmalarında yardımcı olmaktadır. Belirtilen etkenlerin, yetersiz kalması durumunda, örgütte yer alan işgöreni ve örgütü yoğun bir stres beklemektedir. Örgütteki işgörenlerin bütün ilişkileri (toplantı, telefon görüşmeleri vb.) strese neden olabilir. Bir örgütte, gruplar arasında uyum ve dengenin sağlanmasını, işgörenler arasındaki ilişkilerin iyi olmasını ve bütün örgüt işgörenlerinin iyi anlaşmasını hedeflemek doğru olmaz (Çelik, 2014:35).

Stres günümüz iş yaşamının kaçınılmaz olgusu olmakla beraber, insanoğlu için de yeni bir durum değildir. İş ortamı strese her zaman elverişlidir. Bir örgütte, işgörenden az veya çok çalışma istenmesi strese neden olabilmektedir.



Açıkçası yapılan işin her yönü strese yol neden olabilmektedir. Örneğin; aşırı sıcak, gürültü, ışık ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim işgörenlerde stresi meydana getirmektedir. Ancak maruz kalınan stres bireyden bireye farklılıklar gösterebilir.

İşgören ve yöneticiler, günümüz iş yaşamında belirsizliklerin ve değişimlerin yoğun hissedildiği bir ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örneğin, aynı mesleği icra eden işgörenlerin stresli bir durumla karşılaşmalarında aynı tepkiyi vermeleri beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili kaygılar onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir. Kısacası stres duymada bireysel farklılıklar önemli bir olgudur. En çok karşılan iş ortamına ilişkin stres kaynakları; işten atılma, yönetici ile ilgili sorunlar, iş koşullarında değişimler (terfi edememe, uzun çalışma saatleri), iş dizaynı, iş talepleri, sıkıcı/rutin işler, olumlu durumlar (örneğin, yeni bir iş, yükselme, başarı gibi durumlarda başarı düzeyini sürdürebilmede strese neden olabilir), iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yıldırma davranışları, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılım yetersizliği, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim sorunları, kontrol yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim sorunları, kontrol yetersizliği adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve işletme ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır (Özgün, 2015:75).

Bu başlık altında iş ortamına ilişkin stres kaynaklarının belli başlı olanlarının üzerinde durulacaktır.

### **3.2.2.1. İş Grupları/Kategorileri**

Her işin kendi yapısına ve kapsamına göre çeşitli beklentileri ve gerekleri olduğu için iş, hem işgören hem de örgüt için birer stres kaynağı olabilir. İşin gerektirdiği beklentileri ve gerekleri yerine getirmeye çalışmak ve uyum sağlamak işgörenler üzerinde strese sebebiyet verebilir. Buna karşın, bazı işler doğaları gereği çok fazla strese neden olabilirler. Yapılan araştırmalarda, çeşitli özellikleri sebebiyle

işgörenlerin, çalışma sürelerini kısaltma ihtimali yüksek olan meslekler şöyle sıralanmıştır (Küçükaslan, 1994:16):

- Günlük hayat sorunları ile etkili şekilde başa çıkmaya çalışan meslekler; polislik, öğretmenlik, yöneticilik vb.
- İş üzerinde yeterli kontrol imkânı vermeyen meslekler; telefon operatörlüğü, sekreterlik, kasiyerlik, danışma ve şikayet memurluğu, vb.
- Fiziki şartları ağır olan meslekler; maden işçiliği, rutubetli ve havasız yerlerde yapılan işçilik vb.
- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler; gazetecilik, borsacılık, turizm vb.

Buradan hareketle, piyasada mevcut olan ticari işletmelerin asıl hedefi, kar elde etmektir. Seyahat işletmelerinde bu anlayışla hizmet vermektedir. Seyahat olgusu, konuklara tatmin ve memnuniyet sağlamayı amaçlar. Söz konusu hizmetler aynı zamanlı, önceden söz verilen özelliklerde ve birbirine bağlantılı verilmektedir. Bu nedenle, yapılan hataları telafi etme şansı, mal üretimindeki hataları telafi etme şansına kıyasla mümkün olmamaktadır. Seyahat işletmeleri, yönetici pozisyonunda dahil olmak üzere, transfer elemanı ve tur kaptanına kadar bünyesinde sayısız ve çeşitli niteliklerde işgören barındıran bir örgütsel yapıdır. Bu oluşturulmuş yapının herhangi bir biriminde meydana gelecek problem bütün hizmet bileşenlerini de kusurlu hale getirebilir. Örneğin; uçakların yaşadığı hava muhalefeti, trafik kazası, hastalanma, yaralanma gibi meydana gelen olaylar bile tatmin düzeyini düşürerek bütün işletmecilik hizmetlerini imaj olarak kusurlu hale getirebilir ve sonuç olarak misafirin şikayet etmesine sebep olabilir. Ayrıca seyahat işletmeleri, sezon içerisinde birden fazla incoming faaliyetlerini devam ettirdiği için, farklı bir sistem oluşturmak durumunda kalacaktır. Örnek verecek olursak seyahat işletmesi; son dakika gelecek olan yolcuların bilgisini ilgili işletmeye bildirmemesi durumunda o yolcular için gerekli otel rezervasyonları ve transfer organizasyonları için hazırlık

yapılmamış olacağından yolcunun uzun süre bekletilmesine ve haklı sebeplerle şikayet etmesine ve bu durumla muhatap olan işgörenlerde strese neden olacaktır. Sonuç olarak, bu durumun önlenmesi için iş grup ve kategorilerinin, işgörenlerin nitelikleri özelinde düzenlenmesi gereklidir (Turizm ve Otelcilik Portalı, 2017).

### 3.2.2.2. Tekdüze Çalışma ve Monotonluk

İş ortamına ilişkin stres kaynaklarından bir diğeri, tekdüze çalışma ve monotonluktur. Dünyada yaşanan çok önemli teknolojik gelişmeler sonucunda üretim otomatik makinelerle yapılmaya başlanmış, çok daha verimli ve büyük ölçekli üretime geçilmiş, bir anlamda işgören makinelere bağımlı hale gelmiştir. Seri üretime geçen örgütlerdeki işgörenler, çalışma şartlarının getirmiş olduğu problemlerden dolayı kendi aralarında sosyal bütünleşme sıkıntısı yaşamaya başladılar. Seri imalat teknolojisinde makineler, işgörenlerin çalışma hız ve temposunu belirlemede, işgörenler için işin başından birkaç dakika dahi ayrılmaları olanaksızlaşmaktadır. Hali hazırda oluşan yoğun gürültü ile de işgörenlerin yanyana gelerek arkadaşlık bağı kurmaları zorlaşabilmektedir. Sonuç olarak, yapılan işin içeriği darlaşmakta, tekdüze çalışma şartları oluşmakta, işgörenler arası yalnızlaşma, birbirlerine karşı soğuma ve yabancılaşma meydana gelmektedir. Bu durum işgörelere yüksek düzeyde stres ve monotonluk yaşatmaktadır. Yaşanan bu monotonluğun sonuçları olarak; sıkıntı, ilgisizlik, umutsuzluk, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede sosyal ve psikolojik problemler sıralanabilmektedir (Soysal, 2009:20).

Buna ek olarak, herhangi bir stresin yaşanmadığı, çalışma temposunun aynı olduğu iş ortamına da monotonluk denmekte ve bu durum işgörenlerde sıkıntı ve gerginliğe neden olmaktadır. Kısacası, hergün işin aynı tempo ve ölçülerde yapılması, sık sık tekrarlanması ve bunun işgörelere vermiş olduğu bıkkınlık ve yorgunluk hali tekdüze çalışma ve monotonluğu ifade etmektedir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:286).

Sonuç olarak, tek düze çalışma ve monotonluk işgörenin iş ile ilgili performansını olumsuz olarak etkileyen iş ile ilgili stres kaynağıdır. Belli bir süre sonra işgören, kendini çalışma ortamından soyutlamakta ve çevreye karşı dikkatsizleşmektedir. Bu bağlamda, iş performansında düşüşler meydana gelmektedir. Bu durumu bir döngü içinde açıklarsak; monotonluğun oluşması iş tatminini düşürmektedir. İş tatmininin düşmesi ise, harcanacak çabayı ve emeği etkilemektedir. İşe gösterilen çaba ve emek ise, performansı düşürmektedir.

### 3.2.2.3. Hiyerarşik Yapıdaki Bozukluklar

Hiyerarşi, belirli bir sosyal toplumda ya da var olan bir örgüt içerisinde bulunan işgörenlerin, alt-üst ilişkileri, emir ve komuta zincirlerinin tamamını sınıflandıran sisteme verilen isimdir. Hiyerarşik yapı aslında bir organizasyon şemasıdır. İşgörenlerin, kendi görevlerini ve davranışlarını kontrol altında tuttuğu bir sistemi devam ettirme çabası olarak da açıklanabilir. Ortada var olan yetki ve sorumlulukların ve hangi işgörenin hangi yöneticiye bağlı olduğunun bilinmemesi, işgörenler açısından huzursuzluk ve problem teşkil etmektedir. Düzenli dağıtılmayan yetkinin sonucunda, emir – dağıtım sistemi bozulmakta, alt kademeler, üst kademelerdeki işgörenler ile sıkıntı yaşamakta, örgüt işgörenlerinin yönetimi zorlaşmaktadır. Bu problemlerin yaşanmaması için, emir – komuta zinciri belirlenmeli ve emir vericiler iyi tayin edilmelidir (Eren, 2015).

İş hayatına bir anlamda düzen getiren hiyerarşik sistem, işgörenler, astlar ve üstler arasındaki etkileşimi sağlamakta, örgütsel yaşa döngüsünü oluşturup bütün işgörenler için sağlıklı bir çalışma ortamı sunabilmektedir. Bu yapının örgütlerde katı bir şekilde uygulanması ise, örgütün sahip olduğu bütün işgörenlerin kendi inisiyatiflerini kullanmalarında problemlere neden olabileceği gibi, eksikliği ve yetersizliği de işgörenler için stres sebebi olabilecektir (Denizsever, 2017:16).

Seyahat işletmelerinde de tüm işletmelerde olduğu gibi astların çalışmalarını yönetmek yöneticilerin başlıca görevleridir. Ancak yöneticilerin güç ve yetkilerini kullanırken astlarla çalışma ilişkileri, bazen strese neden olmaktadır. Ayrıca astların

kişilik yapılarına göre yöneticilerinden beklentileri farklılık arz etmektedir. Çalışmaktan hoşlanan sorumluluk alan astların, yetkeci yöneticilerle çalışmaktan hoşlanmamaları gibi, tartışmasız itaat eden bağımlı işgörenlerde, yöneticilerinin kendilerini yönetmek için rahat bırakması durumunda yöneticilerine kuşku ile bakmaları mümkündür. Her iki durumda ikili ilişkilerin zayıflamasına ve tedirginliklerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Tiritöğlü, 2006:68).

#### **3.2.2.4. Yıldırma (Mobbing)**

Mobbing yaygınlaşan bir dışlama kavramı olup günümüzde işletmelerde yöneticilerle işgörenler arasında sık görülen ve adı konulamayan psikososyal sorunların tanımlanmasında kullanılmaktadır. Latince kararsız kalabalık anlamını taşıyan ‘mobile vulgus’ ve İngilizce ‘mob’ yani ‘topluca saldırmak, hücum etmek’ kelimelerine dayandırılan mobbing kavramı; ‘karşı tarafı baskı altına alma’, ‘duygusal taciz’, ‘işyerinde psikolojik taciz’, ‘psikolojik şiddet’, ‘rahatsız etme’, ‘kötüleme’, ‘aşağılama’ gibi anlamları içermektedir (Kehribar ve diğerleri, 2017:2).

İş dünyasında mobbing’in her kademedede uygulandığını görebilmekteyiz. Mobbing, üst kademe yöneticiler tarafından uygulanabileceği gibi aynı düzey işgörenler arasında veya astlar tarafından da uygulanabilmektedir. Maruz kaldığı mobbing’den olumsuz olarak etkilenen herhangi bir işgören, bunun sonucunda stres yaşamakta, yaşadığı bu stresten kaynaklı, fiziksel, zihinsel ve sosyal yönden problemlerle karşı karşıya kalmaktadır.

İşgörenin yaşadığı mobbing, meslekî bütünlük ve benlik duygusunu zedelemekte, işgörenin kendisine yönelik kuşkusunu artırmakta, paronaya ve kafa karışıklığına neden olmakta, kendine güven duygusunu yitirmekte, işgören, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşamaktadır. Mobbing ayrıca, bireyde ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık sorunları ve travma sonrası stres bozukluklarına da neden olmaktadır (Denizsever, 2017:16).

Bu bağlamda, turizm sektöründe, işgörenler, baskı, şiddet, ayrımcılık ve cinsel taciz gibi mobbing davranışları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı verilerine göre, turizm sektöründe, fiziksel şiddet riski oldukça yüksektir. İngiltere’de yapılan bir araştırmada ise, hizmet sektöründeki işgörenlerin %44’ü kariyerleri boyunca yönetimsel veya diğer nedenlerle işyerlerinde şiddete maruz kalmıştır (Hoel ve Einarsen, 2003: 9). Avrupa Vakfı yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi raporuna göre ise turizm sektöründeki işgörenler diğer sektörlerle kıyasla daha fazla baskı, şiddet, ayrımcılık ve cinsel taciz gibi yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadırlar (Kılıç ve Selvi, 2009: 907)

### **3.2.2.5. İş Ortamındaki Huzursuzluk**

Örgütlerde kurulan ilişkileri herkesin yararına olacak biçimde geliştirmeyi ve sürdürmeyi devam ettirmek emek istemektedir. Huzurlu bir iş ortamının sağlanması örgütteki tüm işgörenlerin sağlıklı bir iş ortamında çalışabilmeleri, son derece önem arz etmektedir. İşgörenler, iş ortamındaki huzursuzluktan dolayı ya da doğrudan etkilenmektedir. Çoğu davranışbilimciye göre kişisel ve örgütsel hayatta stresi en alt seviyeye indirmek için, kişilerarası iletişimde sağlıklı olmak ve diğer işgörenler ile iyi ilişkiler içerisinde olmak gerekmektedir. Bu bağlamda etkin bir örgütün oluşturulabilmesi için iş ortamının işgörene sunduğu huzurlu çalışma ortamı verimlilik adına önem taşımaktadır (Özalp, 2014:30).

### **3.2.2.6. Zaman Baskısı**

Örgütlerde zaman baskısı bir stres kaynağıdır. Zaman, daimi başarı isteyen örgütlerin üzerinde en çok durdukları ve yeri doldurulamaz kaynağıdır. İşgörenden sınırlı zaman diliminde, herhangi bir işi bitirmesini ve anlık karar alıp vermesini istemek, örgüt için çok önemli bir raporu zamanında teslim etmek, işgörenlerin ani durumlarla karşılaşması gibi durumlar zaman baskısının örneklerindedir. Örgütlerin dikkate almayıp uyduğu düzensiz zaman aralığında, verimsiz toplantılar, beklenmedik ziyaretler gerçekleşmekte, var olan zaman iyi anlamda değerlendirilememekte, istenen iş, işgörenler tarafından ortaya konamamaktadır. Bu

durumun sonucunda ise işgörenlerin maruz kaldıkları uzun çalışma saatleri ve zaman baskısının sonucunda ise, işgörenin ailesi, iş arkadaşları ve çevresi ile ilişkileri zayıflamakta, aynı anda birden fazla işle ilgilendiği için, işe dair verimliliği ve performansı düşmektedir (Çukur, 2001:8).

İşlerin bazılarının kesin zaman sınırlarına sahip olmakla beraber belirlenmiş bir zamanda yapılması gerekmektedir. Örneğin; muhasebeciler, vergi dairesindeki işgörenler, bankacılar vb. yılın belli dönemlerinde kesin tarihli bitirmeleri gereken yoğun bir iş yüküyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun sonucunda ise işgören, kişilik özellikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre strese girmektedir. Bir anlamda yoğun iş temposu ile beraber düzensiz zaman diliminde işgören, iş hayatında yoğun bir stres yaşamaktadır. Ortaya çıkan bu stres durumu işgörenin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını tehdit etmektedir (Özgün, 2015:80).

Bu bağlamda, seyahat işletmelerinde işgörenler, yoğun sezonlarda yalnız bir işi yapmak yerine, yoğunluğa bağlı olarak günlük iş akışını bozarak, farklı departmanların işleri ile de ilgilenmektedir. Bu durumun neticesinde ise, işgörenin sahip olduğu niteliklerle, yapmakta olduğu işin gereklerinin birbirine uygun olmaması, işgöreni zorlamakta ve işgören tarafından beklenen/istenen iş memnuniyetine ulaşılmasına engel olmaktadır. İşletmede yaşanan zaman baskısının sürmesi durumunda ise, müşteri ve işgörenlerin kendi aralarındaki iletişimde sıkıntılar meydana gelmekte, bunun sonucunda ise, işgörenin işine olan bağlılığı azalmakta, stres artmaktadır (Çalık ve Demir, 2015:1174).

### **3.2.2.7. Ücret**

Ücrete işgören cephesinden bakıldığı zaman, işgörenin yaşam kalitesini arttıran ve güvence sağlayan önemli bir konudur. İşgörenin aldığı ücretin piyasadaki şartlara uygun, yükselme ile orantılı, nesnel ve dengeli olması gereklidir. Bu şartlar sağlanamadığı takdirde, ücret problemi, işgörende strese neden olmaktadır. Aynı zamanda ücret, işgörenin işine yapacağı katkıyı ve performansını arttırmakta aracı rolü üstlenmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006:45).

İşgörenlerin ücretle ilgili davranışları, birinci durum, kazanç elde etme, ikinci durum ise, icra edilen işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğinden kaynaklanmaktadır. Ücretin, işgörenin asgari ihtiyaçlarını gideremeyeceği kadar az olması durumunda işgören fazla mesai yaparak veya ek iş bularak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışacaktır. Bu durumda işgörende, yorgunluk ve buna bağlı olarak stres ortaya çıkacaktır (Özgün, 2015:83).

Daha önceden yapılmış olan araştırmalarda farklı ücret alan ve farklı üretim yapan iki işgören ücretlerinde değişiklik yapıldığında; az ücret alan işgörene çok, diğerinden daha fazla ücret alan işgörene az ücret verildiğinde, ücreti çok olan işgörenin performansı, eskiden aynı ücreti alan işgörenden daha etkili olmuştur. Aldığı ücrette düşüş olan işgörenin performansı, daha önce bu ücreti alan işgörenin performansından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum ise işgörende, mutsuzluk, huzursuzluk meydana getirmiş, iş tatminsizliğini neden olmuştur (Soysal, 2009:25).

Bu bağlamda, seyahat işletmelerinde, mal ve hizmetlerin üretimi sırasında ve bu üretilen mal hizmetlerin müşteriye satışı esnasında, insan kaynağı yoğun olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla, işletmeye ait maliyet hesaplamalarında, işgörenlerin, işletmeye getirdiği maliyetlerin daima düşük tutulması hedeflenmektedir. Sonuç olarak, mal ve hizmetlerin satış fiyatlarının yüksek olduğu seyahat işletmelerinde, bu mal ve hizmetleri üreten ve sunan işgörene (özellikle alt ve orta kademedeki görev alan işgörenler) ödenen maddi ve ayni ödemeler genel olarak düşük tutulmaktadır. Bu duruma ek olarak, işletme içerisinde belirlenen katı kurallar, belirlenen ücretlerin ve yapılan terfilerin adaletsiz ve yanlış gerçekleşmesi, işgörenin problemlerine yeterince cevap verilememesi gibi etkenlerinde eklenmesi ile işgörende iş ten tatmin azalmakta, yüksek oranda stres meydana gelmektedir (Saldamlı, 2000:301).

Stresin yoğun olarak yaşandığı bir çalışma ortamına, işgörenlerin almış olduğu düşük ücrette eklenince, işgörenin performansı ve verimliliği düşmekte, bu durum aile içi çatışma gibi faktörlere sebebiyet vermektedir. Sonuç olarak, kötü



yönetilen bir ücret politikası, işletmedeki hizmet kalitesini düşürmekte, istenen ürünlerin ve hizmetlerin yetişmesini sağlayacak olan verimli zamanın yok olmasına neden olup, işgörende verimsizliğe ve iş tatminsizliğine yol açacaktır.

### 3.2.2.8. İş Ortamının Koşulları

İşgörene temin edilen çalışma ortamı dikkate alındığında, işgörenin işini yaparken, örgütün işgörene sunduğu, her türlü fiziki, ekonomik ve psikososyal şartlar ile imkânlarla iş ortamının koşulları diyebiliriz Fiziksel stres sebepleri işgöreni, bedensel olarak etkileyen dışsal etkenlerdir. İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı, içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel şartlar, fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde yakından etkilidir (Ferhanoğlu, 2009:25).

Örgütün işgörenlere sunduğu çalışma ortamında yer alan fiziki koşullar ile aydınlatma, ısınma, havalandırma ve gürültü ile ilgili işgörenlerce hissedilen sorunlar birer stres kaynağıdır (Soysal, 2009:21).

Bir diğer koşul ise, işgörenlerin işinin başında iken karşı karşıya kalabilecekleri tehlikelerdir. Kaza ihtimalinin yüksek olduğu bazı iş kolları mevcuttur. Örneğin, madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında yer alan işgörenlerin ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres kaynağıdır. Bu duruma ek olarak, radyasyona maruz kalma, zehirlenme, düşme, yaralanma hatta ölme gibi unsurların ihtimali işgörenlerde için tedirginliğe ve gerilime sevk etmektedir. Stresi oluşturan bu faktörler işgörenin vücut kimyasını bozmakta ve işgörende endişe ve kaygıya neden olmaktadır (Cam, 2004:4).

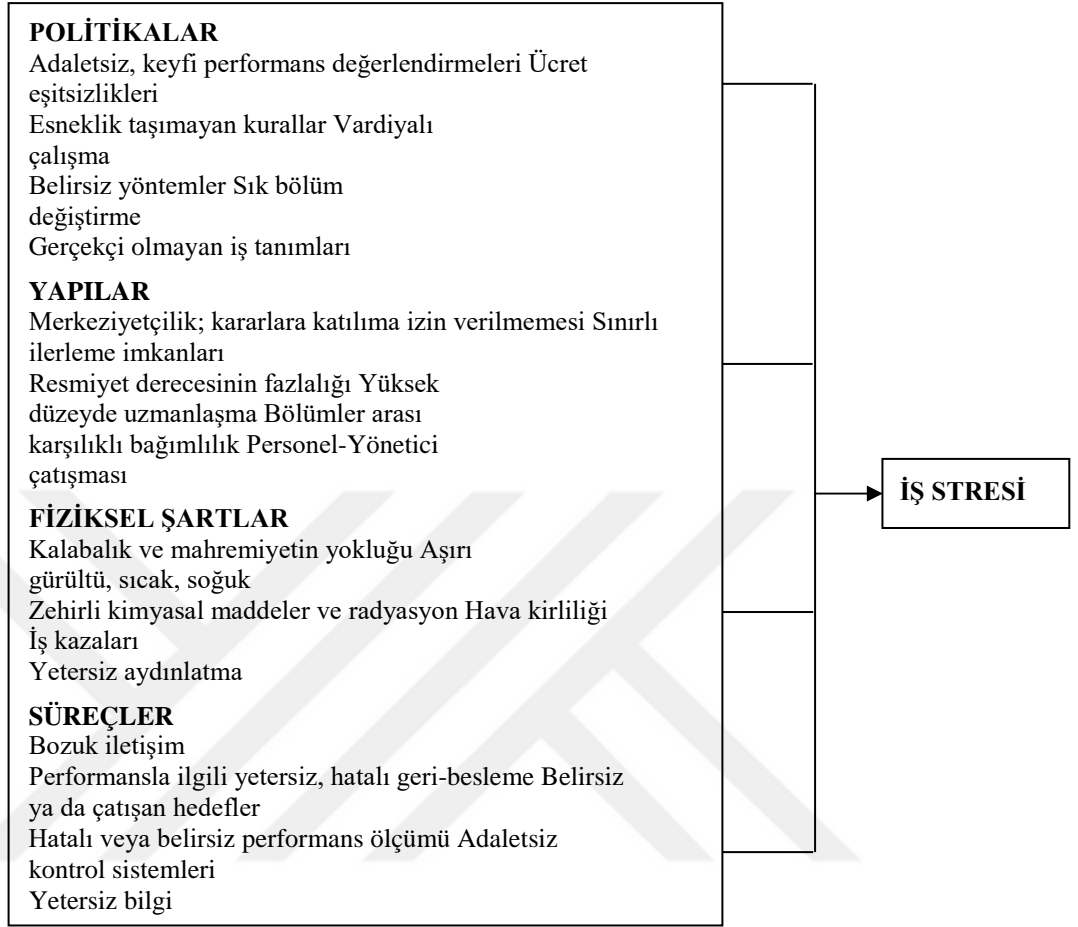
**Tablo 6:** Örgütlerde Stresi Meydana Getiren Fiziksel Çevre Koşulları

Fiziksel Çevre Koşulları	Örnekler
<b>Gürültü</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gürültülü makinelere karşı uzun süreli önlem almama,</li> <li>Ofisteki yüksek gürültüden dolayı düzenin kesintiye uğraması</li> </ul>
<b>Titreşim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş makineleri (örn; yol matkabı),</li> <li>Bir makineyi kullanmak (örn; çatallı kaldırıcı)</li> </ul>
<b>Aydınlatma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşyerindeki yetersiz ışıklandırma,</li> <li>Bir laboratuvardaki aşırı ışıklandırma,</li> <li>Çalışma ofisinin psikolojik niteliği (örn; ferahlık)</li> </ul>
<b>Sıcaklık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dış cephe inşaat işlerinde karşılaşılan aşırı soğuk,</li> <li>İmalat fabrikasında uzun süren sıcaklığa maruz kalma,</li> <li>Ofis sıcaklığındaki önemli iniş çıkışlar</li> </ul>
<b>Ergonomik Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kereste atölyesinde aşırı kas gücüne dayanan iş yükü,</li> <li>Bir uçak kokpitinde aşırı duyarlılık isteyen kontrol paneli,</li> <li>Montaj fabrikasında otomasyona dayalı çalışma</li> </ul>
<b>Kirli Hava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laboratuvardaki zehirli gazları soluma,</li> <li>Kimyasal bir fabrikada deriyi etkileyen virüslere maruz kalmak,</li> <li>Nükleer tesiste meydana gelen bir kaza sonucu radyasyona maruz kalmak</li> </ul>

**Kaynak:** Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(1), Isparta, s.31-58.

Buradan hareketle, emek-yoğun bir sektörün en önemli parçalarından biri olan seyahat işletmelerinde, işgörenler, müşteri ile devamlı yüz yüze gelmekte ve çalışma saatleri içerisinde iş ortamını kullanmakta olduklarından dolayı iş ortamı koşullarından en çok etkilenenlerdir. Seyahat işletmeleri, genel olarak işgörenlerin ve müşterilerin yoğun olarak bulunduğu, bilgisayar, telefon, fax, e-mail'in sürekli kullanıldığı, müşteriler ile birebir, yüzyüze görüşmelerin yapıldığı yerlerdir. Fiziksel çevre koşulları bu durumda önem arz etmektedir. Bu temel faktörün etki derecesi ise işgörenlerin işlerine, işletmelerine ve işkollarına karşı tutumlarını etkileyecek işletme ortamıyla ilgili faktörlere bağlı olacaktır (Türkay, 2015:240).

Örgütsel özellikler ve iş ortamına ilişkin durumlardan kaynaklanan stres kaynakları politikalar, yapılar, fiziksel şartlar ve süreçler olarak Tablo 7'de gruplandırılmıştır.

**Tablo 7:** Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları

**Kaynak:** Işık, K. (2006). *Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Bolu, s.36.

Tablo 7'de yer alan makro düzeyde örgütsel stres kaynaklarına göre, örgütün uyguladığı politikalar, örgütün yapısı, taşıdığı fiziksel şartlar ve iletişim süreçleri önem taşımaktadır.

### 3.3. İŞ STRESİNİN SONUÇLARI

Teknolojinin hızla gelişmesi ve bunun örgütlerdeki yansıması olan makineleşmenin de hızla artması ile oluşan yeni iş düzenine işgörenlerin uyum sağlaması zorlaşmakta, işgörenler bu duruma karşı kendilerini uyumsuz hissetmekte, maddi ve manevi sorunlar yaşamakta, terfi ve yükselme imkanlarının yetersiz kalması ile de kendilerini stres altında hissetmektedirler (Güney, 2011: 422).

Hissedilen stresin sonucu olarak işgörenler bazı fiziksel ve ruhsal problemler yaşamaktadırlar. Bu yaşanan problemler, işgöreni cinsiyet, yaş ve meslek ayrımı yapmadan önemli ölçüde etkilemektedir. Uzun dönemli strese maruz kalma durumunda işgörende kronikleşen hastalıklara sebebiyet vermekte, bu durumun neticesinde ise, yüksek tansiyon, başa ağrısı, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar ile zihinsel ve psikolojik hastalıklar ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerce yoğun ve uzun süreli maruz kalınan stres, işgörenin vücut kimyasını bozarak, fiziksel ve ruhsal dengesini alt üst etmekte, çeşitli belirtilerin meydana gelmesine neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu belirtiler, fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak sınıflandırılabilir (Sökmen, 2005:5).

Bu başlık altında iş stresinin bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde durulacaktır.

### **3.3.1. İŞ STRESİNİN BİREYSEL SONUÇLARI**

İşgörenler karşılaştıkları veya etkisi altında kaldıkları strese çok çeşitli tepkiler verebilmektedir. Ortaya çıkan bu stresle mücadele edebilme ve maruz kalınan baskıya dayanma gücü bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Stres sonucunda oluşan bu değişimlere en çok örnek teşkil eden durum ise, bireyin sigara ve alkol kullanımında farkedilir bir düzeyde artışın olmasıdır. Ayrıca bireyin yemek yeme alışkanlığında değişmekte, az yada çok yeme veya hiç yemek yememe gibi davranışlar gözlemlenmektedir. Birey bedensel olarak dış etkenlere uyum sağlayamamakta, bireyin iç dengesi bozulduğunda stres zihinsel olabileceği gibi fiziksel de birçok hastalığa sebep olmaktadır (Eğin, 2015:33).

İş stresinin bireysel sonuçları; fizyolojik, psikolojik-zihinsel ve davranışsal olarak üç başlık altında incelenmiştir.

#### **3.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar**

Stres bireye ilk etki ettiği anda bireyi psikolojik olarak etkileme özelliğine sahipken, özellikle uzun süreli devam eden stres dönemlerinde, fiziksel sorunlarada

neden olmaktadır. Stres temelinde psikolojik bir olguyu taşısa da, neden olduğu fizyolojik sonuçlarında mevcuttur. Örneğin fiziksel bir tedirginlik sonucu bedenimizin herhangi bir bölgesinde ağrı hissetmemiz ve bu ağrının bizi etkilemiş olması gibi psikolojik açıdan yaşanan stresin de fiziksel anlamda yansımaları mevcuttur. Dolayısıyla, Yani, stres her ne kadar psikolojik bir olgu olarak görülse de fiziksel bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Sürekli stres altında yaşamak farklı bir durumdur ve depresyondan tutun da kalp rahatsızlığına kadar pek çok sağlık problemlerine neden olmaktadır (Eğin, 2015:33-34).

Fizyolojik olarak meydana gelen ve pek çok işgörende benzer sendromlarla kendini gösteren bu tepkiler stresin ilk belirtileridir. Stres anında nefes alıp verme hızlanır, sıcak, soğuk basmaları ve deri üzerinde terleme meydana gelir. Cilt tepkimeleri ve cilt hastalıkları (kurdeşen, egzama, sedef hastalığı, saç dökülmesi gibi) görülebilir. Aşırı yeme, bir anda iştahtan kesilme, hazımsızlık vb. hastalıklar, sindirim sisteminde oluşan birtakım problemlerin meydana gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda kas gerilimi artar, kalbe giden damarlarda daralma ve buna bağlı olarak dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları (çarpıntı, kalp vuruş sayısında düzensizlik, göğüs ağrısı, miyokart enfarktüsü, hipertansiyon) görülmektedir. Fiziksel olarak görülen bu belirtiler stresin ilk ve ani belirtileridir. Stresli bir durumla karşı karşıya kalındığında, işgörende bu belirtilerin pek çoğu ortaya çıkabilmektedir (Bulut, 2013:11).

### **3.3.1.2. Psikolojik ve Zihinsel Sonuçlar**

#### **3.3.1.2.1. Kaygı**

Kaygı, geleceğe yönelik bir duygu, beklenen bedensel ve ruhsal zarara tepki, uğursuzluk, dehşet duygusu ve herşeye karamsar bakma olarak tanımlanabilir. Kaygı yaşayan işgörenler veya yöneticiler, devamlı olan tedirginlikleri sebebiyle birbirleri arasında ilişki kurmada zorluk çekerler. Başaramamak, yükselememek, üstlerle ve astlarla ilişki kuramamak, beğenilmemek gibi kaygılar nedeniyle, hem aşırı bir çaba içinde olurlar hem de çekimsiz davranmayı seçerler. Özellikle gelecek

kaygısı; derin ve sürekli olursa, objesi belirsiz olan korku nedeniyle işgörenin veya yöneticinin iş yaşamı alt üst olabilir (Özgün, 2015:102).

İşgören, örgütün çalışma koşullarında kendini daima güvende hissetmek ister. Örgüte ve kendine olan güveni sarsılan veya yok olan işgören, yüksek ücretlerde çalışsa dahi, istekli ve verimli çalışması muhtemel olmayacaktır. Bir anlamda psikolojik olarak rahatlama isteği, işgören yüksek düzeyde gelir elde etse dahi bu durumun önüne geçebilecek bir etkidir. Bütün kaygılarından arınmış, çalıştığı örgüt ortamında kendini daimi olarak güvende hisseden bir işgören bu durumunu iş performansında olumlu olarak yansıtabilecektir (Özler, 2013 :136-137).

Bu durumdan hareketle, seyahat işletmelerinde ve özellikle turizm sektöründe istihdam edilen işgörenler açısından mevsimsel istihdam sorunu bulunmaktadır. Emek-yoğun bir üretim şekline sahip olan seyahat işletmeleri, istihdam ettiği işgörenlerinin büyük bir çoğunluğunu işin yoğun olduğu dönemlerde işe almaktadır. Yoğun sezon sonunda ise, işgörenle daha önce yapmış olduğu anlaşmaya dayanarak, isteğe bağlı olmadan işgörenin işine son vermektedir. Bu durum; işgören için, çalışmadığı diğer mevsimlerde işsiz kalacağı anlamına gelmekte, işgören her ne kadar sezonluk çalışacağını biliyor olsa dahi, ister istemez çalıştığı süreler boyunca kaygı hissine kapılıp, sonrası için işsiz kalma problemi yaşayacağından dolayı stres yaşamaktadır.

### **3.3.1.2.2. Depresyon**

Depresyon, günümüzde iş hayatını en çok etkileyen stres faktörlerinin biraraya gelerek işgörende meydana getirdiği sonuçlardan biridir. Depresyonun oluşum süreçleri ve son aşama olan tedavisi birey için oldukça karışık ruhsal bir problemdir. Depresyonu oluşturan ana etkenlerden biri olan bireyin yaşadığı ruhsal çöküntüler, bireyi, derinden etkilemekte, duygu karmaşası yaratmakta, konuşma ve hareketleri yavaşlatmakta, yorgunluk, dikkat ve konsantrasyonun azalması, isteksizlik ve motivasyonun düşmesi, değersizlik, suçluluk, karamsarlık duygu ve düşünceleri ile fizyolojik fonksiyonlarda yavaşlama gibi sonuçlara yol açmaktadır.

Örgütte işgörenin içinde bulunduğu depresif ortam, işgörende kendini değersiz hissetme, suçluluk ve çaresizlik gibi duyguları ortaya çıkarmaktadır. İşgörenin bedeninde ve duygularında birçok problem meydana getiren depresyon zamanında tedavi edilmez ise, işgöreni intihara kadar sürükleyebilir (Şireli, 2012:5).

Depresyondaki işgörenler, günlük severek yaptıkları işlerinden artık zevk alamadıklarını, yemek yemek gibi günlük ve zorunlu ihtiyaçlarını gidermek için bile kendilerinde güçlü hissedemelerini ifade ederler. Depresyonu birçok faktör meydana getirmektedir. İşte başarısızlık, işini veya bir yakını kaybetme ve hastalıklar bu duruma örnek verilebilir (Özalp, 2014:33).

İşgörenin maruz kaldığı depresyonun neden olduğu fiziksel ve zihinsel yeti kaybı, sosyal ve mesleki alanlarda olabilmesinin yanı sıra, işgörenin, iş, özel ve aile hayatını önemli boyutlarda etkilebilmektedir. Bu sebeple depresyon, işgörenin olduğu kadar, çevresinin ve bakımını üstlenen bireylerin üzerinde de önemli olumsuz sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Depresyon sadece bu durumu yaşayan işgöreni etkilememekte aynı zamanda, işgörenin etkileşimde olduğu çevresine de yansımaktadır. Sonuç olarak, meydana gelen bu umutsuzluklar bir zincir oluşturabilmektedir (Akkaya, 2005:91).

**Tablo 8:** Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Sınıflandırmasına Göre Depresyon Belirtileri

1	Kendini mutsuz hissetme
2	Hoşlandığı şeylere ilgide azalma, bu etkinliklerden zevk alamama
3	İştahta artış ya da azalma
4	Uyku bozukluğu ( uykusuzluk, aşırı uyuma veya yorgun uyanma gibi )
5	Huzursuzluk hissiyle sürekli hareket etme isteği veya aşırı durgunluk, ağırlık çökmesi durumu

**Tablo 8:** Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Sınıflandırmasına Göre Depresyon Belirtileri (devam)

6	Yorgunluk-bitkinlik ya da enerji kaybının olması
7	Kendini değersiz, çirkin veya suçlu hissetme
8	Bir konuya konsantre olmada güçlük, sürekli kararsızlık yaşama
9	Yineleyen ölüm düşüncesi, intihar düşüncesi olması veya intihar girişiminde bulunma

**Kaynak:** Eğin, A. (2015). *Çalışma Hayatında İş Stresi ve Tükenmişlik*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, s.41.

Tablo 8'de Amerikan Psikiyatri Birliği'nin yapmış olduğu depresyon belirtilerinin neler olduğu ile ilgili sınıflandırma yer almaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, kendini mutsuz hissetme, iştahta artış veya azalma, uyku bozukluğu, enerji kaybı, konsantrasyon bozukluğu vb. nedenlerden kaynaklı birey kendini depresyonda hissedebilmektedir.

### 3.3.1.2.3. Uyku Bozuklukları

Günümüz iş yaşamında, uzun çalışma saatleri, işğören üzerinde fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri meydana getirmektedir. Bu durumun dışa yansımaları, yorgunluk, isteksizlik, uykusuzluk, sinirlilik ve öfke şeklinde olmaktadır. Örneğin çalışılan işin, gürültülü bir ortama sahip olması strese neden olan etkenlerdendir ve işğörenin uyku düzenini bozmaktadır. Uykusuzluk ise beraberinde sabahları uyanamama, odaklanma problemi, verimsizlik gibi problemleri ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, uyku eksikliği bir stres nedeni olup, işğörenin performansının azalmasına ve işğörenin stres düzeyinin daha da artmasına yol açmaktadır (Yılmaz, 2016:35).

Uykusuzluk, stresli dönemlere bağlı olarak görülebilir ve önemli bir sorundur. Stres azaldığında da uykusuzluk ortadan kalkar. İşğörenin, zihninin ve vücudunun işlevlerinin yavaşlamasına yol açar. Zihinsel yorgunluk, depresyon ve güçsüzlük meydana getirir. İşğörenin yoğun olarak maruz kaldığı stres, uyku



bozukluğunun temel sebeplerinden biridir. Düzensiz, bölünmüş ve tam alınamamış uyku, önemli stres belirtisidir. Birçok işgören, iş ortamında karşılaştığı problemlerden dolayı karşılaştıkları stres nedeniyle uyku bozukluğu yaşarlar. Bugünün sorunlarını ve yarının kaygılarını taşırlar. Uykusuzluk, ertesi gün yorgunluk, gerginlik, tepkisel yavaşlık ve konsantrasyon bozukluğu yapar (Özgün, 2015:101-102).

Özellikle, hizmet sektöründe, fazla çalışma saatlerinin örgütler açısından verimlilik, işte hata yapma, devamsızlık, çalışanları işte tutamama, işgören bulma, motivasyon ve moral düşüklüğü, yüksek işgücü devir hızı gibi sorunların yanı sıra beraberinde getirdiği, uykusuzluk problemini örnek vermek mümkündür (Kaya ve Atçı, 2015:30). Bu bağlamda, seyahat işletmelerinde işgören emeğinin yoğun olarak kullanılması, uzun çalışma saatleri, belirlenen görevin üstünde iş yükü, zaman baskısı, iş yerinde beklentileri karşılayamama gibi durumlar hakimdir. Yoğun ve düzensiz çalışma saatlerinin sıklığı, seyahat işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerde uykusuzluğa neden olmaktadır. Özellikle vardiyalı sistemde çalışan işgörenler, uyku saatlerini doğru bir düzene oturtamadıklarından uykusuzluk problemi ile daha sık karşılaşmaktadırlar.

**Tablo 9:** Stresin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

Zihinsel ve Duyusal Sonuçlar	Fiziksel Sonuçlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olumsuz tutum</li> <li>• Endişe</li> <li>• Korku/fobi</li> <li>• Üzüntü</li> <li>• Asabiyet</li> <li>• Öfke</li> <li>• Unutkanlık</li> <li>• Yalnızlık</li> <li>• Konsantrasyon problemi</li> <li>• Karar verememe</li> <li>• Umutsuzluğa düşme</li> <li>• Kötü rüyalar görme</li> <li>• Depresyon</li> <li>• İntihar girişimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kas gerginliği/ağrısı</li> <li>• Baş ağrıları</li> <li>• Kronik baş ağrıları</li> <li>• Diş gıcırdatma</li> <li>• Yorgunluk hissi</li> <li>• Sindirim problemleri</li> <li>• Astım</li> <li>• Kalp çarpıntısı</li> <li>• Yüksek tansiyon</li> <li>• Nefes bozukluğu</li> <li>• Sakarlık</li> </ul>

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2011). *İşletme* (5. Baskı). Bursa:Beta Yayınları

Yukarıda yer alan tablo 9’da stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçları dikkate alındığında örgütün çalışma ortamında, işgörenin yoğun olarak aldığı ruhsal uyarımların neticesinde oluşa olumsuz stresler işgörende yaşanmayı hızlandırmakta, ömrü kısaltmaktadır. Sonuç olarak, stresin zihinsel, duygusal ve fiziksel sonuçları dikkate alındığında, işgören kendine olan güvenini kaybetmekte, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığına kapılmaktadır. Yaşanan bu olumsuz durumdan ötürü işgörenin vücut direnci düşmekte, çok çeşitli hastalıklara yakalanma riski artmaktadır.

### 3.3.1.3. Duygusal ve Davranışsal Sonuçlar

Örgüt çalışma ortamında, psikososyal ve davranışsal faktörler işgörenin bütün çalışma durumunu etkileyebilir. İşgörenin, karakter yapısı, davranış kalıpları, duygularının türleri, duygularının çeşitliliği ve stresin üstesinden gelme durumları, vücudunu farklı yöntemlerle etkilemektedir. İşgörenlerin yaşadığı, duygusal ve davranışsal ve psikolojik stres ile zorlamalar dünyanın birçok ülkesinde, ekonomik anlamda gelişmişlik düzeyleri dikkate alınmadan öümlere sebep olan önemli faktörlerdendir. Bu duruma ek olarak işgörenin kullandığı alkol, içtiği sigara, yemek yeme alışkanlığının değişmesi, hastalık ve erken ölüm riskinin artması, işgörenin içinde bulunduğu duygusal ve davranışsal stresin birer sonucudur ( Özgün, 2015:102).

Bunlar, uzun dönemde görülen belirtilerdir. İşgörenlerin strese ne derece maruz kaldıklarıyla doğru orantılıdır. Stres altındaki işgörenler, genel olarak çalışma arkadaşlarına daha çabuk sinirlenmekte ve normalde önemsemedikleri olaylara bile çok sert reaksiyon gösterebilmektedirler. İşgörenin, duygusal ve davranışsal belirtileri, genel olarak dışarıdan gözlemlenebilen, kendi davranışlarına yansıyan belirtilerdir. Davranış şekilleri, işgörenin örgüt içindeki performansını doğrudan etkilemektedir. Örneğin, iş performansını zayıflatan depresyon duygusu, işgörenin üzerinde uzun vadeli ve yoğun stres etkisiyle oluşan bu durum, performansını düşürebilmektedir. Alkol ve madde kullanımını düzenli hale getirmekte, aile ve diğer bireylerle ilişkilerini bozabilmektedir (Bulut, 2013:12).

İşgörenin yaşadığı yoğun stresin, iş akışı ve düzeni üzerinde de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Yoğun çalışma temposundan kaynaklı işgören kendini yorgun hissetmekte, işi ile ilgili uğraşlarında tahammülsüz, anlayışsız ve hoşgörüden yoksun davranabilmektedir. Ayrıca, diğer işgörenler ile arasındaki iletişim bozulmakta, öfke kontrolünü sağlayamamakta, kişisel farklılıkları anlamada zorluk yaşamaktadır. İşgörenler, aynı çalışma şartları altında bile birbirlerinden çok farklı tepkiler gösterebilmektedirler. Bir işgören kaygılı ve gerilimli hissedebilirken, diğer bir işgören ise soğukkanlı ve sakin davranabilir.

Her bir işgörenin kişilik yapıları, yaşadıkları stresin üstesinden gelme yolları farklıdır. Bu bağlamda, işgörenin iş ortamında maruz kaldığı duygusal ve davranışsal iş stresi sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Biçki, 2016:53);

- Öfkeyi kontrol edememe,
- İş ortamından uzaklaşma, işten nefret etme,
- Birçok durumdan kaygılanma, anksiyete hali,
- Alınganlık, takdir edilmeme hissi
- İş tatminsizliği, işe devamsızlık,
- Keyif verici madde ilaç kullanma halinde olma veya alımını artırma,
- Özgüven ve özsaygının azalması
- İlişkide olduğu insanlardan aile, arkadaş çevresi gibi uzaklaşma,
- İçeride kapanma, can sıkıntısı,
- Suçluluk hissi,
- Umarsızlık, işe konsantre olmada güçlük, kolay ağlama, Dalgınlık ve unutkanlık,
- Kendi içine dönük olma,
- Düzenleyici olmada yetersizlik,
- Rol çatışması yaşama, görevlerini yerine getirmeme ve kuralları umursamama,
- Görevlilere güvenmeyip, onlardan uzaklaşma,
- Örgüt kültürüne karşı ilgisiz kalma,
- İşlerini erteleme veya sürüncemede bırakma,

- Başarılı olamama hissi,
- İş gördüğü, hizmet verdiği insanları küçümseyen, onlarla alay eden davranışlar sergileme
- Değişime karşı direnme,
- İşten ayrılmayı sık sık düşünme

Bu bağlamda, emek yoğun sistemi benimsemiş seyahat işletmelerinde, uzun çalışma saatleri, yıllardır problem teşkil etmektedir. Turizm bazlı birçok bileşenlerin biraraya gelerek oluşturduğu paket turların, uçak, otel, ulaşım araçlarının rezervasyon ve satışlarının yapıldığı ve müşterinin satın aldığı bu aktiviteleri gerçekleştirmeden önce ve gerçekleştirdikten sonra dahi bir problemle karşılaşılması için işgörenlerin yoğun çaba sarfettiği bir seyahat işletmesinde yer alan işgörenlerin, var olan bu nedenlerden dolayı çalışma saatleri iş akışına paralel gitmemekte, işgörenler uzun saatler çalışabilmektedir. İşgörenler, örgütte uzun saatler kaldığında, kendi özel hayatlarına yeteri kadar zaman ayıramamaktadır. Dolayısıyla, işgörenlerin morallerini düşmekte, bu durum onların isteksiz ve verimsiz çalışmalarına zemin hazırlamaktadır. Uzun çalışma saatleri, işgöreni duygusal ve davranışsal olarak yıpratmakta, depresyon ve öfke halini ortaya çıkarmakta, işgöreni aşırı sinirli yapmakta veya içe kapanmasına neden olmakta, alkol, sigara gibi kötü alışkanlıklara sürükleyerek bağımlı hale getirmekte, en önemlisi işgörenin yoğun stres altında hissetmesine neden olmaktadır.

### 3.3.2. İŞ STRESİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

İş stresinin işgörenler üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Yapılmış olan önceki çalışmalarda yoğun olarak iş stresinin olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Olumsuz sonuçların ortaya çıkmasında işgörenin iş performansının önemi yüksektir. Bunun yanı sıra işgörenin yaşadığı stresten, içinde bulunduğu örgüt ortamında olumsuz anlamda etkilenmektedir (Günbayı, 2009:51).

Bu durumu göz önüne aldığımızda, işgücü devrinin yükselmesi, üretilen mal ve hizmetlerde kalite problemi yaşanması, iş kazaları oranının artması, örgüt içi

iklimin istenen seviyede olmaması örgütte yaşanan iş stresinin olumsuz sonuçları arasında gösterilebilir (Yılmaz ve Ekici, 2003:7).

**Tablo 10:** İş Stresinin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Örgüte bağlılığın azalması</li> <li>* İşten tatminsizlik</li> <li>* Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş</li> <li>* Verimliliğin azalması</li> <li>* İşgücü devrinin yükselmesi</li> <li>* Örgütsel iklimde soğukluk</li> <li>* Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme</li> <li>* Personel şikayet ve taleplerinin artması</li> <li>* Hile sabotaj</li> <li>* Müşteri şikâyetlerinde artış</li> <li>* Bölümler arası işbirliğinin zayıflaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İş kazaları</li> <li>* Uyarı ve cezalarda artış</li> <li>* Sigorta ödemelerinin miktarında artış</li> <li>* Kariyer durgunluğu</li> <li>* İşe devamsızlıklarda artış</li> <li>* İş ilişkilerinde gerginlik</li> <li>* Örgütsel iletişimin zayıflaması</li> <li>* Uzayan yemek ve çay molaları</li> <li>* Hesapta olmayan zaman kayıpları</li> <li>* Personele ödenen tazminatların artması</li> </ul>
---	--

**Kaynak:** Yılmaz, A ve Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,10(2), Manisa, s.7.

Tablo 10'da örgüt ortamında yaşanan yoğun stresin işgörenler üzerindeki çok çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararları olabildiği gibi yoğun stres altındaki bir işgören örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş stresinin yol açtığı örgütsel sonuçları ise, verimsizlik, personel devri, işe devamsızlık, performans düşüklüğü, iş kazaları, yabancılaşma, tükenmişlik davranışları olarak incelemek mümkündür.

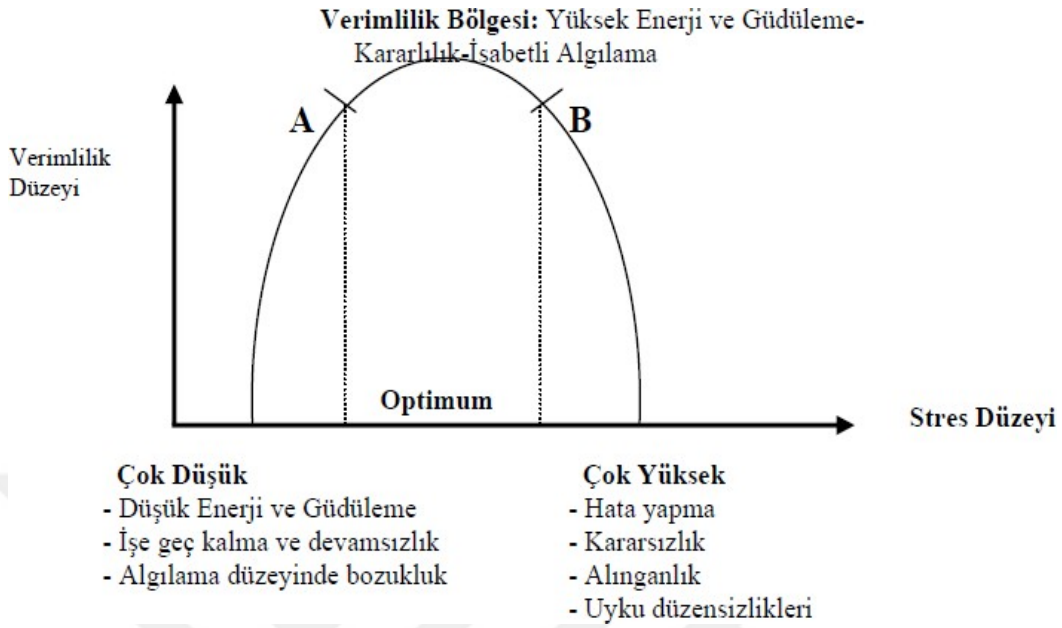
### 3.3.2.1. Verimsizlik

Verimlilik, elde bulunan kaynakların (para, işgücü, üretim araçları, enerji, hammadde, bilgi, bilgi teknolojileri vb.) en etkin şekilde kullanımını gerektirmektedir. Verimlilik ve etkinlik ile ilişkili olan stres, ekonomik anlamda olumsuz sonuçlar oluşturabilir. Örgütte yaşanan iş stres düzeyinin yüksekliği, işgörenin hem fiziksel hem de zihinsel düzenini olumsuz etkilemektedir. İşgücünde yaşanan kayıpların ve işgörenlerin yaşadığı hastalıkların artması, iş kazaları sayılarının artması, nitelikli işgören eksikliği mali sıkıntıya neden olmaktadır (Soysal, 2009:28).

Yapılan üretimi, üretimin kalitesini yada sunulan hizmetin kalitesini arttırmak, işgören faktörüyle ilişkilidir. Örgütte işgörenin maruz kaldığı stres düzeyi arttıkça, ortaya çıkarılan işin veriminde düşüşler gözlemlenmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:279). İşgörenin verim durumunu arttırmak için, örgütte var olan iş stresinin düzeyinin düşürülmesi gerekmektedir. Stres altında çalışan işgörenlerin verimli ve yüksek performansta çalışması beklenemez.

Bu bağlamda, diğer işletmelerde de olduğu seyahat işletmelerinde verimlilik büyük önem taşımaktadır. Seyahat işletmeleri birer hizmet işlemeleri olduğundan dolayı, istihdam edilen insan kaynağının verimli çalışabilmesi için, iş ortamının ona göre dizayn edilmesi gerekmektedir. İşletmenin başarılı ve verimli olmasında, etkili bir yönetim felsefesi de önemli role sahiptir. Yönetimin tek amacı üretim ve hizmet, büyüme ve kar olmamalıdır. Günümüzde işletmeler, küresel dünyanın getirmiş olduğu şartlar neticesinde birbirleri yoğun rekabet halinde olmakla birlikte, ihtiyaç duydukları makine, tesisve teknolojiyi maddi güçleri ile satın alabilmektedirler. Artık işletmeler, birbirleri ile benzer her türlü maddi imkanlara sahiptirler. Ulusal ve uluslararası alanda işletmeler arasında küresel rekabet üstünlüğü meydana getirebilecek tek farklı unsur insan kaynaklarıdır. Yöneticilerin, işgörenlerin ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamını daha verimli hale getirebilmeleri , işgörenleri stresten uzak tutacak gerekli düzenlemeleri yapmaları çok önemlidir. Verimliliğin sağlanması ile, başta işgücü devri hızının azalması sağlanırken, işletmenin ve işgörenlerin ekonomik kazanç elde etmeleride önemli ölçüde artmış olacaktır (Tütüncü ve Demir, 2003:146-147).

**Şekil 1 : Verimlilik ve Stres**



**Kaynak:** Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim* (1.Baskı). Ankara:TODAİE yayınları, s.91.

Şekil 1'de çalışmakta olan işgörenlerin stres düzeyleri ve verimlilik düzeyleri arasındaki ilişki gösterilmektedir. Bu ilişkiyi inceleyecek olursak, verimlilik, çalışan işgörenler üzerinde stres orta seviyede iken en üst seviyededir.

### 3.3.2.2. İşgören Devri

İşgören devri, bir örgütte çalışmakta olan işgörenlerin, bu örgütte istihdam edildikten sonra ölüm, işten ayrılma, işten uzaklaştırma, işi terketme gibi nedenlerden kaynaklı işten ayrılmaları durumudur. Örgütte, sadece işgörenlerin istek ve iradelerine bağlı olarak meydana gelen işten ayrılmalar, büyük oranda örgütün sağlamış olduğu çalışma ortamındaki şartların elverişsizliğinden ve genel stres durumlarından kaynaklanmaktadır (Eroğlu, 2007:467).

Başka bir tanımda ise, işgören devri işgörenlerin bir örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir sebebe bağlı olarak ayrılmalarını ya da

uzaklaştırılmalarını ifade eden bir kavramdır (Özalp, 2014:37). Örgütlerde, işgören sayısının artışı azalışı, işe giriş, çıkış sayısındaki oranını ifade etmektedir. Örgütte, işgören devir hızı rakamsal olarak ne kadar az olursa, örgütün gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerden aldığı verimde o kadar yüksek olabilir.

Bir örgütte düzenli olarak meydana gelen işgören devir hızının yüksekliği işgörenlerin stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Düzenli olarak stres altında çalışmak işgörenlerin örgütle bütünleşmesine ve iş tatminlerine engel teşkil edebilir. İşgörenlerin, örgütte, kapasitelerini kullanma imkanı bulamaması, otokratik yönetim anlayışını benimsemesi, baskı unsurunun her kademedede olması, işgörenlerin yükselme imkanlarının kısıtlanması veya olmaması, monoton çalışma ortamı, işgören devir hızı düzeyinin yüksek olmasına neden olan iş stresi faktörlerindedir. Bu durumun tersi olan işgören devir hızının istenen seviyede olması ise, örgütün hedef ve misyonlarına ulaşmasında önem arz etmekte, örgüte yenilik getirmektedir (Çelik, 2014:44).

Bu bağlamda, seyahat işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin, diğer sektörler baz alındığında nitelikli olmaları gerekmektedir. Hizmet üzerine üretim yapan seyahat işletmelerinde, yüksek düzeyde işgücü istihdamına gereksinim duyulmakla birlikte, işgörenlerin, müşteriler ile yüz yüze iletişimde olması kalifiyeli ve nitelikli işgören istihdamının önemini vurgulamaktadır. Bir hizmet işletmesi olmanın gerektirdiği koşullar ve buna ek olarak turizm endüstrisinin kendine has özellikleri seyahat işletmelerinde işgören faktörünün önemini arttırmaktadır. Seyahat işletmelerinin başarılı olmalarında temel öneme sahip kalifiyeli işgören ihtiyacının seçimi her yönden büyük önem arz etmektedir (Akova vd., 2007:277). Seyahat işletmelerinde, insan kaynakları planlamasının iyi yapılmaması veya iş analizlerinin yapılarak elverişli eleman çalıştırılmaması, yeterli ücret artışının sağlanmaması, adil bir performans değerlendirmesinin yapılmaması, çalışma ortamının kötü olması ve yöneticiler ile işgörenler arasındaki iletişimin istenen düzeyde olmaması gibi etmenler işgücü devir hızını artıran nedenler arasında gösterilebilir. İşgücü devrinin yüksek olması aynı zamanda, işgörenin yoğun olarak stres yaşamına neden olmakta ve çalışma ortamını olumsuz etkileyebilmektedir.



### 3.3.2.3. İşe Devamsızlık ve Geç Gelme

İşgörenin örgüt çalışma ortamında maruz kaldığı iş stresinden bir anlamda uzaklaşmak için geliştirdiği politikalardan biri olan işe devamsızlık ve geç gelme, işgörenlerin stresli hissettikleri durumlarla mücadele edebilmeleri için buldukları ortamlardan işe gitmeyip uzaklaşması veya işe geç gelmesidir.

İşe devamsızlık ve geç gelme, bireysel stres faktörlerinden biri olan davranışsal etmenler arasında yer alsa da işgörenin, örgüt çalışma ortamına doğrudan aktardığı bir durum olarak kabul edilebilmektedir.

İşgörenin meşgul olduğu işten işe ve bireyden bireye farklılık gösteren işe devamsızlık ve geç gitme davranışının öncelikli olarak, işgörenin maruz kaldığı stresten uzaklaşmak istemesinden mi, yoksa çalıştığı örgütün evine olan mesafesinden mi kaynaklandığı durumlar iyi bilinmelidir. Bu duruma ek olarak, işgörenler, hafif derece rahatsızlıklarını da bahane ederek, evlerinde kalmakta, işlerine gitmemektedirler. Bu gibi bahane ve stretn kaynaklı problemlerin çözümünde örgütlere çok önemli görevler düşmektedir ( Bingöl, 2013:34).

İş stresinin sonuçları arasında gösterilen işe devamsızlık ve geç gitme davranışı, literatürde en fazla üzerinde durulan konulardan biri olmakla beraber, bu davranışın ortadan kaldırılması veya en alt seviyeye indirgenmesi için, devamsızlığa ve geç gitmeye sebebiyet veren problemlerin kaynakları irdelenerek, bu durumun iyileştirilmesi gerekmektedir (Güllüoğlu, 2012:83).

İş hayatının verimli olduğu örgütlerde, işgörenin örgüte ve işine olan bağlılığı ve isteği artacaktır. İşine devamsızlık gösteren ve geç giden işgörenlerin, hangi problemler sebebi ile devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların % 40'ının strese bağlı problemler olduğu tespit edilmiştir. İşgörenin, işe olan devamsızlıklarının en aza indirmesi veya ortadan kaldırılması için örgüt içinde bu problemlere neden olan stres faktörlerinin tespit edilip, hafifletilmesi ve bir dizi önlemler alınması

gerekmektedir. Aksinin gerçekleşmesi durumunda örgütler, istihdam ettikleri işgörenlerinin bu davranışları sergilemesi neticesinde önemli maddi kayıplarla karşı karşıya kalabileceklerdir. Yoğun stres altında olan bir örgüt ortamında çalışan işgörenler, istedikleri iş doyumuna ulaşamayacak, örgüte olan bağlılıkları azalacak, işe devamsızlık ve geç gelme davranışları sergileyeceklerdir. Sonuç olarak, bu davranışlar, işgörenlerin örgüt ortamında maruz kaldıkları stresten uzaklaşmak amacı ile meydana gelmektedir (Tansu, 2009:58).

Seyahat işletmelerinde, istihdam edilen işgörenlerin yaşadıkları iş tatminsizlikleri ve işe olan bağlılıklarının azalması neticesinde meydana gelen işe devamsızlık ve geç gitme eğilimi düzeylerinin, diğer sektör ve endüstriler göz önüne alındığında yüksek olması işgören faktörüne ne denli bağımlı bir sektör olduğunun delili sayılabilir (Taner, 1993: 15). Bu bağlamda işi bırakma, işe devamsızlık ve geç gelme eğilimleri, seyahat işletmeleri için üst düzey sıkıntıya sebep olan durumlardandır. Yoğun çalışma saatleri ve ek olarak uygun olmayan çalışma programlarına maruz kalan işgörenler bu eğilimlere yönelmektedir. Diğer bir ifade ile işletmede işgörenlerin ilgilerini çekmeyen, hoşlandıkları bir işte çalışmamaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının sağlanamaması, işten tatmin olma durumlarına etki etmektedir. Yöneticiler ile iletişimsizlik, yöneticilerin işgörelere karşı tavır ve davranışları, işgörenlerin işten soğumalarına ve işe devamsızlık yapmalarına neden olmaktadır (Kaya, 2010:231).

#### **3.3.2.4. Performans Düşüklüğü**

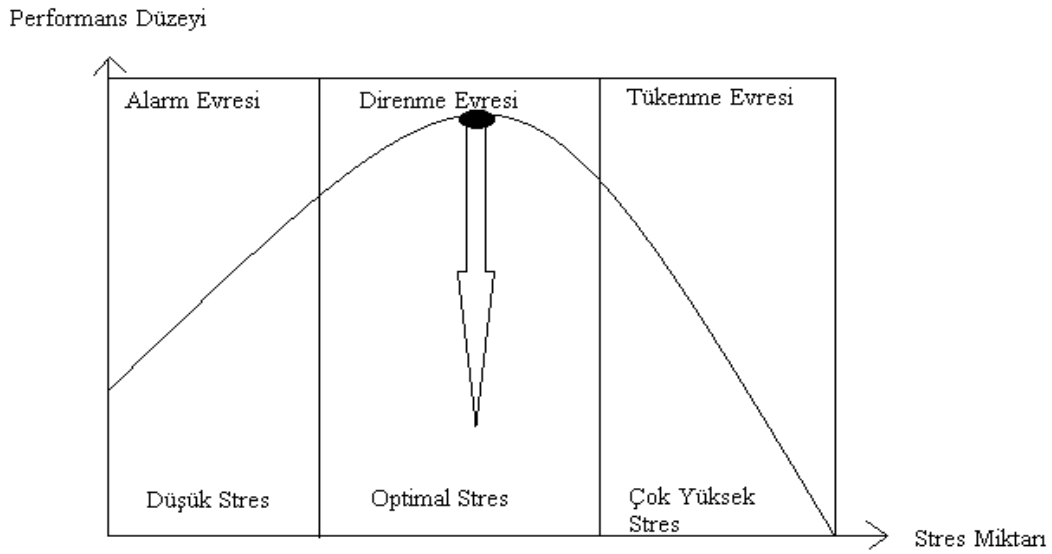
Örgüt üzerinde iş stresinin doğrudan etkilerinin başında işgörenin performansında meydana gelen düşüşler gelmektedir. Örgütün istenen ve beklenen düzeyde üretim gerçekleştirememesinin yanı sıra, üretim ve hizmetteki kalitenin düşmesi, firelerin sayısının artması, plansız alınan kararlar ve sonucunda verilen kararlar, işgören performansının düşüşüne neden olan etkenler arasında yer almaktadır. Çalışma koşullarının ve şartlarının getirmiş olduğu stresli ortam işgörenin işten aldığı tatmini azaltarak moralini olumsuz anlamda etkilemektedir. İşgörenin yaşadığı iş stresini kendisinin dayanabileceği seviyelerin üzerinde

algılaması, işinde devamsızlıklar yaşamasına ayrıca daha iyi olduğunu düşündüğü örgütlere yönelerek işten ayrılmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, işgörenin çalıştığı işletmeye bağlılığı azalmaktadır. Bunlar ise örgütte işgücü kaybının sebep olduğu maliyetlerin artırması bakımından önemli sonuçlardır (Haktanır, 2016:48). Buradan hareketle, işgörelere ve yöneticilere düzenli performans değerlendirmesi uygulanması örgüte, işgöreleri hakkında düzenli bilgi sağlayabilir. İnsan kaynakları departmanları tarafından yürütölen klasik işgörel anketleri, yöneticilerin hayati geri bildirimler alması açısından önemlidir.

İşgörelerin, her biri stresörlere karşı çeşitli reaksiyonlar vermektedirler. Bu durum iş stresini yönetmek adına zorluk teşkil eder. Ayrıca başarının kaçınılmaz itici kuvvetlerinden biri olarak göröldüğünde stresin boyutu büyük öneme sahiptir. Belirli bir oranda performansı arttıran stres etmeni, gücü, ivmesi arttıkça performans kaybına sebep olabilmektedir. Bu bağlamda, iş stresinin varlığından ziyade, işgörel üzerindeki etki boyutu daha büyük önem arz edecektir (Aslan, 2014:23).

Seyahat işletmelerinin performans değerlemesinde önemli olan faktörün işgörel olduğu anlaşılmaktadır. İşgörel, oluşturulan müşteri memnuniyeti performans faktörü ilişkisinde belirleyici özelliğe sahiptir. İşgörel, somut ve soyut manada oluşturulan turistik ürünleri karşında yer alan müşteriye tanıtıp, satın almaları için onları ikna edenlerdir. Ayrıca, Bunların yanı sıra işgörelerin müşteri ile sürekli iletişim halinde olması, müşterilerin istek, ihtiyaç ve şikayetlerini birebir tespit edebilmeleri ve bağlı oldukları yöneticilerine aktarabilmeleri gerek müşterinin memnun edimesinde gerekse işletmenin başarı yakalamasında önemli yer tutmaktadır. Bu doğrultuda, işgörelride en iyi şekilde benimsemiş yönetim anlayışı ile işgörelerin düşüncelerinin önemsenmesi, kararlara katılımlarının sağlanması ve çalışma koşulları ve şartlarının iyileştirilmesi işletme ve işgörel performansını arttıraak, yaşadıkları veya yaşabilecekleri stresi en aza indirgeyecektir (Kılıç vd., 2010:37-38).

**Şekil 2:** Stresin Performansa Göre Değişimi



Şekil 2’de, belli bir noktaya kadar stres performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Belli bir noktadan sonra stres düzeyi arttıkça işgören performansı azalmakta ve sıfır noktasına kadar inmektedir. Buna bağlı olarak stresin işgören performansı üzerindeki yıkıcı etkileri, işgörenin diğer işgörenlerle ve müşterilerle yaşadığı iletişim problemleri, işe odaklanamama, zamanı yönetememe ve organize olma eksikliği, karar verme güçlüğü, motivasyon eksikliği, sorun çözme becerisinin azalması, vizyon eksikliği şeklinde kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş stresinin, işgören performansı üzerindeki olumsuz etkisi hem işgöreni, hem de örgütü olumsuz anlamda etkilemektedir.

### 3.3.2.5. İş Kazaları

İş kazası, bir takım iç ve dış etkenlerin bir araya toplanması sonucunda, işin gerçekleştirilmesi esnasında ortaya çıkan ve önceden düşünülmemiş zarar verici herhangi bir olaylardır (Tortumlu, 2016:20).

İş kazalarının önlenmesi konusu hem işgören, hem de örgüte getirdiği yüksek maliyetler sebebiyle, yönetimlerin son yıllarda üzerinde önemle durdukları bir konu

halini almıştır. İş stresi ve iş kazaları ile ilgili yapılmış olan araştırmalar dikkate alındığında, stresin, iş kazaları ile arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Meyna gelen iş kazalarının %75-85 arası çıkmasının sebebi, stresin örgütlerce yönetilememesidir (Yılmaz ve Ekici, 2003:9). İş kazaları, örgütlerde bir çok faktörden kaynaklandığı gibi işgörenleride yakından ilgilendiren önemli bir durumdur. İşgörenlerin ruh halleri, davranışları ve çalışma süreçleri, iş kazalarına sebep olan en büyük faktörler arasındadır. Bunun yanı sıra örgütte oluşturulmuş yanlış düzen, çalışma alanı yetersizliği v.b. durumlar da iş kazalarını yakından ilgilendiren etkenler arasındadır.

Örgütün önemli stres kaynaklarından birisi de, görülen işin yapısından meydana gelen zorluklar veya iş talebinin yüksek olmasından kaynaklanan baskılardır. Çalışma ortamının güvenliği ve işin zorluğu iş kazalarının görülme sıklığında büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda iş talebinin ve işgören performansının yüksek olması, işgöreni, beklentileri karşılamak adına yoğun iş temposuna uyum sağlamaya itecektir. Bu yoğun çalışma temposunu kimi zaman kontrol fırsatı bulunabildiği gibi genel olarak işgörenler bu yoğunluğu yönetemeyebilirler. Bu durum işgörende, zihinsel ve fiziksel yorgunluk, dalgınlık, dikkatsizlik gibi sorunları beraberinde getirmektedir. İş kazaları ve mesleki biçimsizleşme riskinin yüksek olması, işgörenin yoğun iş kazalarına maruz kalmasına sebep olmaktadır (Aslan, 2014:24).

Diğer bir neden ise, işin yürütüldüğü çalışma ortamında, iş makineleri ve teçhizatları ile makinelerin etkilerine alınması gereken önlemin zamanında alınmaması, işgörende görülen sinirlilik, dikkatsizlik hali gibi stres unsurları meydana getirmektedir. İşgörenlerin içinde buldukları bu duygu durumları da kaza olma ihtimalini tetiklemektedir (Özgün, 2015:107). Öncelikle işgörenlerin bilinçsiz bir şekilde yaptıkları işi sürdürmeleri onları, kazalara karşı korunaksız bir hale getirebilir. Böylelikle meydana gelen iş kazalarında, işgörenlerin yaralanma olasılığı çok yüksektir.

Bu bağlamda, 2010- 2013 yılları arasında turizm sektöründe, 95 işgören çeşitli nedenlerden dolayı iş kazalarından hayatlarını kaybetmiştir. Turizm sektörü göz önüne alındığında ilk sırayı (%40) ile yiyecek-içecek departmanı, ikinci sırayı ise, (%29) ile konaklama işletmeleri gelmektedir. İş kazasından hayatını kaybeden kişi sayısının en az olduğu alansa havayolu taşımacılığıdır (%6). Sektörde iş kazalarından kayıplarda kadınların oranı %10'dur. Tüm sektörler dahil edildiğinde; her yıl ortalama 1.300 civarında işgören, iş kazası dolayısıyla hayatını kaybetmektedir. Seyahat işletmesi faaliyetleri grubu içerisinde en fazla iş kazası, temel seyahat işletmesi faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır (%48.8). İkinci sırada %46.5 ile rehberlik hizmetleri, turizm enformasyon bürosu vb. faaliyetlerin de bulunduğu diğer rezervasyon hizmetleri yer almaktadır. Bu grupta en az iş kazası tur planlama gibi temel görevlerin olduğu tur operatörü faaliyetlerinde meydana gelmektedir (Çavuş ve Akkuş, 2015:1196-1198).

Seyahat işletmelerinde istihdam ve rekabette meydana gelecek artıştan dolayı, iş kazalarının meydana gelmesi önlenmeli, işgören ve yöneticiler tarafından çok çeşitli prosedürler ve kuralların dikkate alınması gerekmektedir. Turizm sektörü dikkate alındığında, sezonluk dönemlerde özellikle yaz aylarında iş yükü diğer dönemlere ve aylara göre artmaktadır. Bu yoğun artış ise, vardiyalı çalışma sisteminin bulunduğu saatlerde çalışılmasına, sigortasız ve güvencesiz işgören çalıştırılmasına, stajyer öğrencilerin yoğun olarak amaç dışı çalıştırılmalarına, birbirinden oldukça farklı işlerin yapılmasının getirdiği iş çeşitliliğine neden olmaktadır. Belirtilen bu nedenlerden dolayı, seyahat işletmeleri, yaşanabilecek her türlü iş kazasına arşı önlemini almalıdır. Her ne kadar hizmet sektöründe yaşanan iş kazaları, sanayi sektöründen az olsa da turizm sektörü bu konuda özel bir alandır. Sonuç olarak, işgörenlerin, öncelikle, çalışma sürelerinin uzunluğu, ara dinlenmelerinin ve hafta tatillerinin ihlali, ücret ödenmeden ulusal bayram ve genel tatil çalışması yaptırılması, izinsiz yabancı uyruklu işgören çalıştırılması ve kayıtdışılık vb. iş kazalarına sebebiyet verecek olan riskler olarak belirtilebilir (Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017).

### 3.3.2.6. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, iş stresinin örgüt üzerindeki sonuçlarından biridir. Yabancılaşma davranışbilimcilere göre, “işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, takım arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sonuçlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Bayar, 2016:47).

İşgörenin meşgul olduğu işine yabancılaşması, işte uyulması gereken davranışlar ile işgörenin kendi öz benliği arasındaki anlaşmazlığın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş süreçlerinin işgörenin katılımı olmaksızın belirlenmesi ve yürütülmesi, onun işte duygusal ihtiyaçlarının karşılığını bulamamasına neden olabilir. İşgören, işinde umduğu ortamı bulamaz, beklentilerini karşılayamaz, yöneticilerin katı, sert davranışlarıyla karşılaşırse stres altına girebilecek, saldırgan veya içe kapanık bir tavır benimseyerek örgüte karşı yabancılaşabilecektir (Soysal, 2009:30). Yabancılaşma durumunun en belirgin örnekleri arasında; diğer örgüt işgörenleriyle ikili ilişkiden kaçınma ve aradaki iletişimin eksikliği, herhangi bir amaç ve gelecek ile ilgili bir plan olmaması, yeniliklerden rahatsızlık duyma, ilgi eksikliği ile hissedilen can sıkıntısı vs. gösterilebilir.

Örgütte yaşadığı stresten kaynaklı işine yabancılaşan işgören, bir süre sonra stresle olan mücadelesinide sonlandırmaktadır. İşe yabancılaşma kavramı, işgörenin çalıştığı örgüte ve işine gösterdiği tepkidir. Bu yabancılaşmanın sonucu olarak işgören; iş arkadaşlarına ve örgüte karşı ilgisiz davranmakta, örgüt içinde veya çevresinde meydana gelen problemlere karşıda duyarsızlaşmaktadır. İşgören hem örgütün hem de kendi geleceğine dair amaçsızlaşmakta, diğer işgörenler ile iletişimden kaçınmakta, kendini zavallı görmekte ve çaresizlik içinde hissetmekte, değişmelere direnmekte, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelmektedir. İşine tamamen yabancılaşan işgören, örgütün hedeflerinde ulaşması konusunda gereken çabayı gösterememekte, kısa bir süre sonra da işini değiştirebilmektedir ( Öztürk, 2009:43). Öte yandan örgüt içindeki değişim ve değişim hızındaki artış, işgörenin iş yaşamındaki hareketliliğini arttırmakta ve

işgörenin, örgüt içindeki rollerini hızla değiştirme zorunluluğu getirmektedir. Bu değişim sağlıklı ve sistemli bir çerçevede meydana gelmediğinde ise çoğunlukla işgören işine yabancılaşmaktadır.

Günümüz iş piyasasında teknolojik yenilikler hızla artmaktadır. Artan bu yeniliklerin bir sonucu olarak oluşturulan ürünler giderek birbirine benzemektedir. Piyasadaki bu hareketlenmeler tüketicilerin beklentilerini yükseltmekte, rekabetin boyutu daha da şiddetlenmektedir. Piyasalarda durum bu iken, işletmeler birbirlerine üstünlük ve avantaj sağlayabilmek için, işgörenlerinden fizik ve zihin güçlerine ek olarak duygularını da iş süreçlerinin gerektirdiği şekilde kullanmalarını beklemektedir. Bu duruma örnek olarak, işin yapısı gereği müşteri-işgören etkileşiminin yoğun olarak yaşandığı seyahat işletmeleri verilebilir. Seyahat işletmelerinde istihdam edilen işgörenler, işin karakteristik özelliğinden kaynaklı, fiziksel ve zihinsel emekten daha çok, duygusal emek harcarlar. Bununla birlikte duygusal emek, örgütte olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Gerçekte hissettiği duygulardan farklı davranmak zorunda kalabilen işgörenler, kendilerini işte ifade edememe ve anlamlandıramama problemleri ile karşılaşabilmektedirler. Normal hayatta hissedilenler ile iş rolleri arasındaki hissedilenlerden kaynaklanan farklılıkların bir sonucu olan duygusal çelişki nedeniyle, işgörenlerde, işe yabancılaşma sorunu kendini gösterebilmektedir. Örneğin, seyahat işletmelerinin çağrı merkezlerinde çalışan işgörenlerin, müşterilerle görüşmelerinin kayıt altına alınması, amirleri tarafından düzenli kontrol edilmeleri vb. durumlar bu kapsamda örnek gösterilebilir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013:311-314).

### **3.3.2.7. Tükenmişlik**

Maslach ve Jackson'a göre tükenme iş stresinin bir türüdür. Stres ile tükenmişlik bağlantısı üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Tarihte ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanan tükenmişlik sendromu, yine Freudenberger tarafından yıpranma, başarısız olma, bireyin kendini enerjik hissetmemesi ve tahmini mümkün olmayan isteklerin neticesinde bireyin iç dinamiklerinde meydana gelen tükenme durumu olarak ifade edilmiştir. Stres, iş



yaşamında, işgörenin başa çıkma kaynaklarını tüketen bir taleptir ve sürekli stres sonucunda kaygı ve depresyon artmakta ve tükenmişlik meydana gelmektedir (Özalp, 2014:12-13). Mesleki tükenmişlik olarak da bilinen tükenmişlik sendromu işgörenin, iş başarımı üzerinde oldukça yüksek bir etkiye sahiptir. Hem işgörenler hem de örgütler açısından tükenmişlik, üzerinde durulması gereken bir konudur. Diğer yandan stres ve iş performansı ilişkisi konusunda en belirgin olanıdır. Tükenmişlik sendromu, işgören faktörlerinin yanı sıra işin yapısından kaynaklanan ve uzun süreli stres altında kalmaktan dolayı meydana gelmektedir (Aslan, 2014:25). Günümüz iş hayatında tükenmişlik, işgörenin yaşadığı monotonluk, zorlanma, aşırı yorgun hissetme, yeterli düzeyde dinlenememe, işgörenin göstermiş olduğu çabasının karşılığını elde edememesi sonrasında ortaya çıkabilmektedir.

Tükenme durumuna gelindiğinde işgörenin stresli halinin devam etmesiyle çalışma ortamına uyumu azalmakta, bundan kaynaklı, ciddi ve devamlı oluşan gerilimin sonucu olarakta işgörende bitkinlik ve yıkım başlamaktadır. Tamamen tükenen işgören, strese maruz kalmış, vücut kimyası artık dış faktörlere karşı reaksiyon gösterememektedir. İşgören, çevresinde meydana gelen olaylar karşısında uyuşuk davranır ve hiçbir yapıcı tepki veremez. İşgörenin sahip olduğu mükemmeliyetçi yapı, kendine yapacağı olumlu telkinlerle ve odağını başka noktalara çekmesi ile önemli ölçülerde kontrol altına alabileceği bir kişilik yapısıdır. İşgörenin her istediğini elde edemeyeceğini, bütün hayatının düzenli olarak seyredebeyeceğini bilmesi, tükenmişlik duygu durumunu hayatından uzak tutabilmesi açısından büyük yarar sağlayabilir. İşgörenler, ulaşılması zor olan hedefler yerine daha ulaşılabilir hedefler koymalı, karşılaştığı sorunlarla ilgili olarakta kendi payını değerlendirirken nesnel olmalıdır. Bu önerileri yerine getirebilen bir işgören tükenmiş sendromuna yakalanmama konusunda önemli bir adım atmış olacaktır (Thompson, 1998:152).

Bu bağlamda, hizmet ağırlıklı mesleklerde yer alan işgörenler, fiziksel, duygusal ve düşünsel yorgunluğa neden olan tükenmişliğe daha kolay yakalabilmektedir. Çünkü, seyahat işletmelerinde yer alan işgörenler, işlerinin yapısından kaynaklı, yöneticiler ve müşteriler tarafından beklentilerle karşı karşıya

bırakılmakta, işgören bu beklentileri karşılayamadığında kişisel tükenme, başarı düşüklüğü yaşamakta ve tükenmektedir (Altay ve Akgül, 2010:88).

Seyahat işletmelerinde, tükenmişlik sendromuna yakalanan işgörenler açısından bu durum önemli bir sorun teşkil etmektedir. İşletmenin kendine özgü çalışma şartlarından kaynaklı tükenen işgörenler, müşterilerle iletişim kuramamakta, sorunlarını çözememektedir. Temelde arz ve talebi buluşturan ve bir tür aracılık işi yapan seyahat işletmelerinde işgörenler, hem çalıştıkları işletmenin hem de müşterilerin taleplerini yerine getirme baskısından kaynaklı yoğun tükenmişlik yaşabilmektedirler (Aslan, 2014:20).

### 3.4. İŞ STRESİ İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

İşgören ve örgüt açısından stres kavramının getirdiği olumsuzlukların yok edilmesi ve stresle mücadele edilebilmesi için düzeyde etkin bir stres yönetimi stratejisi geliştirilmesi zorunludur. Bu bağlamda, işgörenler açısından stres nedenlerini tanımanın ve bunları en aza indirmenin veya ortadan kaldırmanın, işgörenlerin iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmeye yardımcı olmanın yanı sıra, işgörelere stresle mücadele deneyimi kazandırılmalı, stresin sonuçları hakkında bilgi verilmesi, stres ile etkin mücadele hakkında yardımcı olunmalıdır (Gümüştökin ve Öztemiz, 2004:65).

Stres, zorluk ve direnç koşullarının yanlış kullanılması sonucunda iş hayatında önemli bir güç haline gelebilir. Bu durum hem işgörenleri hem işgörenin çevresini hem de yöneticileri etkilemektedir. Bu etkinin bir sonucunda açığa çıkan stres ile ilgili mücadele edilmesi gerekmektedir. Çünkü, stres ile mücadelede başarısız olunması sonucunda, işgörenin belli oranda iş kaybı ile normal yaşam kalitesinde düşüşler olacaktır. Zorlayıcı ve etki edici bir sürece maruz kalan işgören fiziksel ve duygusal tepki vermekte, bu duruma karşı gelip direnç göstermektedir. Bu direncin sonucunda ise işgörende fiziksel ve psikolojik bazı izler kalacaktır. Örgütün sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için yönetim kademesinin örgüt içindeki sonuçları iyi algılaması gerekiyor. İşe bağlı stres derecelerinin izlenmesi, mücadele etme

stratejilerinin analiz edilmesi sonucunda strese nasıl dayanıklı hale gelineceğinin öğrenilmesi önem taşımaktadır.

İş stresi ile mücadeleyi güçlendirecek bireysel ve örgütsel stres yönetimi başlıkları altında oluşturulan konular aşağıda incelenmiştir.

### **3.4.1. BİREYSEL YÖNTEMLER**

İşgörenin, etkisi altına girdiği iş stresini kontrol altına alabilmek için kendi çabalarıyla gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri ifade etmektedir (Tunçer, 2012:453).

Bireysel stratejiler, stresle mücadele etmek ve yaşam kalitesini yükseltmek konusunda önem arz etmektedir. Gerçekleştirilmesi hedeflenen bu stratejiler ile, işgörenin bireysel alışkanlıkları ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapılarının izlenmeleri ve kontrol altına alınmaları amaçlanmaktadır (Güçlü, 2001:102).

Düzenli yönetilemeyen işten kaynaklı stres faktörleri hem örgüte hem de işgörene ciddi oranda maddi ve manevi yükler getirecektir. İşgören için bu maliyetler fiziksel, psikolojik ve davranışsal problemleri ortaya çıkarırken, örgütlerde de, istihdam ettikleri işgörenler üzerinde baskı ve zorlanmaya sebep olup, ciddi problemlerin orta çıkmasına neden olabilecektir. Bireysel olarak stresle mücadele etmede; egzersizler (bedensel hareketler), gevşeme teknikleri, meditasyon, solunum egzersizleri, beslenme, zaman yönetimi, dua ve ibadet, sosyal etkinliklere ve sosyal sorumluluk çalışmalarına katılma, hobiler gibi teknikler yararlı olabilir.

#### **3.4.1.1. Egzersizler (Bedensel Hareketler)**

İş stresine neden faktörler neticesinde insan bedeni kendini fiziksel bir tepki göstermeye hazırlanmaktadır. Bu nedenle bedenin belirtilerini ciddiye almak gerekmektedir. Egzersiz, yaşanan strese karşı fiziksel tepkinin ortaya çıkardığı yan ürünlerin bedenden atılmasına yardımcı olmaktadır. Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin sonucunda işgörenlerin masa başı işlerde çalışması, bedenlerini yeteri kadar kullanmamaları neticesinde kalp damar problemleri artmakta, kilo sorunlarına

bağlı hastalıklar meydana gelmektedir. Bu nedenle her bir işgören, hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını korumak amacıyla egzersizler yapmalıdır (Bulut, 2013:72).

Bedensel olarak yapılan bu egzersizlerin faydaları uzun yıllar devam etmekte, ortaya konan çalışmalar ile de yapılan bu egzersizlerin sadece bedensel değil, aynı zamanda zihinsel anlamda da yarar sağladığı söylenebilmektedir (Haktanır, 2016:56).

Fiziksel egzersiz, stresle mücadeleyi kolaylaştırmaktadır. Kararlılıkla yapılan egzersizler ise, işgörenin kendine güveni ve kendine yeterlilik duygularını yükseltmekte ve buna bağlı olarak da problemlere ve duygulara yönelik mücadele etme davranışlarını kuvvetlendirmektedir (Long ve Flood, 1993:128). İşgörenin, yaptığı işlere aşırı tepkisi vermesi azalmakta yada tamamen yok olmaktadır. İşgören sakinleşmekte, kaygı ve gerginliği azalmakta, kendine saygısı artmaktadır.

İş stresini azaltma yöntemlerinin uygulanması aşamasında, spora da önem verilmeli, sporun sağladığı beden hareketlerinin yararı unutulmamalıdır. Belirli bir branşta uğraşılmasa bile, kesinlikle yürüyüş yapılmalıdır. Yürümek en iyi stres gidericilerden birisidir, çünkü kolaydır, ev içinde ve dışında, her zaman yapılabilir. Egzersiz yapamayanlar için de kolaylık sağlamaktadır. Bunun için işgörenler, kendilerine oluşturdukları boş zamanlarında, çevredeki parklar veya dağ yolları gibi sevdikleri özel yürüme alanlarını tercih edebilirler.

İş stresiyle baş etmede kullanılan diğer fiziksel egzersiz branşları, aerobik, rahat koşu, yüzme, binicilik, bisiklete binme gibi, zararlı stresin etkilerini yok eden veya en aza indirgeyen bu tür egzersizler aynı zamanda uzmanlar tarafından bireylere tavsiye edilmektedir. Bu egzersizler sistemli olarak yapıldığında kalp kapasitesini arttırmakta, kalp atışını düzenlemekte, işgörenin iş baskılarından uzaklaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca düzenli olarak yapılan egzersiz damar hastalıklarına yakalanma ihtimalini de azaltmaktadır. Fiziksel egzersizini sistemli hale getiren işgören, hem sağlığını korumakta, hem de stresin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynayan yorgunluk hissini azaltmaktadır (Haktanır, 2016:56).

Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilip, uygulandığı seyahat işletmelerinde yaşanan hızlı gelişim ve değişim, işgörenin, strese maruz kalmasına neden olabilmektedir. Başarıya ulaşmanın ancak yüksek verimlilik ile mümkün olabileceği günümüz endüstri ortamında, iş görenlerin verimlilik düzeylerinin fiziksel ve ruhsal sorunlar yaşatarak olumsuz yönde etkileyen aşırı iş stresinin yok edilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, temelini insan unsuru ile emek-yoğun bir çalışma ağının oluşturduğu seyahat işletmelerinde yer alan işgörenler yerine getirdikleri hizmetleri genellikle müşteriyle yüz yüze gelerek sunmaktadır. Dolayısıyla, işgörenlerin içinde buldukları ruh halleri ile sergileyecekleri davranış biçimleri müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen bir durumdur. Olumsuz ruh halinde olup bu durumuna paralel davranışlar sergileyen işgörenlerin müşteri tatminini sağlayamayacağı ve konusunda başarılı olamayacağı açıktır. Sonuç olarak, gerçekleştirilecek olan egzersizlerin bireyin ruhsal ve fiziksel durumuna olumlu katkı yapacağı ortada iken, seyahat işletmelerinde yer alan işgörenlerinde çalışma ortamı koşullarının getirmiş olduğu olumsuzlukları ve stresi yok edebilmeleri için fiziksel egzersiz teknikleri kullanabilirler (Akova ve Sarıışık, 2008:42).

### **3.4.1.2. Gevşeme Teknikleri**

Gevşeme, örgütsel stresle mücadele etme stratejilerinden biridir. Stres altındaki işgörenin kasları gerilir, kan basıncı ve kan şekeri ani yükselmeler meydana gelir ve nefes alış-verişi hızlanır. Gevşemede ise işgörenin kasları rahatlar, nefes alış-verişi yavaşlar ve derinleşir, kan şekeri azalır. Böylece stresin işgören üzerindeki etkilerinde azalma olur (Özalp, 2014:40).

İşgörenin maruz kaldığı stres esnasında bedeni kasılabilmektedir ve bu durum kasların kasılı kalmasına neden olmaktadır. Kasılmış halde kalan bu kas gruplarını gevşetmek için bazı gevşeme teknikleri ile rahatlamak mümkündür. Gevşeme tekniklerinden en basit olanı ve en önemlisi, doğru ve derin nefes almayı

öğrenmektir. Gevşeme teknikleri işgörenin iş esnasında karşılaştığı strese verdiği negatif yanıtları azaltarak daha iyi bir yaşam kalitesine ulaşmasına yardımcı olabilir. Çünkü, bu teknikler stres yönetiminin temeli sayılabilir. Gevşeme yani relaksasyon diye adlandırılan durum, sadece zihinsel huzura erişmek veya sadece bir hobi ile uğraşarak zihnimizi dinlendirmekle ilgili bir durum değildir. Gevşeme, iş hayatının güçlüklerinin işgörenin vücudu üzerindeki yüklerini azaltan bir süreçtir. Fiziksel olarak sağlanan rahatlama zihinsel rahatlamaı da kolaylaştırabilmektedir. Gevşemenin etkili olabilmesi için hem zihinsel hem de bedensel olarak gerilimden uzaklaşmakta fayda vardır (Milliyet, 2013). Etkili bir şekilde iş stresi ile mücadele etmek için, işgörenin vücudunun gevşeme tekniklerine cevap vermesi gerekir. İşgörenin aldığı olumlu yanıt neticesinde, yaşamlarına bu faaliyetleri sığdırıp, günlük stresi azaltmak için çeşitli yollar bulurlar. Bu durum enerjilerini ve morallerini artırmaya yardımcı olabilir. Ayrıca bunlar, işgörenin, yaptığı iş esnasında beklemediği durumlarla karşılaştığında, sakin kalmasına yardımcı olabilir.

### **3.4.1.3. Meditasyon**

Meditasyon aslında dinlenmenin bir türüdür ve iş stresinin azaltılmasına yardımcı bir yöntemdir. Meditasyon genellikle örgütlerde, profesyonelliği ilke edinmiş yöneticiler ve işgörenler tarafından rahatlamak, konsantrasyon sağlamak, yaratıcılıklarını genişletip bilinçli kararlar vermek en önemlisede stresi yönetebilmek için düzenli olarak yaptıkları bilinmektedir. Meditasyon fiziksel enerji harcamadan, zihni yormadan stresin yok edilmesini sağlayan ve işgöreni rahatlatan bir yöntem olarak da uygulanmaktadır. Bütün bu davranışların ortak amacı ise, yönetici ve işgörenin zihinsel kaygı, gerilim ve sıkıntılardan uzaklaşarak, rahatlık ve sakinliğe kavuşma ihtiyacıdır. Bu yöntemleri öğreten kurslar olmakla birlikte, gerekli beceriyi işgörenler kendi kendilerine de edinebilmektedirler. Meditasyon işgörenlerde, iş ortamında karşılaştıkları problemlerden bir anlamda uzak durma amacı olabilmektedir. Meditasyonun gerçekleşebilmesi için, öncelikle bireyde istek ve inanç, daha sonra ise koşulları sağlayan sakin bir çevre gereklidir. Böylelikle işgören, günün belirli saatlerinde işten kaynaklı problem ve stresten uzaklaşarak zihinsel bir rahatlama sağlamış olur (Pehlivan, 1994:806).

Diğer bir tanıma göre, meditasyon, işgörenin, bedenini fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek amacı ile içsel yoğunlaşmayı ifade eder. Meditasyon teknikleri işgörelere, iş stresi ile mücadele etmede yardımcı olmakla beraber, iş stresi kaynaklı uzun süreli hastalıklar ve işgören devamsızlıkları nedeniyle oluşan örgüt maliyetlerinin azalması, genel verimlilik artışı, iş ortamında zindelik ve rahatlık halinin yükselmesi, işgören değişim oranının azalması, işveren- işgören ve müşteri ilişkilerinin gelişmesi, işletmelerin sağlık sigortası primlerinin düşmesi, işgörelerde kurumsal sorumluluk duygusu ve duruşunun somut şekilde artışı, işgörenin işten tatmin olma oranının yükselmesi, projelere daha etkin bir şekilde odaklanma ve konsantrasyon sağlama sayesinde iş hızı ve kapasitesinin yükselmesi, örgüt işgörellerinin birbirleri ile ilişkilerinin gelişmesi gibi olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Özalp, 2014:39).

İşgören, ani ve uzun zamanlı stres ile daha kolay ve etkin mücadelede, meditasyon tekniklerini iyi bilmelidir. Meditasyon bazı ülkelerde çok yaygın olduğu bilinmekte ve örgütler, işgörellerinin kullanımı için meditasyon odaları kurmaktadır. Daha önce yapılmış olan bir araştırmanın sonuçlarında, meditasyon uygulamasına dahil olan işgörelerin performanslarında artış, iş doyumlarında anlamlı bir yükselme, işten ayrılma niyetlerinde azalma, üstleri ve diğer iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde iyileşme meydana geldiği belirtilmiştir. Sonuç olarak, meditasyon, işgörelinin odaklanma ve hafızasını güçlendirmekte, duygu kontrolü sağlıyıp, stresi azaltmaktadır. Böylelikle iş yerinde başarı sağlamaktadır (Özgün, 2015:111).

#### **3.4.1.4. Dengeli Beslenme**

İşgörelinin iş ortamında yaşadığı stresle mücadele edebilmesi için nasıl beslendiği önem arz etmektedir. Kaygı ve strese maruz kalan işgörelner, önemli beslenme kurallarını dikkate alıp uyarak vücut biyokimyaslarını desteklemeleri gerekmektedir. Burada önemli olan alınan enerjinin kalitesi olmaktadır.

Daha önce yapılmış olan araştırmalar dikkate alındığında stres ve beslenme arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Schafer (1987)'e göre stres ve beslenme ilişkisi temel noktalarda şu şekilde özetlenmiştir (Ok, 2006:31-32):

- Yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha kolay yakalanmasına neden olmaktadır.
- Mineral ve vitamin eksikliği de yetersiz kalori gibi vücutta aynı etkiyi göstermektedir.
- Uzun ve şiddetli devam eden stres belli vitaminlerin alışılmış miktardan daha fazla tktilmesine neden olmaktadır.
- Kahve, ay, kakao ve çikolatada bulunan kafeinin kendisi stres tepkisi meydana getiren bir maddedir.
- Sigara içmek veya dumanlı ortamlarda uzun süre bulunmak normal miktardan daha fazla C vitamini tktilmesine neden olur. Bu da stresi artırır.
- Çok fazla kalori alınması, özellikle hareketsizlikle birleştiğinde ortaya çıkan şişmanlık, beden üzerinde doğrudan stres yaratır, psikolojik olarak sıkıntı verir ve enerji düzeyini düşürerek bireyin kendisine saygısını azaltır.

Buradan hareketle, tktilmekte olan yiyecek ve içecekler, işgörenin stres düzeyine olumlu ve olumsuz etki eder. Bunlardan doğal olanlar (meyve ve sebzeler pişmemiş veya buharda hafifçe pişmiş, düşük yağlı besinler; balık, derisi alınmış kümes hayvanları, fasulye ve bakliyat eşitleri ile her türlü tahıl, kahverengi pirinç, buğday ekmeği vb.) bağışıklık sistemimizi olumlu etkilerken, buna karşılık, işlenmiş olanlar (seker, şekerleme, yüksek yağlı atıştırmalar, yağlı besinler ve tuzlu yiyecekler



vb. sinir sistemimiz için gereken potasyumu tüketirler) bağışıklık sistemimizi olumsuz anlamda etkilemektedir (Makin ve Patricia, 2002:22- 26).

Düzenli ve dengeli beslenme,işgörenin yaşadığı ve ya yaşabileceği günlük stresi en aza indirmekte, vücudun ihtiyacı olan bağışıklık sistemini güçlendirerek, hastalıklara karşı direnç sağlamaktadır. C vitamini, çinko minerali ve A vitamini içeren gıdalar karşılaşılabileceğimiz hastalıklara karşı vücut direncimizi arttırarak, bağışıklık sistemimizi güçlendirmektedir. Özellikle yeni güne sıkı bir kahvaltı ile başlamak, bütün günü enerjik ve zinde geçirmede önemli bir başlangıç olacaktır. Yapılan başka bir araştırmada, stresli olan işgörenlerin çoğunlukla aparatif, fastfood türü kızartma, hamburger, kola, pizza gibi enerji değeri yüksek besinlere yöneldiği ortaya çıkmıştır. Bu gibi durumda bireylerin, yaşadığı stresi kontrol altına alabilmesi için yeme ihtiyacı hissediyor ise eğer, ulaşabildikleri bir noktaya meyvelerden, yer fıstığı, ceviz gibi kuruyemiş koymaları ya da sağlıklı besinlerden yeterli miktarda almaları gerekmektedir (Milliyet, 2013). Bu bilgiler doğrultusunda, işgörenler, stresle başa çıkma ve mücadele etme kapsamında, beslenme tarzlarına da önem vermeli, mümkün olduğunca doğru ve düzenli beslenmelidirler.

#### **3.4.1.5. Davranış Değişirme**

Stres ile mücadele etmenin bir diğer yolu olan davranış değiştirme, yoğun stres yaşayan A tipi bireylerin stres karşısında sergileyip olumlu sonuç alamadıkları davranışlarının değiştirilmesinde uygulanabilmektedir. A tipi kişiliğe mensup olan bireyler, aşırı hırs ve çalışma isteği, yüksek seviyede hareketlilik, insan ilişkilerinde iletişimsizlik vb. problemler yaşamaktadırlar. Bireyin davranışlarında istenilen düzeyde gerçekleştirilecek değişim, olumsuzlukları yok edip, stresli anlarda daha olumlu tepkiler vermesini sağlayabilecektir. Ortaya konan bu yöntem ile örgütlerde, A tipi özellikli bir işgören, genel olarak iyi dinlenmiş, sağlıklı cevaplar veren bir kişilik özelliğine sahip olabilecektir (Ok, 2006:31).

Stres yönetimi bir bakıma, yaşam tarzı yönetimidir. Stresi yönetebilmenin asıl amacı, işgörende fiziksel ve ruhsal iyileşme, yaşam kalitesinde artış meydana getirebilmedir.

Braham (1998) tarafından literatüre kazandırılan Değiştir-Kabul Et-Boş Ver-Yaşam Tarzını Yönet (DKBY) modeli ile, işgörenlerin yaşadıkları stresin en aza indirgeyip, kontrol altına alınması ve stresin yönetilmesi amaçlanmıştır. Dört aşamadan oluşan bir modeldir (Güçlü, 2001:105).

**Tablo 11:** Değiştir-Kabul Et-Boş Ver-Yaşam Tarzını Yönet (DKBY)

<b>Değiştir-Kabul Et-Boş Ver-Yaşam Tarzını Yönet (DKBY)</b>	
<b>Değiştir</b>	* Stres kaynağıyla yüzleş
	* Yardım iste
	* Zamanını iyi kullan
	* Hayır demeyi öğren
	* Arada mola ver
	* Stres kaynağını önceden tahmin et
<b>Kabul et</b>	* Düşünce tarzını değiştir
	* Kaygılanma
	* Öfkene hakim ol
	* Durumu daha da kötüleştirme
<b>Boş ver</b>	* Vazgeçmeyi öğren
	* İşleri üst üste ekleme
	* Neden boş vermen gerektiğini bil
	* Denge kur
	* A tip davranış (Kaçın)
	* B tipi davranış (Edin)
<b>Yaşam Tarzını Yönet</b>	* Negatif mücadeleden kaçın
	* Pozitif yaşama tarzı benimse
	* Diyet yap
	* Egzersiz yap
	* Rahatla
	* Destek ol

**Kaynak:** Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), s.107.

Okutan ve Tengilimoğlu (2002), bu modeli şu şekilde açıklamıştır (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002:3):

Dört aşamalı bir modeldir.

- İlk adım olan D (Değiştir), içinde bulunduğunuz olumsuz durumu değiştirmektir. Eğer mümkün ise strese sokan durumları değiştirmeyi tavsiye eder.

Kısaca stres kaynağının uzağında bulunmayı öngörür. Bunu başarmak, hayatınızın kontrolünü elinizde tuttuğunuza inanmanıza bağlıdır.

- İkinci adım, ‘Kabul et’ yaklaşımıdır. Bu adım temel olarak, değiştirilmesi mümkün olmayan şartların kabul edilmesi esasına dayanır. Bu adım, kontrol edilemeyen ve bireyin gücünün ve sınırlarının dışında gelişen olayları, pozitif bir yaklaşımla kabul etmeyi öngörür.

- Üçüncü adım ‘Boş ver’ yaklaşımıdır. Gerçek dışı beklentilerden, gerçekleşmemiş durumda olan hayallerden ve kuşkuların dayanılmaz ağırlığından kurtulmak için, başvurulması gereken duygusal ve zihinsel açıdan farklı bir kavrayışla, olaylara yeni ve farklı bir yorum getirme yöntemidir. Boş vermek duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan işe yarayan güçlü bir yöntemdir.

- Dördüncü adım ise, Y, yaşam tarzını yönetir. Bu adım, çeşitli egzersiz ve gevşeme yöntemleri kullanılarak, stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı hedefler. Sosyal ve duygusal destek sağlayarak, stresi meydana getiren öğeleri strese düşmeden ortadan kaldırmak ‘Yaşam Tarzını Yönet’ yaklaşımının amacıdır.

#### **3.4.1.6. Zaman Yönetimi**

Zaman, arka arkaya dizilmiş olayların ve olguların algılanma sürecidir. Yaşanan ya da yaşanacak olayların ölçülebildiği süreçtir. Olgular ve olaylar olmadığı durumda, zaman algılanamaz ve ölçülemezdi. Zamanı yönetmek, işgören için son derece önemlidir ve zamanı iyi bir şekilde yönetebilen işgören, daha az strese maruz kalabilecektir. Örgütlerde, zaman yönetiminin amacı, işgörenin ihtiyacı olan zamanı, gereksinim ve isteklerini karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmesidir (Pehlivan, 2000:142).

Yenilenmesi mümkün olmayan zaman aynı zamanda var olan kaynakların en kıymetlisidir. Zamanı biriktirmek, başkasına devretmek, alıp satmak, çoğaltmak ve değiştirmek imkansızdır. Zaman sadece tasarruf yapmak amacı ile kullanılabilir. Örgütte, işgörenlerin karşılaştığı önemli problemlerden olan, uzun çalışma saatleri, toplantılar, iyi derecede eğitilmemiş astlar ve üstler , vb. stres faktörleri zamanın olumsuz yönetilmesinden kaynaklanmaktadır. Zamanın denetimi, sınırlı, geçici ve

uçucu olması nedeniyle oldukça güçtür. Stres ile mücadele etmede örgütsel düzeyde kullanılabilir en etkili yöntemlerden biri zamanın yönetilmesidir. Stres yönetimi, en basit tanımı ile, zamanı mümkün olduğunca etkili, faal ve işler kılmak için hazırlanan bir denetim sistemidir (Maitland, 1997:7-52).

Zaman yönetiminde başarı elde edebilmek için dört farklı araçtan söz edilmektedir. Bu araçların birincisi ve en önemlisi, amaç belirlenmedir. İkincisi ise, belirlenmiş amaca ulaşmada ulaşmak için detaylarına kadar düşünülmüş planlama yapılmalıdır. Üçüncüsü ise, hazırlanmış olan plan uygulamaya koyulup, bitiş zamanı tespit edilmelidir. Sonuncusu ise, belirlediğimiz amaç ve hedeflere ulaşana kadar istikrarlı çalışılmaya devam edilmelidir. Zaman baskısının neden olduğu stres ile mücadelede, zaman iyi planlanıp, kullanılmalıdır (Özgün, 2015:112). Etkili bir zaman yönetimi ve görevlerin planlanması işgörenlerin ve yöneticilerin zaman sınırlılığı nedeniyle yetiştiremediği görevlerin üzerinde meydana getirdiği baskının azalmasını sağlayarak yaşadıkları örgütsel stres seviyesini azaltıcı bir etki gösterebilmektedir.

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve hızlı değişim, ister istemez örgütleri çevresindeki farklılıkları görmeye itmekte, sonuç olarak yaşanan bu değişimlere örgüt uyum sağlama ihtiyacı hissetmektedir. Küresel rekabet ortamında örgütler varlıklarını devam ettirebilmek, yüksek verim alabilmek, stratejilerini etkin olarak kullanabilmek, doğru kararlar alabilmek için zamanı etkin ve dikkatli kullanmak durumundadır

Günümüz iş hayatı giderek karmaşık hale gelmekte, sınırlı zaman diliminde birçok işin yapılması istenmektedir. Bu durum yönetici ve işgörenlerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, seyahat işletmelerinin organizasyon yapısı gereği teknolojik gelişmeler, değişim ve gelişim hızlı bir şekilde hissedilmektedir. Yaşanan bu gelişmelere paralel, kısa zamanda bitirilmesi gereken iş yükü çok fazladır. İşgörenin içinde bulunduğu şartlar nedeniyle zaman baskısı yaşamakta, bunun neticesinde de iş performansı ve verimliliği düşmektedir (Akatay, 2003:295-296). Seyahat işletmeleri birer hizmet işletmeleridir. Uzun süren telefon görüşmeleri,

beklenmeyen ziyaretçiler ve ziyaretlerin uzaması, öngörülemeyen müşteri görüşmeleri zaman kayıplarına neden olmaktadır. Yöneticiler açısından bakıldığında; telefon görüşmeleri, randevular ve görüşmelerin sekreter tarafından organize edilmemesi veya sekreteryanın bu konudaki yetersizlikleri, yöneticilerin zaman yönetiminde karşılaştıkları önemli problemlerdir. Yine amaca veya hedefe yönelik olmayan gereksiz toplantılar da bu problemler arasında yer almaktadır. Yöneticilerin örgüt içindeki diğer işgörenler ile iletişim eksikliği, doğru ve zamanında bilgi paylaşımına engel olacağından işlerin gecikmesine ve dolayısı ile zaman kayıplarına neden olacaktır (Dalkıran, 2014:22-24). Sonuç olarak, işgören ve yönetici zamanı iyi yönetebilmek için; işletmede meydana gelen yönetim değişikliklerinin etkilerini ve önerilerini kavramalı, işletmede oluşan değişim süreçlerine bağlı olarak durgunluk olgusu bilincine sahip olmalı, zaman ve planlamaya ilişkin geleneksel tutumlarındaki eksikliklerini belirlemeli ve yapılacak işleri kümelendirip, beceri kazanmalıdırlar. Bu durumda, zaman yönetiminde başarı kazanmak, büyük ölçüde yöneticilerin zamanı yönetmede gösterdikleri dikkat, uyum ve istikrarla gerçekleşecektir (Kişisel Başarı.com, 2011).

#### **3.4.1.7. Dua ve İbadet**

Din, bireyin karşılaştığı çözümü zor psikolojik problemler ve sıkıntılara karşı bir denge unsurudur (Koç, 2002:298).

Ayrıca din, üzüntü ve sıkıntıları manevi anlamda azaltmakta aynı zamanda referans olup teselli vermektedir. Din ile birlikte birey, şuan yaşadığı dünyada bulamadığı güveni temin ederek, yüce bir yaratıcıya bağlanmaktadır (Cengil, 2003:140).

Dini inancın gereği olarak edilen dua ve ibadetler; bireyi alçakgönüllü olmaya, huşu içerisinde ilâhî olana (sonsuzu) teslim olmaya, sınırlarının farkında olmaya ve kendisinin derin yönlerini keşfetmeye sevk etmekle beraber, bireyin benlik bilincinin de güçlenmesini sağlar. Aynı zamanda dua, çağımızın önemli ruhsal sıkıntılarında olan stres, kaygı, yalnızlık, anlamsız ve boşlukta hissetme gibi

durumlara olumlu etkide bulunduğu araştırmalar vasıtasıyla tespit edilmiştir (Eğri, 2003:77–78).

Edilen dua esnasında okunan ayetler, bir anlamda meditasyon gibi bireyin odak noktasını bulmaya yardımcı olacak, birey rahatlayıp, gevşeyecektir. Kaygı ve hareketlilik azalacak, iç seslerini dinleyerek gerilimden uzaklaşacaktır (Ok, 2006:33).

Geçmişten günümüze dua insanoğlu için stres ve gerilimle mücadele aracı olmuştur. Dua eden bireyin umut ve iyimserliği artmakta, zinde ve enerjik hissetmektedir. Dua ederek birey, sahip olduğu enerjiyi ortaya çıkarabilir. Bu enerjinin olumlu etkileri hem çalıştığı iş ortamına hem de sahip olduğu aile ortamına yansımaktadır. Dua bireyde oluşan bıkkınlık ve stres halleri ile monotonluğu önler, bireyin yeniden taze ve dinç hissetmesini sağlar (Haktanır, 2016:64).

#### **3.4.1.8. Sosyal Destek, Sosyal Etkinlikler ve Sosyal Sorumluluk Çalışmalarına Katılma**

Örgütlerde uygulanan sosyal destek programları işgörenleri olumlu yönde etkilemekle beraber, örgütlerin verimliliğinde arttırmaktadır. Örgüt ortamında işgörenler arasında kurulan yakın ilişkiler, iş dışı aile buluşmaları, sosyal etkinliklerin amaç edinildiği derneklere üyelikler, sosyal destek ve etkinliklere örnek olarak verilebilir. Buradan hareketle, sosyal destek, işgörenin temel sosyal ihtiyaçlarının başka işgörenlerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesi olarak ifade edilmektedir. Yapılan iş ne olursa olsun, etkili bir sosyal destek çalışması içinde olmak ve bunu sürdürebilmek işgöreni iş ortamında maruz kaldığı stres ve gerilimden uzak tutacak, direnç sağlayacaktır. Kısacası, stresle mücadelede sosyal desteğin yoğunluğu işgörene olumlu anlamda doğrudan bir etki gösterecektir (Aydın, 2004:60).

Ayrıca, işgörenin toplumsal, kültürel ve sportif etkinlikler gibi sosyal etkinliklere katılması , işgöreni günlük iş hayatının monoton ve sıkıcılığından kurtaracak, diğer işgörenlerle iletişim sağlanacak, işgören sosyal bir kişilik

kazanacağı için, fiziksel, psikolojik ve davranışsal bir rahatlama ile stresten uzaklaşacaktır (Güney, 2001:543).

Organize edilen sportif faaliyetler ile, işgören sinirlilik, hırçınlık, aşırı reaksiyon, kavgacılık gibi olumsuz eğilimlerini ortadan kaldırabilecektir. Düzenli yapılan egzersizler ile işgörenler direnç sağlamakta fiziksel ve ruhsal olarak rahatlamaktadır. İşgörenlerin sinema, tiyatro, sergi, spor, opera gibi kültürel etkinliklere katılması, kendi iç benliklerini yaşamalarına aracı olmakta, işgörenleri daha rahat ve psikolojik yönden sağlıklı kılmaktadır. Öte yandan, işgörenin hobileri ile uğraşması, boş zamanlarını bu uğraşlar ile geçirmesi, uğraşlarından keyif alması, işgörene kendini anlatmak ve başarmak gibi bazı önemli faydalar sağlamaktadır (Erkan, 1993:45).

Diğer bir stres azaltıcı durum ise, işgörenlerin sosyal sorumluluk projelerine veya çalışmalarına katılmalarıdır. Gerçekleştirilen ve amacına ulaşan bu çalışmalar, işgörenlerin etkisinde kalabileceği stresin olumsuz yönlerini en aza indirgeyebilir.

İşgörenin ailesi ve iş çevresi, toplumsal desteği sağlayan başlıca kaynaklardır. İşgörenin işi ile ilgili yeteri düzeyde tatminin sağlanamaması durumunda aile ve çevre desteğinin işgören üzerinde rahatlatıcı ve çözümcü bir etkisi vardır. Bu türden bir destek gören işgören, örgüt ve işi ile ilgili olumlu düşünebilmekte, başka bireylerce kabul ve takdir görmektedir. Ayrıca, işgörenin dahil olacağı sosyal faaliyetleride birer sosyal sorumluluk çalışmasıdır. Böylelikle işgören, ihtiyaç sahibi kimselere yardım etmenin hazzını yaşayıp, hayata daha fazla bağlanmakta, stresin yıkıcı unsurlarından uzak kalabilmektedir (Ok, 2006:32).

### **3.4.2. ÖRGÜTSEL YÖNTEMLER**

Örgütler, işgörenler arasında var olan stresi azaltmak için kendi iç yapılarında, yöntemlerinde ya da işlerin gerekçelerinde yapılan değişiklikleri kabullenebilirler. Stres örgütün çalışma ortamında varlığını sürdürebilen olumsuz olgular olmakla birlikte, örgüte maddi olarak önemli zararlarda vermektedir.

Yöneticiler tarafından endüstride meydana gelen değişimlerin sonucu olarak değerlendirilen stres aynı zamanda elde edilen başarılarında faturası olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel stres, hem işgörenlerin sağlık durumlarını hem de organizasyonların verimliliklerini etkilemektedir. Daha etkili ve verimli bir iş ortamı ve örgütün oluşabilmesi açısından üst düzeyde hissedilen stresin zararlı etkilerinden korunmak, örgütte var olan stresin düzeyini yararlı noktaya getirmeye yardımcı düzenlemeler yapmak ve stresi örgütün lehine çevirerek iyi yönetmeye kararlı olmak gerekmektedir (Kaya, 2006:80).

Özellikle örgütlerin devamlılığı ve başarısı bireysel ve örgütsel açıdan önlemlerin alınmasına bağlıdır. Örgütlerin kriz anında gelişigüzel çözümler üretmek yerine stresin nedenlerini ve sonuçlarını iyi analiz ederek problemlerin tekrarını engelleyecek kalıcı çözümler ortaya koymaları ve işgörenlerini işe karşı motive edecek, çözümcü düşüncelerini harekete geçirecek miktarda stres sağlamayı etkin ve üretken bir örgüt ortaya çıkarmak adına öğrenmeleri gerekmektedir. İş stresini önleme yöntemi, işgörenlerde örgüt devamlılığını muhafaza edebilecek belirli yöntemleri olan bir örgüt felsefesidir. Stres yönetiminde üç adımdan söz edilebilir:

- Adım, aşırıya kaçmış örgüt içi taleplerin azaltılarak, işgörenlerin gereksiz yere strese girmeleri önlenmelidir. Yönetim tarafında, alınan kararlara işgörenlerinde dahil edildiği bir anlayış benimsenmelidir. Çalışma saatlerinde düzenlemeler yapılmalı, uzun çalışma saatleri esnetilmelidir. Örgütteki çalışma şartları ve koşulları iyileştirilerek, işgörenin işi ve çalışma düzeni, katkı sağlayacak biçimde yeniden tasarlanmalıdır.
- Adım, işgörenlerin stres altında hissettiklerinde, hangi yöntemleri kullanarak stresten uzak durmaları gerektiği koşulunu içermektedir. İşgörelere, dengeli beslenme, düzenli spor, meditasyon, olaylar karşısında sakin kalma, karar alınırken ve uygulanırken mantıklı davranma gibi davranışlar tavsiye edilir.
- Adım, strese neden olan etkenlerin ortaya çıkarıldığı adımdır. İlk iki adımda sonuç alınmadığı takdirde bu adımdaki yöntemler uygulanmalıdır. Burada stres altında olan işgörelere tıbbi yardım yapılabilmektedir (Ok, 2006;33-34).



Üzerinde en çok durulan örgütsel düzeyde stresle başa çıkma yöntemleri ise şunlardır:

### 3.4.2.1. Çalışma Ortamının İyileştirilmesi

Örgütün çalışma ortamında yapılan iyileştirmeler, şartların ve koşulların düzenli hale getirilmesi, işgörenlerin moral ve motivasyon düzeylerini olumlu anlamda etkileyerek, meydana gelmesi olası iş kazalarının önlenmesini ve tekrarlanmasını engellemektedir. İşgörenin , iş esnasında kullandığı alet ve teçhizatların temizlik ve hijyenine verilen önem, işgören motivasyonunu olumlu yönde etkilemekte, yaptıkları işlere daha çok önem verip, dikkatli hareket etmelerini sağlamaktadır (Camkurt, 2007, s.83).

Çalışma ortamının gürültülü, hava sirkülasyonunun kötü, aydınlatmanın problemlili olduğu örgütlerde işgörenlerin moral ve gerilim durumları olumsuz düzeyde etkilenmektedir. İyi dizayn edilmiş bir örgüt çalışma ortamı, işgörenin moralini yükseltmekte, yakalanabileceği fiziksel rahatsızlık riskini ortadan kaldırmaktadır. İşgörenin çalışma ortamında mevcut olan nem oranı, hava, ısı, basınç gibi koşulların dengesiz olması çeşitli sıkıntı ve hastalıklarında beraberinde getirmektedir. Örgütler, istihdam ettikleri işgörenlerin, hem stres hem de sağlık problemleri yaşamalarını engellemek için çalışma koşullarını iyi dizayn etmelidirler (Aydın, 2004:69).

“Ofislerde sağlık, refah ve verimlilik” adı altında JLL (Jones Lang LaSalle) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt içinde stresten kaynaklı yaşadığı hem duygusal hem de fiziksel olumsuzluklar nedeniyle, işine devam etmeyen bir işgörenin, işverene yıllık maliyetinin 2 bin 300 dolar olarak tespit edilmiştir. Ancak ufak değişikliklerle bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak mümkündür. Örneğin, işletme içerisindeki gürültü kirliliği, işgörenin verimliliğini yüzde 66 düşürmekte; iyi bir havalandırma sistemi ise verimliliği yüzde 8 artırmaktadır. JLL Global’in ‘Dünya Yeşil Bina Konseyi’ işbirliği ile gerçekleştirdiği bir başka araştırmaya göre ise, işletme içi bitki bulundurulmasından, havalandırmaya kadar bir dizi faktör, işgörenlerin mutluluk ve iş verimliliğinde kritik

rol oynamaktadır. JLL'nin araştırmasında, işgörenlerin üretkenliğini artırmak, fiziksel ve mental olumsuzluklarını en alt düzeye indirmek isteyen örgütlerin kesinlikle dikkate alması gereken altı somut sürdürülebilirlik çözümünü ise şöyle sıralamaktadır (Milliyet, 2013) :

- İşletme içi hava sirkülasyonunun temiz tutulması
- Isı ve termal konforun sağlanması
- Güneşin işletme ortamına eşit dağılması
- İşletme içi sessizliğin hakim olması
- Mekansal özgürlüğün göz önünde bulundurulması
- İşletme içi bitki bulundurulması

Bu bağlamda, emek-yoğun sistemle hizmet veren seyahat işletmelerinde , özellikle çalışma şartlarının esnek ve ağır oluşu, zorunlu ve olağanüstü durumlar, ulusal bayram ve tatil günlerinde çalışma ile fazla mesai yapma gibi aşırı iş yükünden kaynaklı stresin yok edilmesinde, fiziki çalışma ortamının en uygun seviyede oluşturulması gereklidir. Seyahat işletmesi işgörenlerinin, verimli, güvenli ve sağlıklı olarak çalışabilmeleri için, çalışma ortamlarının gerekli donanımlar; ses, aydınlatma, çevre sıcaklığı gibi etkenler uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bu çalışma düzenine sahip bir örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin, iş tatmini ve motivasyonları yükselir, çalışma ortamından kaynaklı maruz kalınabilecek olan stres engellenebilir veya düzeyi düşürülebilir.

#### **3.4.2.2. İşi Yeniden Yapılandırma**

İşgörenlerin sıklıkla karşılaştığı, örgüt içi rolleri hakkında belirsizlik yaşadığı, iş performanslarının da etkileyen bir durum olan iş rollerinin belirsizliği; iş göreni olumsuz olarak etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Yaşanan bu belirsizlikler, işgörenin nitelikleri ile uyuşmayan iş tanımları, işgörenin görev ve sorumluluklarını anlamasında sorun teşkil etmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalar, iş tanımları yapılmamış ya da niteliklerine uygun olmayan işlerde görevlendirilen işgörenlerin yaşadıkları rol belirsizlikleri

nedeniyle, öfke, tatminsizlik, sorumluluk almama veya devretme, kayıtsızlık gibi problemler yaşabileceklerini göstermiştir. Bu sorunların engellenebilmesi için işgörenlerin, rollerinin belirgin bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. Bunun için roller yeniden tanımlanabilir, görevler yeniden düzenlenerek, rol yükü azaltılabilir (Haktanır, 2016:68).

Dolayısıyla, işgörenlerin, işi ile ilgili görev ve tanımların yeniden düzenlenmesi ile işgörelere daha fazla sorumluluk, kararlara daha çok katılım, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik ve daha çok geri bildirim sağlanarak stresin olumsuz etkileri azaltılabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:66).

Örgütte işin yeniden yapılandırılması çalışmalarının başlıca özellikleri ve sonuçları şunlardır (Haktanır,2016:69);

- Değişik niteliklerdeki işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir ve bütünleştirilir.
- İş yapanlar karar verme yeteneğine sahip kılınabilir.
- İşlerin yapılma sırası yapay bir zorlamadan çok kendi doğal akışını izler.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen farklı çeşitlemeleri olabilir.
- Yapılan bir işin bir üst yönetici tarafından denetlenme ihtiyacı en aza indirilebilir.
- Katma değer oluşturmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler en alt düzeye indirilebilir.
- Karma ve merkezci olmayan örgüt yapısına ve işleyişine doğru bir geçiş sağlanabilir (Haktanır, 2016:69).

Sonuç olarak, işi yeniden yapılandırma yöntemi, aşırı ve az iş yükü, zaman baskıları, yapılan işin teslim durumu, işgörenin rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinin neden olduğu stresi önlemede etkili olmaktadır.

### 3.4.2.3. İş Değiştirme

İş değiştirme, işgörenin yaptığı işi monotonluktan kurtarmanın en basit yolu olarak görülebilir. Bu bağlamda iş değiştirme, işi yapan işgören için o iş bir anlam ifade etmediği zaman, işi yapanın aynı seviyede ve benzeri becerileri gerektiren bir işe verilmesi yani rotasyon uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır (Güney, 2000, s.118).

Departmanların iş ayrıntılarını bilen, iyi düzeyde eğitilmiş işgörenlerin istihdam edilmesi, örgütlerin iş uygulaması amaçlarındandır. Bu tür işgörenler, örgütün bütünü ve amaçlarını daha iyi anladıkları için örgüt ile ilgili konularda belirli bir konuda uzmanlaşmış işgörenden daha faydalıdır. İş değiştirme yönteminin başka bir amacı ise; işgören ilişkilerinin geliştirilmesi ve her kadrodaki işgörenin birbiriyle olan iletişimlerinin hızlı, anlaşılır ve kolay olmasıdır (Soysal, 2009:34).

Bu yöntemin örgütte uygulanması ile, işgörenlerin örgütte unutulma korkusu, az ya da daha fazla iş, yetersiz terfi durumları, rutin işler veya yetersiz fırsatlar gibi işte görülen stres düzeyi azaltılabilir, işgörene farklı bir işte yeni görevler verilerek stres ihtimali ortadan kaldırılabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:66).

Bu noktadan hareketle seyahat işletmelerinde işgörenlerin zaman zaman farklı departmanlarda çalıştırıldığı bilinmektedir. Kalabalık bir personel kadrosuna sahip seyahat işletmelerinde, tur ve otel rezervasyonları yaz ve kış dönemlerine göre farklılık göstermektedir. Her dönemin kendi içerisindeki yoğunluğu, işletme çalışanlarını, işletme içi farklı departmanlarda iş rotasyonuna sevk etmektedir. Örneğin, seyahat işletmelerinin operasyon departmanında çalışan bir işgören, yaz dönemindeki aşırı iş yoğunluğunda kaynaklı, satış departmanında çalışabilmektedir. Bu durum işgörenin maruz kalabileceği tekdüze çalışmanın getirdiği olumsuzlukların azaltılmasına katkıda bulunabilecek ve motivasyonun artmasını sağlayacaktır.

### 3.4.2.4. İş Zenginleştirme

İşgörenler, performanslarını ve verimliliklerini arttırmak, iş tatminini sağlamak, kişisel başarı ve gelişime imkan sağlamak amacıyla işlerinde daha fazla sorumluluk alarak iş zenginleştirmeyi tercih edebilirler. İş zenginleşme ile işgörenlerin görev seviyeleri ve karmaşıklığı yükseltilir, yeteneklerini sonuna kadar kullanma fırsatı verilir ve sorumluluk sahibi olmaları teşvik edilir. Herzberg, iş zenginleştirmenin herhangi bir motivasyon politikasında kilit bir etken olması gerektiğini ileri sürer. Herzberg'e göre zenginleştirilen işler, performans konusunda başarı ve geri bildirim elde etmek için farklı yetenek düzeylerinde belli görev ve fırsatlar içermelidir (Marangoz ve Biber, 2007:205).

İş zenginleştirmede işler, işgörenlerin kişisel gelişimlerine imkân verecek fırsatlara dönük değişikliklere uğramaktadır. İşgörenler, daha fazla yetki ve sorumluluğa sahiptirler. İş zenginleştirme, işgörelere kendi seviyelerini anlama, meydana getirdikleri işlerin kalitesinden sorumluluk alma, yaptığı hataları düzeltme fırsatı verme, çalışma yöntemlerini ve işlerinde kullanacakları donanımları seçme vb. imkanlar sağlamaktadır. İş zenginleştirme ile örgütlerde olumlu sonuçlar alınmakta birlikte, hızlı bir şekilde işgörenin donanımsal olarak gelişmesi amaçlanır. İş zenginleştirmenin örgüt içinde gücünü tam anlamıyla göstermesi ise, yönetici ile işgörenin arasındaki diyalog sonucunda gerçekleşir. İş zenginleştirmede en önemli özellik işgörenden alınan geri besleme durumlarıdır. İşini tamamlayan işgören, yaptığı işte ne kadar iyi olduğunu, hangi seviyeye geldiğini, iş üzerindeki değerinin ne olduğunu geri besleme yöntemi ile öğrenmektedir. İşgörenin geri beslemeden aldığı olumlu sonuç, motivasyonunu ve performansını artırarak iş ortamında yaşayacağı stresi ortadan kaldıracaktır. Aynı zamanda işgörenlerin yeni bilgi edinmesi, performansları hakkında doğrudan geri dönüş almaları, iletişim kaynaklarına direk ulaşabilmeleri ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmaları sağlanabilir.

Bu bağlamda, seyahat işletmelerinde örgütsel gelişme çabalarının önemli unsurlardan birisini de işgörenler oluşturmaktadır. Bu tür işletmelerde konu hizmet olunca işgören unsuru daha da önem kazanmaktadır. İşgörenler, müşterilere en iyi

hizmeti sunmaları, işlerini severek yapmaları, kendilerini geliştirmeleri ve iletişim gibi konularda iyi olmaları onların en etkin rolü üstlenmelerinden kaynaklanmaktadır. Seyahat işletmelerinde, iş zenginleştirmenin uygulanması ile işgörenler, müşteri odaklı çalışmaları, esnek çalışma saatleri uygulaması ile çalışma sürelerinin ayarlanması ve işgörenlerin kendi aralarında oluşturdukları takım çalışmasına katılımları teşvik edilebilir. Dolayısıyla, yapılacak iş zenginleştirme sonucunda, işgörenler bağımsız çalışabilecek, kendi kararlarını alabilecek, ve aldıkları kararların sorumluluklarını üstlenebileceklerdir. Alacakları geribildirimler ile de kendilerini değerlendirip, eksik kaldıkları noktaları düzeltip, geliştirebileceklerdir. Sorumluluk alma duygusu gelişmiş bir işgören ise, işe devamsızlık ve geç gelme yapmayacak, düzenli olarak yapılan işin neticesinde verimliliği ve performansı artacak, stres düzeyi azalacaktır.

#### **3.4.2.5. Personeli Güçlendirme**

Personeli güçlendirme kavramı, işi gerçekleştiren işgörenin, örgütün üst düzeyinde yer alan yöneticilerin göre alanında uzman oldukları düşüncesine dayanmaktadır. Özetle, alanında uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi işgörenin önceliğine kalmıştır (Saruhan ve Türker, 2003:817).

Personeli güçlendirme kavramı, işgörenin kişisel gelişimini sağlamada destek olup, karar verme yetkilerini arttırmayı amaçlamaktadır. Yalnız burada asıl önemli nokta ise, güçlendirme ve yetki devri kavramlarının arasındaki ayrımların iyi bilinmesidir. Yetki devrinde, yönetici sahip olduğu bir yetkiyi belirli zaman aralığı için astına devretmekte iken, güçlendirmede ise, yetki, o işi yapan kişiye aittir. Personele yapılan güçlendirme ile, verim artmakta maliyet düşmektedir. Örgüt dış çevre şartlarına hızlı ve kolay uyum sağlamakta, alınan ve verilen kararların süresi kısalmaktadır (Biymed, 2017). İşgörenler, güçlendirildikten sonra işletme ürün ve hizmetlerinde farklılık sağlayarak bu ürün ve hizmetlerin önemini arttıracaklardır (Swenson, 1997: 17).

Günümüz yönetim şekli olarak benimsenen modern yönetim anlayışı ile alınan kararlara sadece yöneticiler değil işgörenlerde dahil olmaktadır. Son yıllarda kendi kendini yöneten organizasyonlar, personel güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir (Aktaş, 2008:54).

Personel güçlendirmede amaç, işgörenlerin örgüt içinde alınan kararlarda pay sahibi olmalarının istenmesi ile yaratıcılıklarını ortaya koyup, örgütün verimliliğini arttırmalarıdır (Gülcan, 2007: 206). Personel güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte işgörenin işte olan esnekliği arttığı için daha hızlı ve etkili kararlar alınır. Böylece işletme içi ve dışı müşteri tatmini yükselir, bilgi teknolojisinden daha etkin yararlanılması mümkün olur (Ala, 2010:48).

**Tablo 12 :** Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması

PERSONELİN GÜÇLENDİRİLDİĞİ ÖRGÜT YAPISI	PERSONELİN GÜÇLENDİRİLMEDİĞİ ÖRGÜT YAPISI
-İşgörenler ve takımlar örgüt amaçlarına odaklanmaktadır.	-İşgörenler kendi işlerine ve dinlenme sürelerine odaklanmaktadır.
-Problemler ve hatalar açık iletişim ortamında tartışılmaktadır.	-Problemler ve hatalar gizlenmekte ya da görmezden gelinmektedir.
-Müşterilerin ve örgütün sorunlarına ilişkin tarafsız problem çözme teknikleri uygulanmaktadır.	-Müşterilerin ve paydaşların sorunlarının çözümünde bürokratik işlemler zamanın ve kaynakların boşa harcanmasına neden olmaktadır.
-Kararlar, bilgiye kolaylıkla erişilebilen bir ortamda alınmaktadır.	-Kararlar büyük ölçüde üst yönetimin fikirleri doğrultusunda alınmakta, çalışanların fikirlerine fazla önem verilmemektedir.
-Ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler açıkça belirlenmektedir.	-Ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler belirlenmemektedir.
-Geribildirim düzenli olarak yapılmaktadır.	-Geribildirimden kaçınılmaktadır.
-İşgörenler işlerine bağlıdır.	-İşgörenler, işlerine karşı kayıtsız kalmaktadır.
-Risk alabilmek büyümenin ve gelişmenin temel şartıdır, hatalardan ders alınmaktadır.	-İşgörenler hata yapma korkusuyla risk almaktan kaçınmaktadır.

**Tablo 12 :** Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması (devam)

-Kötü performansın nedenleri araştırılmakta ve düzeltmek için çözüm yolları aranmaktadır.	-Kötü performans önemsenmemektedir.
-İşgörenler yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirilmektedir.	-Atalet ve düş kırıklıkları örgütte karşılaşılan temel problemlerdir.

**Kaynak:** Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), s.52.

Personelin güçlendirildiği ve güçlendirilmediği örgüt yapıları Tablo 12’de karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde işletmeler, müşteri memnuniyetini sağlamak, verimliliği arttırmak, ve kaliteli hizmet sunabilmek için nitelikli insan gücüne yatırım yapmaktadır. Bu yatırımın ön planda olduğu işletmelerin başında gelen seyahat işletmelerinde, nitelikli işgören faktörü daima ön plandadır. Nitekim müşterilerin/turistlerin istek ve şikayetlerine anında cevap verme, onların beklentileri doğrultusunda kaliteli hizmet sunma ve sadık müşteri profili oluşturma noktasında işini iyi bilen ve uygulayan işgörenlerin etkisi büyüktür. Dolayısıyla, seyahat işletmesi yöneticileri, işgörenlerin temel alındığı yaklaşımları desteklemek durumundadırlar. Yaptığı işi benimseyen, örgüt kültürü çerçevesinde insiyatif kullanarak işi ile ilgili kararlar alıp uygulayabilen, yenilikçiliği ve yaratıcılığı ön planda tutan, enerji ve emek tasarrufu sağlayan bir yaklaşım olan "personeli güçlendirme" uygulamalarına duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Bu kavram özellikle seyahat işletmesi yönetici ve işgörenleri için büyük önem arz etmektedir. Çünkü bu işgörenler; özellikle müşteriler ile karşılıklı iletişim ve etkileşimde bulunan, sorunlarının çözümünde onlara yardımcı olan ve en önemlisi onların beklentilerine en iyi şekilde cevap vererek tatmin sağlayan kişiler olarak görülmektedir. Bu nedenledir ki güçlendirilmiş işgörelere olan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Sıradan politikalar ve prosedürler her zaman müşteriye memnun etmeyebilir. Bazen satış danışmanı olarak görev yapan işgören, hem müşteriye hem de işletmeye yarar sağlayacak anlık kararlar alma ayrıcalığına da sahip olmalıdır. Örneğin; seyahat işletmesinden aldığı uçak bileti ile uçağı 15 dakika



içinde kalkacak olan ve bir sorun yaşayan müşteriye “bu bizim kurallarımıza aykırı” veya “amirime sormak zorundayım” şeklinde bir cevap vermek, ya da daha yüksek bir otoriteye başvurmak yararlı olmayacaktır. Hizmet sektöründe işgörenler, çoğu kez güçlendirilmek yerine “maalesef bu kuralı ben koymadım” veya “patronuma sormalıyım ama bugün onu hiç görmedim, acaba nerede?”, “bu benim hatam değil” gibi ifadeler kullanmaktadırlar. Bu da, müşterinin son derece kızmasına ve bir daha o işletmeye gelmemesine neden olmaktadır. Oysa işgörene “işinin sahibi olduğu” hissettirilirse, hem işine karşı sorumluluk duyacak, hem de işini daha anlamlı bularak zevkle yapacaktır (Tetik, 2015:408-412). Elde edilen bu kazanımlar ise işgörenin stresli olmasını önleyen güçlü duygusal yönelimler olarak değerlendirilebilir.

#### **3.4.2.6. Eğitim ve Geliştirme Programları**

Eğitim ve geliştirme programları, işgörenleri örgüt içinde en verimli seviyede değerlendirmek, işgörenin yaşadığı stresi kontrol altında tutmak için yönetici ve işgörelere ayrı ayrı düzenlenir. Bir uzmanın vereceği eğitim sayesinde yönetici ve işgörenler, yaşadıkları stresin nedenlerini ortaya koyup, onlarla nasıl mücadele edebileceklerinin bilgisine erişebilirler (Biçki, 2016:45).

İşgörenler, sürekli bir eğitim ve geliştirme programı içerisindedirler. Eğitim ve seminerler ile yeni başlayan işgörenin görev alanına uyumu sağlanırken, görevde bulunan işgörenlerin yenilik ve gelişmeleri takip etmeleri ve öğrenmeleri amaçlanmaktadır. İşgörenler bu durumdan dolayı, sürekli yeniliğe ve öğrenmeye açık, alternatif fikirleri tartışan ve pratiğe geçirme becerisine sahip olurlar. İşletmelerde bütün departmanlarda tam donanımlı ve eğitilmiş işgörenlerin görev yapması için gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri eksiksiz uygulanır. Bunun sonucunda örgüt içi takım çalışmaları organize edilir. Bu organizasyonun gerçekleşmesi için, takımın oluşum süreci çok önemlidir. Takımı benimseyen, paylaşımcı olan işgörenler seçilerek ilerleyen zamanlarda meydana gelebilecek olan stres faktörleri ilk etapta yok edilmiş olacaktır (Curtis W. Cook ve vd., 1997:521).

Günümüzde örgütlerin ve buna bağlı olarak işgörenlerin eğitime ve gelişmeye olan ihtiyaçları önemli ölçüde artmış olmasının sonucunda ise örgütler, istihdam ettikleri yönetici ve işgörenlerinin eğitim ve gelişimine büyük yatırımlar yapmakta ve günün gelişen koşullarına uygun olarak esnek eğitim programları düzenleyerek işgörenlerinin sıkılmadan isteyerek öğrenebilecekleri bir ortam oluşturmaktadırlar. Uygulanan bu eğitim programları ile işgörenlerin beceri ve yeteneklerinin gelişmesi ile işlerini daha kolay yapmaları amaçlanmaktadır. Bu durumun ise işgörenlerin, işlerini daha kolay, doğru ve iyi yapmalarını sağlayarak işle ilgili streslerinin azalmasına yardımcı olacaktır (Soysal, 2009:35).

Bu bağlamda günümüz seyahat işletmelerinin üzerinde durduğu en önemli konulardan biriside işgörenlerin iş ile ilgili eğitimleridir. Bu eğitimler ile işletme, işgören öğrenme hızında, hizmet kalitesinde ve örgün performansında artış, iş kazalarında ve işgören devir hızında azalma sağlamayı amaçlamaktadır. İşe yeni başlayan bir işgörene işletmenin mevcut değerleri ve sistemlerini aktarmaya yönelik biçimsel bir eğitimin belirli aralıklarla verilmesi işletmenin verimliliği ve performansı açısından yaşamsal bir öneme sahiptir (Met ve Erdem, 2006:67-68). Diğer bir ifadeyle işletmelerde verilen eğitim, işgücünün niteliğini artırarak işgücünden daha fazla verim elde edilmesini ve işgörenin maruz kalabileceği stresten uzaklaşmasını sağlamaktadır. İşgücünün verimliliği ise işletme başarısını ve karlılığını artıran önemli bir faktörü oluşturmaktadır.

#### **3.4.2.7. Koçluk**

Koçluk, bir tarafın yada her iki tarafın becerilerinin ve performansının geliştirilmesini destekleyen ve zenginleştiren bir çalışma ortamı ve ilişkiler meydana getirme sürecidir. Bu süreçte karşılıklı beklentiler belirlenir, istenen sonuçlar tanımlanır, işgörenin becerilerini geliştirmek için neler yapılabileceği tartışılır (Aksoy, 2007:110-111).

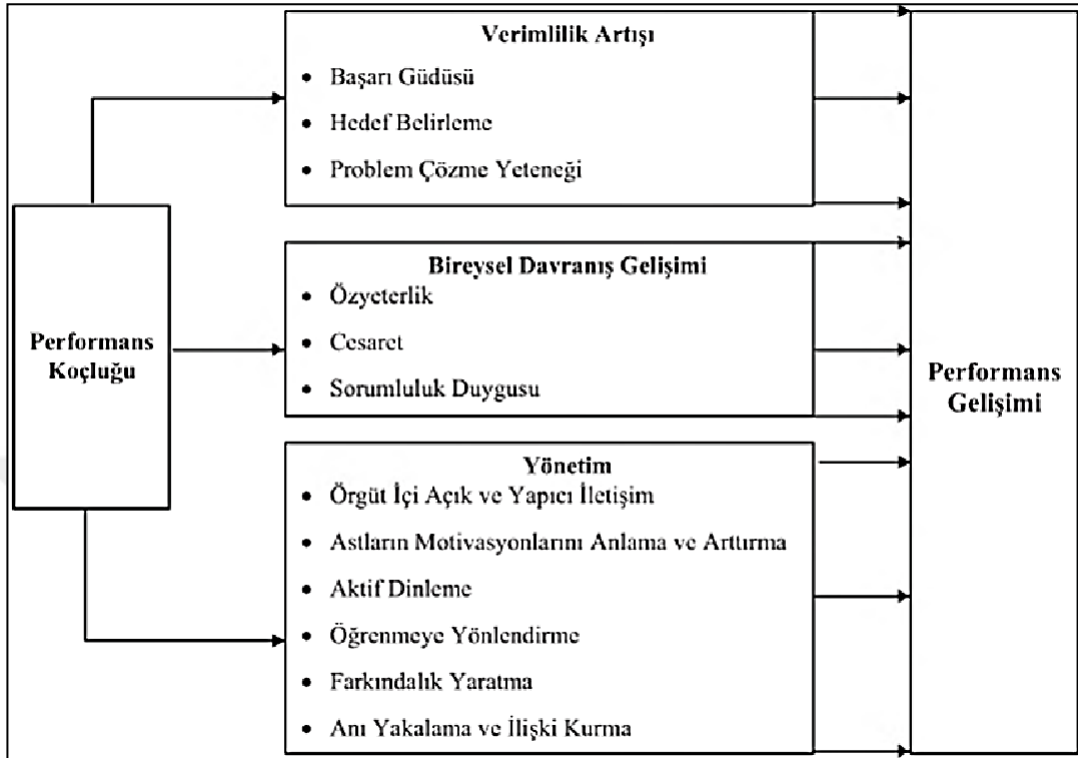
Koçluğa ilişkin en kısa ve önemli tanımlama ise; işgörenlerin kişisel gelişimlerine kılavuzluk etmek şeklinde ifade edilebilir (Kulaç, 2002:47). Koçluğun sağladığı farkındalıklar ile işgören farklı düşünerek, kendi potansiyelini keşfeder.

Koçluk, iletişimin en güçlü yöntemlerinden biridir. Verimli ve uygun şekilde kullanılırsa işgörenlerin, iş yaşamı ile ilgili farkındalıklarını artırır. Yani, işgörenler için en elverişli şekilde olumlu değişimi sağlayan, işgörenlerin performans hedeflerini en üst seviyede tutmaya çalışan katalizör olarak görülür (Neale ve Wilson, 2009: 32).

İşgörenlerin mevcut performansları artırma, hedef ve amaçlara ulaşma koçluk eğitimini temelidir. Öğrenen işgören aynı zamanda örgütünde öğrenme düzeyini yükseltmektedir. Uzun dönem örgüt performansı dikkate alındığında, işgörenin iyi derecede öğrenmesi, örgütüde direkt etkilemektedir. Örgüt ve işgören gelişimini devam ettirebilmek için öğrenmek durumundadır. Koçluğun en önemli esaslarından biride , öğrenen işgörenin düşünce ve cevabı kendisinin üretmesidir (Gezer, 2016:14). Kısacası koçluk, işgörenin hedef ve amaçlarına, sorunlarının belirlenip çözümünün sağlanmasına koçun yönlendirme ve yardımlarıyla ulaşmasını ifade eder.

Bir gelişim süreci olan koçlukta, işgören kendisini daha iyi tanıyıp, mevcut potansiyelini keşfeder. İşgörenin nitelik ve becerileri artar, yaptığı hatalarından ders alarak, örgüt içinde maruz kalabileceği stresten de uzaklaşır.

**Şekil 3:** İşgören Performansının Geliştirilmesinde Performans Koçluğu Modeli



**Kaynak:** Yıldırım, E. (2011). *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, İzmir, s.107.

Koçluk programlarında işgörenlerin verimlilik durumu işgörenin başarı talebi, amaç belirtme yeteneği ve sorunları halledebilme becerisiyle ilgilidir. Bu kapsamda Şekil 4'te görüldüğü üzere işgörenin başarı isteği, planlama durumları ve karşılaştığı sorunları çözebilme, performans koçluğu noktasında verimlilik artışının alt öğelerini oluşturmaktadır.

Örgüt ve işgörenler için bir süreci ifade eden koçluk, işgören niteliklerini geliştirerek, örgütlerin düşük performans ve verimliliğine dair problemleri çözmeye yardımcı olmaktadır. Sürecin en önemli unsuru işbirliğidir ve üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; teknik destek, bireysel destek ve bireysel çabadır. Bu üç ana unsur birbirine bağlayan amir (koç), işgören (koçluktan yararlanan), ve aralarındaki duygusal ilişkidir. Bu ilişkinin olumlu çıktısı, koçluğun başarılı olduğunun göstergesidir (Luecke, 2009:3).

Koçluk, işgörenin performansını arttırmasına yardım etmek amacındadır. Bu geliştirmede olumlu işgören iletişimini sağlamak prensibinden yola çıkan, işgörenin kişisel farklılıklarını dikkate alan bir düşünce söz konusudur. Ayrıca koçluk, işgörenin ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, işgöreni amaç belirleme, planlama yapma ve cesaretlendirme, örgütsel stresle mücadele etme, bununla birlikte de aktif olarak belirlenen amaca ulaşılabilmesi için yönlendirme temeline dayanan bir yaklaşımdır.

Buradan hareketle, seyahat işletmelerinde yer alan işgörenler, hizmet ağı üzerine kurulu organizasyonda çalıştıkları için, hizmeti ön plana çıkaran eğitimler almalıdır. Bu eğitimin temelini koçluk programları oluşturmalı, işgörenlerin kararlarında onlara yardımcı olabilecek sistemler kurulmalıdır. Eğitimin düzenli hale getirilmesi ile işgörenin iş tatminini sağlanacak, iş performansı artacak, stres hali ortadan kalkacak, dolayısıyla bu durum müşteri memnuniyetine yansıtacaktır (Serçeoğlu ve Selçuk, 2016:50).

### **3.4.2.8. Mentorluk**

Mentorluk, mesleğe yeni başlayan işgörenlerin, o mesleği daha iyi yapabilmeleri için gerekli bilgi ve beceriye sahip olan, daha tecrübeli başka bireyler tarafından yol gösterme süreci olarak tanımlanabilen, insan gelişiminin en eski yöntemlerinden biridir. İşgören ve örgüt karar vericilerinin kendilerini geliştirmelerine, karar vermelerine ve harekete geçmelerine bireysel deneyimlerini aktararak yardımcı olma durumuna mentorluk denir. İşgörenin bilgi ve yetenekleri ile kişisel gelişimini amaç edinmektedir. Mentorluk süreci, mentor kelimesinin harfleriyle ifade edilen analitik bir süreç olarak kabul edilebilir: MENTOR= Model (model), Empathize (hissetme), Nurture(yetiştirme), Teach (öğretme), Organize (düzenleme), Respond (cevap). İşgörenin kendisinde mevcut olan niteliklerine ortaya çıkarmasında ve bunu geliştirmesinde yardımcı olmaktadır (Stueart, 2010:15-35).

Mentorluk diğer bir ifade ile yönlendiricidir. Örgütle işbirliği yapar, bilgi desteği sağlar ve örgütün doğru kaynaklara ulaşması için yönlendirir. Bu süre

zarfında, doğru ve nitelikli mentorla çalışmak çok önemlidir. Mentorluk alan kişi ve örgütte (mentee), farkındalık ve karar alma motivasyonu oluşturur. Deneyimlerini örgüte aktararak, çözüm önerileri sunar. Örgütün eksik kaldığı noktaları tespit eder, ölçülebilir ve izlenebilir metotlar geliştirerek, yapısal ve profesyonel bir çözüm geliştirme süreci ortaya çıkarır. Mentor bir organizasyondaki işgörenlerin başarısı için çok önemlidir. Mentorluk, örgüt içi iletişimi geliştirerek, işgörenler arası yaşanabilecek stresi bitirerek, kalite ve performansı artırır. Örgütte yeni göreve başlamış işgörenlere, örgütün kural ve politikalarını anlatır (Ferhanoglu, 2009:57).

Mentorluğun, mentora ve örgüte olan bazı faydaları aşağıdaki Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13:** Mentorluğun Yararları

Örgüt	Mentor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt stratejik amaçları ile aynı doğrultuda beceri temelini ve yeterliliklerin geliştirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendi kendine öğrenme açığının farkındalığını geliştirir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgören moralini ve iş memnuniyetini arttırmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eleştirme ve eleştirilme bilincini geliştirir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet/eğitim açığını azaltmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güncel organizasyonel ve kişisel bilgiyi artırır</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harici eğitime alternatif, daha uygun maliyetli kişisel gelişim programı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ağ oluşturma imkânları sunar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven ve mahremiyet yapısını geliştirir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderlik, organizasyonel ve iletişim yeteneklerini geliştirir</li> </ul>

**Tablo 13:** Mentorluğun Yararları (devam)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üst yönetime, daha bilgili organizasyon yeteneği bakışı verir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mücadele, harekete geçme ve ifade etme yeteneğini geliştirir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlamanın başarısı için kullanılır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon dâhilinde profili artırır</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görev/vizyonun gelişimine yardımcı olur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş memnuniyetini artırır</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelişmiş yönetim popülasyonunu iletir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi birikimini ve deneyimini artırma imkanı sunar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan rekabet ve desteklenmiş pratisyenlerin güvenilirliği yoluyla hizmet kalitesini artırır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyarım sağlar</li> </ul>

**Kaynak:** Balcı, M. (2012). *Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale, s.27-28.

Aşağıda yer alan Tablo 14’te görüldüğü üzere, mentorluğun kapsamı koçluğa oranla çok daha geniştir; bu anlamda aslında mentorluk, koçluğu da kapsayan ve daha geniş süreye yayılan, tecrübesiz işgörenlerin belirli becerilerini geliştirmeye değil, kişisel ve mesleki gelişimlerine yöneliktir (Yıldırım, 2011:54-56).

**Tablo 14:** Koçluk veMentorluk Arasındaki Farklar

		<b>Koçluk</b>	<b>Mentorluk</b>
<b>1</b>	<b>İlişkinin Düzeyi</b>	Resmi bir ilişki; Örgüt dışı bir koçun sürece dahil olması durumunda sözleşme veya temel bazı kurallar belirlenmektedir.	Daha az resmi bir ilişki; Genel olarak iki taraf arasındaki anlaşma şeklindedir.
<b>2</b>	<b>İlişkinin Süresi</b>	Kısa süreli; Genel olarak sağlanan anlaşma ile 2 ay ile 12 ay arasında gerçekleştirilen 4- 12 arasında gerçekleştirilen görüşme şeklinde.	Uzun süreli; Görüşme sayısı ilişkinin uzun olması sebebiyle belirli değildir. 3-5 yıl arası bir zaman dilimini kapsamaktadır.
<b>3</b>	<b>Odak Noktası</b>	Performans odaklı; Kısa süreli yetenek gelişimi ve iş performansına odaklanır.	Kariyer odaklı; Genel olarak uzun dönemli kariyer sorunlarına odaklanır.

**Tablo 14:** Koçluk veMentorluk Arasındaki Farklar (devam)

4	<b>İş Bilgisi Düzeyi</b>	Genel sektör bilgisi; Koçlar sektörler hakkında genel bilgi sahibidirler.	Spesifik sektör bilgisi; Mentorlar içinde buldukları sektörlere ilişkin spesifik ve detaylı bilgi sahibidirler.
5	<b>Eğitim</b>	İlişki ağırlıklı eğitim; Koçlar daha çok psikoloji, psikoterapi, insan kaynakları eğitimleri almış ya da koçluk eğitimlerini tamamlamış kişilerden oluşmaktadır.	Yönetim eğitimi; Mentorlar genel olarak kıdemli yöneticilerden oluşmaktadır.
6	<b>Fayda</b>	Çift yönlü; İşgörenin ihtiyaçları ve aynı zamanda örgütün ihtiyaçlarından oluşan iki yönlü fayda sağlanmaktadır.	Tek yönlü; Genel olarak danışanın ihtiyaçlarına odaklanılan bir yapıdadır.

**Kaynak:** Yıldırım, E. (2011). *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, İzmir, s.54-56.

Mentorluk ve koçluğun farklarını içeren Tablo 14'te de görüldüğü üzere her ne kadar mentorluk ve koçluk ayrımının yapılması zor olsa da; örgüt içerisindeki rolleri, odak noktalar, ilişki farklılıkları, elde edilen sonuçlar ve kapsamlar açısından aralarında bir ayrım yapılabilmektedir (Yıldırım, 2011:54-55-56).

### 3.4.2.9. Stres Yönetimi Eğitimi

İş yaşamı ve özel yaşamda karşılaşılan stresin olumsuz yönlerini kontrol altında tutmaya olanak sağlayacak tekniklerin öğretilmesi ve bilgi vermenin yanı sıra bir davranış geliştirme programının oluşturularak uygulanması stres yönetim eğitimini oluşturmaktadır. Stres yönetimi eğitiminin amacı, stres altındaki işgörene, bilgi vermenin yanı sıra bir davranış geliştirme eğitimi olup, işgörenlerde konuya ilişkin temel davranış kalıplarının anlaşılması ve uygulanmasıdır. Kısacası stres yönetimi eğitimi, işgörenlerin hangi metotları uygulayarak stresle mücadele edeceğini gösteren yöntemleri kapsamaktadır. Burada, işgörene işin içeriğine bağlı olarak, geniş kapsamlı ve yaygın bir eğitim verilmektedir. Öncelikli olarak, işgörenin maruz kaldığı stresin neden ve sonuçlarını içeren eğitim verilir. Ayrıca işgörene iş stresinin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl hafifletecekleri öğretilir. Stres yönetimi eğitimi ile iş yaşamındaki stresi kontrol altına alabilmek için işgörene, gerekli kısa ve uzun vadeli sistemler ve hemen uygulanabilen beceriler



kazandırılması amaçlanmaktadır. Stresin olumlu etkileri desteklenmekte, olumsuz etkileri azaltılıp yok edilmeye çalışılmaktadır (Bulut, 2013:91).

İş stresini önlemek için aşırı stres altında olan işgörenlere kişisel rehberlik hizmetleri ile psikoterapi hizmetleri verilmektedir. Bu programlara (Employee Assistance Programs) denilmektedir. Bu programlar, işgörenlere stres yönetimi için verilen destek programlarıdır. EAP programları, işgörenlerin psikolojik sıkıntılarının fiziksel rahatsızlığa dönüşmesini önlemek amaçlıdır. Bu programlar psikolojik nedenlerden meydana gelen, alkol ve uyuşturucu kullanılmasını ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. İşgörenlere destek programları işgörenlerin stres kaynaklarını ortadan kaldırmayıp, yaşadıkları sorunlarla nasıl mücadele edebileceklerini göstermektedir. Bu programlar sayesinde işgörenler daha uyumlu olmakta ve gerginlik düzeyleri azalmaktadır. Bu tür programlardan birini New York'taki Telephone'nin uyguladığını belirtmektedir. Telephone, 18 aylık bir programla meditasyon ve gevşeme tekniklerini kullanmıştır. 18 ayın sonunda işgörenlerin gerilimlerinin azaldığını, birbirlerine karşı düşmanca davranışlar göstermedikleri görülmüştür. Daha az strese maruz kaldıkları, işgörenlerin işe devamsızlık oranlarının düştüğü görülmüştür. Stresin neden olduğu problemlerden daha az şikayet ettikleri, işgörenler daha az hastalandıkları görülmüştür (Aydın, 2017:54). Bu bağlamda stres yönetimi eğitimi kapsamında, meditasyon, psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri, pozitif düşünme becerileri kazandırma, ruhsal ve fiziksel gevşeme egzersizleri verildiği söylenebilir (Soysal, 2009:35).

Özcan vd., (2010), seyahat işletmesi işgörenlerine yönelik yapmış olduğu bir araştırmasının sonuçlarına göre, işletmede çalışan işgörenlerin yaşadığı stresin örgütün genelini etkilediği, iş kalitesinin ve performansının düştüğü, müşteri şikayetlerinin arttığı ve uzun vadede işletmenin prestijini olumsuz etkilediği tespit etmiştir. Bu durumun önlenmesi için işletmedeki işgörenlerin yüksek motivasyonlu çalışabilmelerine önem verilmesi ve işletme içindeki stres faktörlerinin tespit edilerek kontrol altına alınmaları önerilmiştir. İşgörenin işletmeye olan bağlılığının ve motivasyonunun artması ve stresle mücadele etmek için çeşitli stres yönetimi eğitimleri düzenlenebilir sonuçları ortaya çıkmıştır (Özcan vd., 2010).

### 3.4.2.10. Stres Danışmanlığı

Örgütte çalışma ortamı ve koşullarından kaynaklı stres yaşayan işgörenler, kendi oluşturdukları stratejiler ile sorunlarını çözemedikleri takdirde, bu sorunlarını anlatıp çözüm isteyecek işinde uzman bir yardımcıya ihtiyaç duyarlar. Stres faktörlerini ilgilendiren durumlarda, işgörelere konusunda uzman bir danışmanın yol göstermesi başarılı sonuçlarıda beraberinde getirebilir. Stres danışmanları, işgörelerin örgütte meydana gelen stres faktörlerini anlamalarını ve yolları geliştirerek stresle mücadele etmelerini sağlayabilir (Yıldırım vd., 2004:10).

Dolayısıyla, işgörelin yaşadığı duygusal veya psikolojik stresin çözümü için karşılıklı görüşmeler yapılır. Yaşanan bu duygusal ve psikolojik stres, iş verimine ve işgörel performansına olumsuz yansımaktadır. Bu bağlamda, örgüt yöneticileri, işgörelerin duygusal dengelerini istenilen ölçülerde tutup, işgörelle işbirliği içerisinde, ekonomik, sosyal, psikolojik tatmin sağlanabilmesi için stres danışmanlığı yöntemini tercih etmektedirler Ayrıca stres danışmanlığı, işgörelerin bireysel stres belirtilerinin yer aldığı profilin çıkarılması, stres ile mücadelede etkin yöntemler ile strese dair geniş bilgilendirme vb. süreçlere destek olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:67).

### 3.4.2.11. Olumlu Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; örgütün kimliğini meydana getiren, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan işgörelerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki işgörellerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içinde barındıran psikolojik bir terimdir (Yüceler, 2009:447).

Günümüz örgüt iklimlerine baktığımızda, çoğu örgütte katı, bireysel olmayan işgörel karar sürecine tam olarak dahil edilmediği, bürokratik bir örgüt ikliminin hakim olduğunu söyleyebiliriz. Oluşan bu örgüt ikliminin en büyük olumsuz

yansıması işgörenlere olmakta ve stres faktörlerini tetiklemektedir. Katı yönetim anlayışının değiştirilerek modern yönetim anlayışının benimsenmesi ile işgörenlerin görüş ve önerilerinin alınması, kararlara katılımında etkin rol oynamaları, ast-üst iletişiminin açık olması ile iş ortamında yaşanan stres bertaraf edilebilir (Soysal, 2009:35).

Örgüt yöneticileri ve işgörenler arasında oluşturulacak olan karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı çalışan ilişkileri düzeni ile iş hayatının çekiciliği artacaktır. İşgörenlerin samimiyete dayalı olarak kendi arkadaş grupları ve yöneticileri ile oluşturdukları çalışma ortamı ile, ast-üst ilişkilerinin getirmiş olduğu kaygı ve gerilim azalacaktır (Ferhanoğlu, 2009:44).

Daha iyi anlaşılabilir bir örgüt iklimi için, herhangi bir örgütün işgöreni yakından tanınabilir, konuşma tarzı, duruşu ve nitelikleri ile o örgüt hakkında fikir sahibi olunabilir. Örgütün çalışma ortamının açık ofis olup olmaması, yöneticilerin odalarının cam ile çevrili olup olmaması, mesai saatleri içerisinde işgörenlerin, çalışma arkadaşlarıyla sohbet edip edememeleri ve hatta işgörenlerin hal, hareket, tavır ve yüz ifadeleri bile, olumlu örgüt iklimi hakkında bilgi verebilir.

Örgütler kendi içinde kurdukları organizasyon şeması ile en alt kademeden en üst kademeye kadar birbirleri bir bütündür. Bu nedenle her kademede olumlu iklim oluşturulmalı ve tüm işgörenlerin bu iklime katkı sağlaması için çaba gösterilmelidir. Aksi takdirde, işgörenin iş ile ilgili yaşayacağı stres düzeyinde artış meydana gelebilir.

**Tablo 15: Örgüt İklimi Boyutları**

Boyutlar	İçerik
<b>Esneklik/uyumluluk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Örgüt kural ve prosedürlerinin ne kadarının gerekli ne kadarının gereksiz olduğunu,</li> <li>❖ Yeni fikirlerin ne derece kabul gördüğü ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını içermektedir.</li> </ul>
<b>Sorumluluk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ İşgörenlerin her hangi bir gözetim olmaksızın işlerini yerine getirebileceklerini,</li> <li>❖ Sonuçtan tamamen kendilerinin sorumlu olduğunu hissetmelerini,</li> <li>❖ Var olan sürecin “sahibi” oldukları ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li> </ul>
<b>Standartlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedeflerin saptandığı,</li> <li>❖ Yöneticinin tüm işgörenlerden “yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını” beklediği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li> </ul>
<b>Ödül</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Yaptıkları iyi işlerin fark edildiğini ve bu işler için ödüllendirildiklerini,</li> <li>❖ Fark edilme ve geri bildirim tamamen performansa göre farklılık gösterdiği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li> </ul>
<b>Netlik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ İşgörenlerin işleri ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmelerini,</li> <li>❖ Kendi rolleri ile örgütsel amaçlar arasında olan ilişkisinin açık olması ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li> </ul>
<b>Takım çalışmasına yatkınlık/ Takım ruhu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Herkesin ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmelerini,</li> <li>❖ İşgörenlerin o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duyduklarını,</li> <li>❖ Kişilerin gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.</li> </ul>

**Kaynak:** Zeybek, K. (2010). *Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s.23-24.

Görüldüğü üzere örgüte kimlik kazandıran, örgüt işgörenlerini etkileyen ve örgüt işgörenlerinin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanan örgüt ikliminin boyutlarının neler olduğu Tablo 15’te ifade edilmiştir.

#### 3.4.2.12. Sosyal Destek Sistemleri

İşgörenlerin hayatlarında önemli bir yeri olan, gerektiğinde işgörene duygusal, maddi ve zihinsel (bilişsel) yardım sağlayan tüm kişiler arası ilişkiler, sağlığı korumaya yarayan “Sosyal Destek Sistemleri” olarak tanımlanır (Ardahan, 2006:69). İşgörenlerin fizyolojik gereksinimlerinin yanı sıra psikolojik temel gereksinimleri de vardır. Bu temel gereksinimleri, kendine güven, saygı ve sevgi, güvenlik, ait olma duygusu, karşısındaki birey tarafından onaylanma olarak sıralayabiliriz. Bu gereksinimlerin karşılanması ve sosyal anlamda destek bulmak işgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumlu oranda etkileyen önemli etkenlerdir. İşgörenin, yaşamın bütün alanlarında desteğe sahip olması stresle mücadele etmesinde olumlu sonuçlar almasına yardımcı olmaktadır. Sosyal destek işgörenin güvensizlik duygusuna kapılmasını engelleyerek, stresten uzaklaştırmaktadır (Pehlivan, 1994:810).

Sosyal destek işgörenin doğal bir ihtiyacıdır ve iki kaynaktan sağlanmaktadır. Bunlar aile ve iş ortamıdır. Bunlardan birincisi olan aileden gelen destek işgöreni maruz kalabileceği streslere karşı güçlü hissettirmekte ve olumsuz durumlara direnme gücünü artırmaktadır. Öte yandan örgütte sağlanan sosyal destek de stresle mücadelede etkili olmaktadır (Özalp vd., 2010:141).

Ayrıca sosyal destek programlarının örgüte ve işgörene sağlamış olduğu faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Pehlivan, 1994:809-810):

- Sosyal destek ile işgören duygularını anlamlı hale getirerek açıklar.
- Sosyal destek işgörenin anlamlılık duygusu kazandırmakla birlikte karşılaştığı zor durumları değerlendirebilmek için diğer işgörenlerden önemli geri beslemeler almasına aracı olmaktadır.
- Sosyal destek işgörenlerin faydalı bilgiler ve pratik yardımlar edinmesine ortam hazırlar.

Örgütte, dinlenme ve yemek aralarında yapılan faaliyetler, işgörenlerin psikolojik olarak rahatlama açısından etkili olabilir. İşgörenlerin arasında düzenlenen sosyal faaliyetlerden olan; tenis, koşma, el topu, yüzme gibi çeşitli aktiviteler, işgörenlerin birbirlerini sosyal anlamda tanımaları ve uyum problemlerini atlatmaları açısından örnek olarak verilebilir.

### 3.4.2.13. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması

Örgüt içindeki işgören veya grupların, kendi içlerinde, aralarında veya örgütle, çeşitli veya farklı nedenlerden kaynaklanan, uyuşmazlık, anlaşmazlık ve birbirine ters düşmesi şeklinde ortaya çıkan değişken özellikli etkileşim süreci çatışma olarak tanımlanmaktadır. Bir iş gerektiği gibi tanımlanmamışsa veya iş dizaynına çok fazla sorumluluk yüklenmişse, işgörenin rolü kafa karıştırıcı hale gelebilmektedir. Örgütsel stres faktörlerinden biri olan rol çatışması ve belirsizliklerin azaltılmasında yöneticilerin uygulayacağı örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaları ortadan kaldırılması için alınacak önlemler ile stres düzeyi düşürülebilir (Güçlü, 2001:103). İşgören, kendisinden istenen işin tam olarak ne olduğunu bilmelidir. Örgüt içinde görev tanımları net olarak yapılmamış, yönetici işgörenden görev tanımlarına uymayan iş yapmasını istiyorsa, bu durumda rol çatışması yaşanması kaçınılmaz hale gelebilir.

Bu durum sonucunda işgörenlerde, rol belirsizliği dolayısıyla stres görülebilir ve çatışma yaşanabilir. İşgörenler, kendilerinden farklı davranışlarda bulunulmasının istendiği ve işin farklı taraflarını ile istekler arasında bir seçim yapma zorunluluğunda bırakılması sonucu rol çatışmasına girebilmektedirler. Görev ve sorumluluklar açık şekilde belirtilmelidir (Güçlü, 2001:103).

İşgörenler zaman zaman kendi aralarında yaptıkları ayrıcalıklardan kaynaklı uzlaşmazlık, tartışma ve çatışmalarla karşı karşıya kalabilirler. Örgütlerdeki yöneticilerin çatışmalara neden olabilecek farklılıkların üstesinden etkin bir biçimde gelebilmesi için iki varsayım mevcuttur:

- İşgörenler arasındaki farklılıklar “iyi” ya da “kötü” olarak görülmemelidir. İşgörenler arası mevcut farklılıklar kimi zaman örgütlere önemli yararlar sağlarken, kimi zaman da işgörenlerin ve örgütlerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek yıkıcı olabilirler.
- Farklılıkları aşmanın yalnızca tek bir doğru yolu yoktur. Etkin bir yönetici farklılıklara yönelik değişik yaklaşımlarda bulunabilen kişidir (Özalp, 2014:42-43).

Bu bağlamda, seyahat işletmeleri emek – yoğun ve işgören odaklı yapısı ile çok çeşitli niteliklere sahip işgörenleri bünyesinde barındırmaktadır. İşgören sayısının ve niteliklerinin farklılık göstermesi nedeniyle işe dair rollerin belirlenmesi ve çatışmaların engellenmesi yönetim için büyük önem arz etmektedir (Henkin, vd., 2000:142-158).

Çünkü, işgörenlerin kişilik ve karakter yapıları, eğitim durumları, kültür düzeyleri, deneyimleri, duygu, düşünce ve yetenekleri olaylara farklı bakış açıları ile bakmalarını sağlar (Korkmaz, 1994:79-94).

Dolayısıyla, işgörenlerin kendi aralarında gerçekleştirecekleri iletişim ve etkileşimler sonucu doğal olarak rol belirsizliği ve çatışma yaşanabilecektir. Ayrıca, işgörenlerin birbirleri ile uyumlu çalışabildiği kadar, uyumsuz çalışmasında olağan bir durum olarak görülür (Topaloğlu ve Avcı, 2008:86).

Seyahat işletmelerinin yoğun sezonlarda işgören devir hızının yüksek olmasından kaynaklı, işgörenler birbirlerini tam olarak tanıyamamakta, uyum sorunu yaşamaktadırlar. Bu durumun sonucunda işgörenler birbirlerine karşı ön yargılı davranmakta, anlaşmazlıklar yaşamakta, strese girmektedirler (Pizam ve Thornburg, 2000:211-213).

Aşırı iş yükü altında olan işgörenler, örgütteki rollerinin belirsizliği ve yaşadıkları problemlerden dolayı, stresli hissedebilirler. Bu gibi durumlarda, yönetimin alacağı yeni stratejik kararlar ile işgörenlerin iş yükünün azaltılması

gerekmektedir. Görev dağılımında adaletli olunmalıdır. Bu tür yaklaşımlar stresi önlemede etkili olmaktadır. Rol belirsizliğinin neden olduğu stres durumlarında, işgörenin yetki ve sorumluluklarının yeniden tespit edilip, tanımlanmalıdır. Görev dağılımı yapılırken sorumluluk ve yetkinin aynı düzeyde olmasına özen gösterilmeli ve işgörenlerin değer yargılarına önem verilmelidir (Aydın, 2017:59).

#### **3.4.2.14. Kariyer Planlama ve Geliştirme**

Kariyer, iş yaşamında işgörenin yaptığı iş ve seçtiği meslekte ilerlemesi için daha fazla sorumluluk üstlenerek iş deneyimini ve yeteneklerini geliştirmesi ve bunun sonucunda da daha fazla saygınlık ve kazanç elde etmesi olarak adlandırılmıştır. Kariyer planlamasının ilk adımı, işgörenin kendi tercih ve isteklerini yeteneklerine göre planlamasıdır. Kariyer hem işgörenler için hem de örgüt açısından bakıldığında büyük önem taşımaktadır. Kariyer fırsatları, işgörenlerin güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmalarını ve örgüt içinde farklı iş fırsatlarından haberdar olmalarını sağlayabilir. Kariyer yönetimi ise örgütlerin gelecekte ihtiyaç duyacakları nitelikte işgörenleri, önceden belirli bir yöntem çerçevesinde geliştirmelerine imkan verir (Serinkan, 2012:24).

İşgörenlerde bir sonraki pozisyonlarını tahmin edememek veya ne olacağını kestirememek önemli bir stres faktörüdür. Bu stresin engellenebilmesi için örgütlerde kariyer planlama yöntemlerinin kullanılması ön plana çıkar. Kariyer planlama ve geliştirmedeki amaç, işgörenin ihtiyaçlarının yanı sıra, örgütün sistematik bir ilerleme sağlamasıdır. Ayrıca kariyer geliştirme, işgörenin kendi geleceği ve kariyer planlamasına olanak tanıyarak güdülenmesini sağlar (Pehlivan, 2000:186).

Örgüt ve işgörene önemli faydalar sağlayan kariyer yönetiminin yanlış uygulanması ile, işgören kariyer planlanması için motivasyonunda hayal kırıklığı, değersiz hissetme, yanlış gruplaşmaya gitme, yoğun stres altında hissetme, işi bırakma gibi olumsuz davranışlar sergilemektedir. Örgüt açısından bakıldığında ise işgöreni kariyeri planlaması için motive etmede başarısızlık, çeşitli pozisyonlara nitelikli

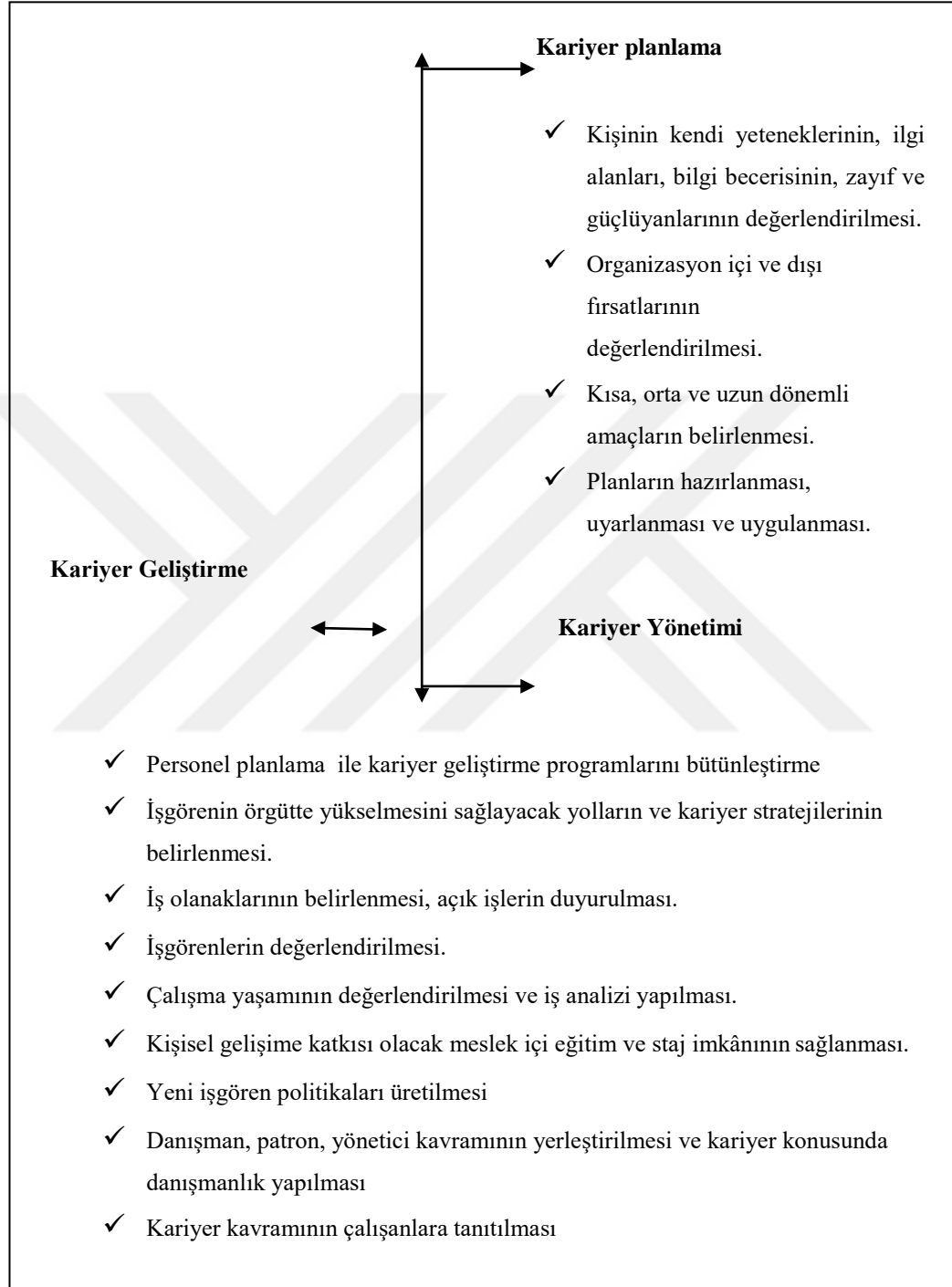


işgören bulamama, düşük işgören bağlılığı, eğitim ve geliştirme için harcanan maddi kaynakların uygunsuz kullanılması ile sonuçlanmaktadır (Haktanır, 2016:76-77).

Buradan hareketle, bir örgütte kariyer geliştirme eğitim ve programlarının istenilen düzeyde uygulanması ile, işgören motivasyon ve performansı, iş verimliliği, nitelikli işgörenin örgütte tutulması, kadın ve erkek işgörenlerin eşit iş fırsatları ile değerlendirilmesi, örgüt içi iletişimin anlaşılır olması, işgören devir hızının ve işgörenin işe devamsızlığının azalması, yoğun iş stresinin engellenmesi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Soysal, 2009:36).



**Şekil 4:** Kariyer Geliştirme Sistemi



**Kaynak:** Aytaç, S. (2005). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları* (1.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi

Beach (1980) 'e göre kariyer geliştirme yönetimi kariyerin planlanması ve kariyerin yönetilmesi olarak 2 yönlü ele alınmıştır. Şekil 4'te yer aldığı üzere, kariyer

geliştirme, planlama ve yönetiminin temel fonksiyonları örgütsel düzeyde ele alınmış, yapılması gerekenler ile sonuçlar değerlendirilmiştir. İki bloğu birleştiren ok ise, kariyer planlama ve kariyer yönetiminin birbirleri ile etkileşimli süreçler olduğunu belirtmektedir (Aytaç, 2005).

Seyahat işletmeleri kariyer geliştirme ve planlama eğitimlerine gereken önemi vermek durumundadır. Kaliteli hizmet beklentisi taşıyan müşterilerin ve buna paralel olarak işletmenin devamlılığını sağlamak adına, nitelikli işgören istihdam etme, elde tutma gibi stratejiler geliştirmeli, çalışma şartlarını iyileştirmeli, onların kariyerlerine yön vermelidir. Özellikle, insan kaynakları departmanı işgören istek ve ihtiyaçları ile örgütün gereksinimleri arasında denge kurmalıdır. Seyahat işletmelerinde başarıyı yakalamada ilk hedef, işgören kalitesinin, motivasyonun, ve işletmeye olan bağlılığının artırılmasıdır. Günümüz çalışma koşulları ve rekabet ortamı dikkate alındığında, işgörenlerin devamlılığını sağlamak önem kazanmıştır (Küçükusta 2007:33-208). Bu nedenle, hizmet sektörünün önemli bir bileşeni olan seyahat işletmelerinde işgörenlerin tutum ve davranışları başta olmak üzere, işgörenin, iş hayatında gelecekle ilgili yaşayabileceği stresin azaltılması ve müşteri tatminin sağlanması önem arz ettiğinden, kariyer planlama ve geliştirme kavramının üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

#### **3.4.2.15. Zaman Yönetimi**

Örgütlerde yaşanan iş stresi ile mücadelede en etkili ve verimli yöntemler arasında zaman yönetimi de yer almaktadır. Zamanı, uçucu, geçici ve sınırlı olması özellikleri nedeniyle denetim altına almak zordur. Hem kişisel hem de örgütsel stres yönetim tekniklerinden olan zaman yönetimi çok basit olarak zamanı mümkün olduğunca etkin ve hareketli bir biçimde kullanma ve denetleme için bir sistem olarak tanımlanabilir (Maitland, 1997:7). İş ortamının neden olduğu stres ve zaman yetersizliği, günümüz şartları dolayısı ile gerek iş, gerekse özel alanlarda sıklıkla karşılaşılabilen bir konu haline gelmiştir.

Gün içinde yaşanan hayatın gereklerini yerine getirmek, çalışmak, sosyal hayata ve aile hayatına zaman ayırmak, zamana karşı rekabet halinde bir uğraş halini almıştır. Bütün bunlar işgöreni günlük yaşam içinde koşturmaya ve zamanı olabildiğince verimli yaşamaya sevk etmiştir. Bu bağlamda, zamanı iyi değerlendirmeyi bilmek, işgören stresini azaltabilecek önemli bir faktördür (Bulut, 2013:86). İşgören için, zamanı daha verimli kullanmak, gerginlik düzeyini azaltmak, iş yaşamıyla özel yaşamı arasında zaman açısından bir denge kurmayı başarmak, stresle mücadele etmede yarar sağlayabilir. İşgörenin, iş ve özel yaşamında zamanını daha etkin kullanabilmesi ve strese karşı dayanıklılığını arttırabilmesi için uygulama ağırlıklı olarak yürütülen zaman yönetimi ile zaman ve iş yönetimine ilişkin sorunlar çözülebilir.

İşgörenin zamanı iyi yönetmek için yapılacak işleri öncelik sırasına göre yazması gerekmektedir. Yapılacak işlerle liste uzasa bile, hangi işin önce yapılacağını bilmek işgörene zaman kazandırmaktadır. Zamanı iyi kullanma teknikleri yanında, zaman tuzaklarına da dikkat edilmelidir. Zamanın etkili ve verimli kullanılmasını önleyen, zaman kaybına neden olan zaman tuzakları iyi belirlenmelidir. Bu tuzaklar belirlendikten sonra, ortadan kaldırılması için önlemler alınmalıdır. Çözüm, öneri ve tekniklerin paylaşıldığı bir ortak zemin meydana getirerek, işgörenlerin stres ve zaman yönetimi konusunda donanımlı olmalarını sağlanmalıdır (Aydın, 2007:57).

Zaman yönetimi tekniklerini kullanmasını iyi bilen bir işgören, zaman baskısından kurtulacağı için iş ortamında yaşayacağı strese ortadan kalkmış olacaktır.

**Tablo 16:** Zaman Matrisi

Faaliyetler	Acil	Acil Değil
<b>Önemli</b>	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krizler</li> <li>• Zaman sınırı olan projeler</li> <li>• Zorlayıcı sorunlar</li> <li>• Müşteri şikayetleri</li> </ul>	<b>II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Önleyici faaliyetler</li> <li>• İlişki geliştirme</li> <li>• Yeni fırsatlar ortaya çıkarma</li> <li>• Planlama</li> </ul>
<b>Önemli Değil</b>	<b>III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bölünmeler, aramalar</li> <li>• Çalan telefonlar</li> <li>• Bazı posta ve raporlar</li> <li>• Bazı toplantılar</li> <li>• Baskı yaratan konular</li> </ul>	<b>IV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Önem taşımayan meşguliyetler (Rutin işler)</li> <li>• Bazı posta ve telefonlar</li> <li>• Zaman harcayıcı faaliyetler (Kaçış)</li> </ul>

**Kaynak :** Kıdak, B. L. (2011). *Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.163.

I. grupta yer alan önemli ve acil faaliyetler olarak görülen faaliyetler, yöneticilerin üzerinde yoğunlaşan, problem meydana geldiği anda, çözüm gerektiren kritik faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, yöneticilerin herhangi bir raporu bitirmesi, önemli bir toplantıya girmesi, müşterilerle görüşmesi gibi başkalarının denetimi altında olan faaliyetler bu kapsama girmektedir. II. grupta yer alan önemli ve acil olmayan faaliyetler ise, yöneticilerin zaman yönetiminde en önemli olarak gördüğü, yöneticinin önemsiz ve zaman harcayan işlerden kurtularak gerçekleştirdiği yaşamsal önemdeki faaliyetlerdir. Bu gruptaki faaliyetler problemlerle başa çıkmak yerine sorunun meydana gelmesini engelleyen yöntemleri kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin sona erdirileceği zamanı yöneticiler belirlemektedir. Uzun süreli başarılı faaliyetler, hazırlık, önleyici bakım, planlama, esneklik kazandırma ve örgütlenme gibi etkinlikleri barındırmaktadır. III. Gruptaki önemsiz ve acil olan faaliyetler zaman yönetiminden kaynaklı strese neden olup, düzeyini arttıran, çoğunlukla diğerlerinin ihtiyaçlarına karşılık veren, ancak yöneticinin zihninde sapmalara sebep olabilen faaliyetlerdir. IV. Grupta önemsiz ve acil olmayan faaliyetler zaman yönetimi

kaynaklı stres durumlarında yöneticilerin uğraşmak istemedikleri kapsamda değerlendirilen, eş dost ziyaretleri, işle ilgili olmayan telefon görüşmeleri gibi faaliyetlerdir. (Kıdak, 2011:163).

### 3.4.2.16. Etkin İletişim

Örgütlerde işgörenler, duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü veya yazılı ileterek aralarında etkileşim ve haberleşme akışını sağlamaktadırlar. Örgütsel bağlamda etkin iletişim; örgütte, gündelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgütle dış çevresi arasında, bilgi ve düşünce alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde etkin iletişimin amacı, işgörenlerin ortak menfaatleri kapsamında, diğer işgörenlerle bağlantı kurması ve bu kurulan bağlantıların korunmasıdır. Örgütlerde, yöneticilerden gelen talimat ve isteklerin, duygu ve düşüncelerin dağıtılmasını temin eden iletişim, işgörenlerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve bu davranışları yönlendirir. Örgüt içerisinde düzenli olarak hazırlanmış, faydalı bir iletişim ağı, yönetici ve işgörenlerin, yaptıkları işlere iyi motive olmalarını sağlar (Tınaztepe, 2012:54-55).

Örgüt içinde stresli durumlar işgörenler arasında meydana gele iletişim problemlerinden kaynaklanabilmektedir. Çalıştığı iş çevresiyle etkin iletişimde bulunabilen ve yakın iş çevresiyle olumlu, sağlıklı ilişkiler ve iletişim oluşturabilen; günlük yaşamını verim alabileceği şekilde düzenleyebilen işgören, yaşayabileceği iş stresi karşısında daha güçlü motive olabilmektedir. Örgütsel yaşamda işgörenler arasında bilgi paylaşımı yapılması ve bilgilerin aktarılmasının yönetimsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, işgörenlerin olumlu davranışlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır (Yüksel, 2005:293).

Aksi durumda ise, örgüt içi iletişim problemi olması durumunda işgörenlerin bilgi paylaşımında yetersiz kalması ve bunun sonucunda meydana gelen problemlerden kaynaklı strese kapılmalarına sebep olabilmektedir. Etkin iletişim işgörenin, işten tatmin alması ve iş başarısı önem arz etmektedir.

İşgörenin sağladığı etkin iletişim, zihinde yer alan fikirleri açığa çıkarır, diğer işgörenler daha iyi anlaşılabilir (Halis, 2000:221:222).

Buradan hareketle, örgütün organizasyonuna güç veren önemli etkenlerden biri de etkin iletişimdir. Etkin iletişim, işgörenin karşılaşılabileceği stres faktörlerini yok etmenin bir yolu olmakla beraber, örgüt içinde verimli bir haberleşmenin kolaylaştırıcısı olan yönetim tekniklerindedir.

### **3.4.2.17. Katılımcı Yönetim**

Katılımcı yönetim ya da yönetime katılma endüstriyel demokrasinin uygulama biçimlerinden birisi olup; örgütteki işgörenlerin karar alma süreçlerinde yok sayılmamalarının, bu sürece katılmalarının ve alınan kararlarda etkili olmalarının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2017:61). Yalnızca yöneticileri değil işgörenleri de yönetim ve karar verme sürecine dahil eden yönetim yaklaşımı diyebiliriz.

Bu yaklaşım ile hedeflenen hem örgütlerin etkinlik ve verimlilik seviyesini arttırmak, hem de örgüt işgörenlerinin psikolojik olarak iş doyumunu sağlamaktır. Katılımın olduğu yönetim şekli, bir örgütte işgörenler kendileri veya aracılar vasıtası ile kararlarda söz hakkına sahip olurlar (Aydın, 2004:62). Bu yönetim şekli ile örgüte mensup alınan üst düzey kararlarda tepe yönetimin örgüt işgörenlerine danışmış olması onlara özgüven ve sorumluluk bilinci sağlayabilir, böylece işgörenlerin, iş ile ilgili verimleri ve motivasyonları artabilir

İşgörenlerin kendileri ile ilgili bir karara katılma sürecinde yer almalarındaki amaç, hem örgütün etkinlik ve verimlilik seviyesini arttırmak, hem de işgörenleri sosyo-psikolojik doyuma yönlendirmektir. Bu uygulamayla işgörenler alınacak olan çeşitli stratejik kararlarda kendilerinin de dahil edilmesinin verdiği motivasyonu yaşayacaklardır. Yönetimde alınan kararlara katılma, işgörene, işleri ile ilgili tüm kararlara katılacak anlamına gelmemektedir. Bunun için örgütte alınan kararlara katılım çeşitli biçimlerde uygulanabilir. İşgörenlerin bazıları deneyimsiz veya diğer

işgörenlerin verdiği kararlara bağımlı hale gelebilir. Bu durumu taşıyan işgörenleri yetkilendirmek stres düzeylerini arttırabilir. Bu sebeple, alınacak kararlara katılımın seviyesi, işgörenlerin ihtiyaç ve kabiliyetlerine uygun olarak düzenlenmelidir. Bunun anlamı, işgörelere kabiliyetlerini kullanabilecekleri üst seviyede bir motivasyon sağlamak ve özgürlük vermektir (Özgün, 2015:113-114). Katılımcı yönetimin diğer temel amacı ise, işgörelere işleri ile ilgili sorumluluk ve yetke vererek onlara örgütün bir parçası olduklarını hissettirmektir. Bu durum işgörenlerin yaşayabilecekleri stresi azalttığı gibi çalışma performansı da arttırabilir. (Ok, 2006:34).

**Tablo 17:** Yönetime Katılmada Kişisel ve Örgütsel Yararlar

Yönetime Katılım	Bireysel Yararlar	Örgütsel Yararlar
<b>İnsan Kaynakları ile İlgili Sonuçlar</b>		
	- Kişisel yeteneklerin gelişimi	- Artan örgütsel sadakat
	- İş tatmini	- Çatışmaların azalması
	- Değişim isteği	- Daha düşük işgücü devri
		- Daha az kaza oranı
<b>Yapılan Görevlerle İlgili Sonuçlar</b>		
	- İş başarımının geliştirilmesi	
	- Uygun sorun çözme ortamı	

**Kaynak:** Karakaş, Z. (2010). *Yönetime Katılmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Denizli'de Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, s.62.

Tablo 17'de görüldüğü üzere, katılımcı bir yönetim anlayışında, işgörenler, her anlamda, sahip oldukları bilgi ve yeteneklerini geliştirirken, buna ek olarak işgörenin, iş tatmini sağlanmakta ve bireysel değişime olumlu yaklaşım gösterilmektedir. Örgütün verimliliği açısından, ikili bir ayırım yapılmaktadır. Bu



ayrımalar, insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulamaların görevleri ile çıktılarını kapsamaktadır. Her iki durumda da oluşan olumlu sonuçlar açık bir şekilde ortaya konmuştur (Karakaş, 2010:63 ).

Otomasyonun sınırlı kullanıldığı, yoğun işgücü istihdamının olduğu seyahat işletmelerinde, hizmet ağırlıklı çalışıldığından dolayı, işgören etkinliği, verimliliği ve örgüte sağlayacağı fayda, diğer sektör işletmelerinde göre daha fazla önem arz etmektedir. Seyahat işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin, yönetimin alacağı kararlarda söz sahibi olmaları ile iş motivasyonları ve performansları artacak, bu durum stresle mücadeleye olumlu yansıtacaktır. İşgören yaptığı işi daha da sahiplenecektir. Böylelikle sektördeki diğer rakiplere karşı bir üstünlük kurulabilecektir. Ayrıca yöneticiler katılımcı yönetim tekniğini uygulayarak hem işgörenler, hem de işgörenler ile yönetim arasındaki meydana gelebilecek çatışmaları azaltıp, örgütsel stresi ortadan kaldıracaklardır (Tayfun ve Kösem, 2005:115-127).

#### **3.4.2.18. Ücret Yönetimi**

Ücret, işlerini yapmaları karşılığında örgütün işgörene verdiği ücret ve yararlarla ilgilidir. Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan işgörenlerin gelirini ve yaşam seviyelerini tayin edici bir unsur, diğer taraftan gerek sektörün ilerlemesine etki eden önemli bir maliyet unsuru, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım şeklini, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir vasıf ortaya koyar. İşgörenin, çalışarak işinden sağladığı gelir, işgörene, ilave motivasyon meydana getiren bir unsurdur. Ücret yönetiminin adil ve rekabetçi olmadığı örgütlerde bu durum işgörenlerde, verimsizlik ve isteksizlik meydana getirmekte ve uzun dönemde örgütün rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Özellikle işgören zekası, yeteneği ve emeğine dayalı işlerde, etkili bir ücret yönetim sisteminin varlığı örgütler için önemli bir başarı faktörüdür. Örgütlerde ücret yönetiminde belirli prensiplere uymaya, belirli amaçları ortaya koymaya önem verilmelidir. Burdaki temel amaç, yapılacak elverişli ücret sistemi ve uygulamaları ile işgörenlerin, çalışmalarında daha verimli olmaları

hususunda motive edilmesi ve böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir (Göksu ve Öz, 2008:421).

Buradan hareketle, örgütlerin yoğun yaşadıkları stres nedenleri arasında adil dağıtılmayan ve işgörene yetersiz gelen ücretler yer almaktadır. Örgütte işgörenlerin, çalışma hayatlarında daha tatmin olmuş ve verimli olmalarını sağlayacak , örgüt içi adil ve etkili ücret politikalarının oluşturulması birinci öncelik olmalıdır. İşgörenin işinde gösterdiği çabasının maddi karşılığı olan ücret, işgörenlerin hedeflerine ve beklentilerine uygun olmalıdır. İşgörenin tatmin olacağı bir ücret politikasının uygulanması ile işgörenin moral ve motivasyon düzeyi yükseltilmeye çalışarak, örgüt içi stres faktörlerinin yok edilmesi amaçlanır (Aydın, 2004, s.70).

Ayrıca, örgütlerde tatminkar işleyen bir ücret yönetimi başlıca şu faydaları sağlamaktadır (Göksu ve Öz, 2008:423):

- Kaliteli işgöreni örgüte çekmek,
- Mevcut işgöreni himaye etmek,
- Ücret ödemelerinde eşitlik sağlamak,
- Beklenen davranışı ödüllendirmek,
- İşgörenin kariyer ilerlemesini kolaylaştırmak,
- İşgücü devir hızını düşürmek,
- İşgören performansını artırmak,
- Ücret ödemelerinden kesintileri azaltmak,
- Örgüt içi giderleri azaltmak,
- Yasal prosedürlere uymak
- Stres kaynaklarını yok etmek.

Seyahat işletmelerinin emek–yoğun yapısı dikkate alındığında, insan kaynaklarının güdülenmesinin ve verimli çalıştırılmasının işletme karlılığı ve verimliliği açısından önemli olduğu söylenebilir. Emek–yoğun yapı nedeniyle seyahat işletmelerinde işgücü ücretleri önemli bir maliyet unsurunu oluşturmaktadır. Seyahat sektöründe niteliksiz işgörenler istihdam edildikçe ve işgören devir hızı yükseldikçe, hizmet kalitesinin düşmesi ve dolayısıyla hizmetten elde edilen bedelin

azalması durumları mevcuttur. Sundukları mal ve hizmetlerden elde ettikleri bedeller azaldıkça gelirleri azalan seyahat işletmeleri, maliyetleri düşürmek amacıyla işgören ücretlerini azaltma yoluna gitmişlerdir. İşgücü maliyetlerinin yönetimi, her zaman ücretlerin düşürülmesi anlamına gelmeyebilir. İşgörenlerin güdülenmesi sağlanarak verimli çalıştırılması, işletme verimliliğinin ve sonuçta karlılığının artmasında önemli görülmektedir. Bu bağlamda işletme karlılığını ve verimliliğini artırmada işgörenlerin güdülenerek verimli çalıştırılmasında kullanılabilir yöntemlerden birisi özendirici ücret sistemlerinin uygulanması olabilir. Özendirici ücret sistemleri; işgörenlerin finansal ödüllendirmeler yoluyla güdülenmesine ve performansını artırarak işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan sistemler olarak tanımlanabilir. Özendirici ücret sistemlerinin uygulanması ile işgören güdülenmesinin en üst düzeye çıkarılabilmesi olanaklı olabilmektedir. Bunu yaparken işletmenin ek maliyetlere katlanması gerekmez; işveren ve işgörenin kazançlarını birlikte artırmaları olasıdır (Ulama, 2002:1-2).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. SANAL KAYTARMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışmanın kavramsal boyutunun dördüncü kısmını oluşturan bu bölümde sanal kaytarma konusunda genel ve kavramsal bilgiler yer almaktadır. Bölümde sanal kaytarma kavramı, sanal kaytarma etkinlikleri ve davranışları, sanal kaytarmaya neden olan etkenler, sanal kaytarma tipleri, sanal kaytarmanın yarattığı fırsatlar ve tehditler, sanal kaytarma ve internet bağımlılığı, sanal kaytarma kontrol sistemleri ve internet kullanma politikaları, sanal kaytarma ve ahlaki yükümlülükler, sanal kaytarma ve endişe sebepleri, sanal kaytarma davranışının sonuçları yer almaktadır. Çalışmada bu kavramlar ayrı ayrı incelenmiş ve kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir.

#### **4.1. SANAL KAYTARMA KAVRAMI**

Günümüzde internete erişimin basitleşmesi ile işgörenlerin interneti kendi amaçları için kullanma eğilimleri de artış göstermiştir. 2000 yılında bu oran %56'larda iken günümüzde bu oranın daha yüksek olduğu bir gerçektir (Blanchard ve Henle, 2008: 1068). Modern iş dünyasında işgören faktörü bilgi ve iletişim teknolojisindeki yenilik ve gelişmelere rağmen önemli bir unsurdur fakat teknolojiye bu gelişmeler işgörenlerin gerek işteki gerekse sosyal yaşamıyla ilgili davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Üretim ya da hizmet iş kollarında özellikle beyaz yakalı statüdeki masa başı işgörenler için internet, bilgisayar ve cep telefonları, işlerin devam ettirilmesi için vazgeçilmez araçlar haline gelmiştir. İnternet, örgütlere harcanacak masrafların azaltılması, bilgiye erişimde hızlanma, küresel iletişimi geliştirme ve pazarlama hizmetleri ve üretimin daha etkili olmasını sağlamıştır (Lieberman vd., 2011: 2192). Ancak örgütlerde kullanılan internetin olumsuz yanları da bulunmaktadır. İşgörenlerin özel hayat kaygıları, işgörenlerin internetteki etkinliklerinden kaynaklanan üretim azalması ve örgütsel sorumluluk bunlardan bazılarıdır (Lim ve Teo, 2005: 1081-1082). Örgütlerde interneti kullanmanın, sadece bir avantaj olmayıp aynı zamanda örgüt fonksiyonlarının gerçekleştirilebilmesi için zorunluluk haline gelmiştir. Ancak son araştırmalar, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde

interneti kişisel konular için kullanması nedeniyle örgütlerin maliyet, zaman ve verimlilik açısından önemli kayıplara uğradıkları gibi pek çok olumsuz etkiyi ortaya çıkarmaktadır (Rajah ve Lim, 2011; Reickne, 2009).

Günümüz yöneticileri işgörenlerin kişisel e-maillerini açmalarını, okumalarını, başkalarına e-mail göndermelerini, çalışma zamanlarını yanlış veya kötüye kullanmalarını örgütün kaynaklarının kötüye kullanımı olarak değerlendirip bunu sanal kaytarma şeklinde yorumlamaktadırlar. Özellikle internet teknolojisinin bilgiye ulaşma ve iletişime getirdiği kolaylıklar bu yönde ciddi bir gelişim sağlarken, aynı zamanda da işgörelere iş yaşamının getirdiği streslerden bir yönüyle biraz rahatlama da getirmektedir. İşte bu teknoloji kullanımı işgörelere için bir kaytarma veya işten uzaklaşma yolu sunmaktadır. Temel olarak, iş hayatının veya örgüt yaşamının ilk oluşturulduğu günden beri işgörelere yaptıkları işlerden onun meydana getirmiş olduğu problemlerden kurtulmak için çeşitli kaytarma yollarını her dönemde keşfetmişlerdir. Üretim hattında, zamana karşı çalışan işgörelere zaman zaman üretim hattına sabotajlar düzenleyerek veya bozarak kendilerine zaman kazandırmışlardır. Böylece, biraz olsun işlerinden kaytarmaya çalışmışlardır. Ancak, günümüzdeki internet ve e-mail işgörelere ve bu teknolojiyi kullananlara her zamankinden daha fazla bir sanal kaytarma fırsatı sunmaktadır. İşgörelere çalıştığı örgütün e-mail veya internet olanaklarını kişisel amaçlı kullanımları bu işgörelere sanal kaytarma yaptıkları şeklinde yorumlanmakta veya tanımlanmaktadır (Özkalp vd., 2012:22-23).

İşgörelere örgütte özel amaçlı internet kullanımı alanyazında farklı şekillerde ifade edilmektedir (Mahatanankoon vd., 2004: 93; Kim ve Byrne, 2011: 2271); sapkın internet kullanımı (internet deviance), internetin kötüye kullanımı (internet abuse), sanal kaytarma (cyberloafing), problemlili internet kullanımı (problematic internet use), internet bağımlılığı (internet addiction), non-work-related computing (işle ilgili olmayan bilgisayar kullanımı), cyberslacking (sanal miskinlik), cyberbludging (sanal aylaklık), on-line loafing (online kaytarma), personal web usage at work (işyerinde kişisel internet kullanımı), internet dependency (internet

bağlılığı), internet addiction disorder (internete bağımlılık bozukluğu) (Ünal ve Tekdemir, 2015: 97).

Sanal kaytarma ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlamalardan biri sanal kaytarma ölçeğini geliştiren Vivien K. G. Lim 'e aittir. Lim'e göre (2002) sanal kaytarma; işgörenlerin çalışma saatleri içerisinde, iş ile ilgili olmayan web sitelerini ziyaret etme ve e-mail kontrol etmeleri (alınan ve gönderilen) ve interneti kişisel amaçlar için kötüye kullanmalarıdır.

Prasad vd. (2010) sanal kaytarma davranışını; işgörenlerin, çalışma saatleri içerisinde çalıştıkları örgütün internet erişimlerini kullanarak kişisel amaçları için iş ile ilgili olmayan web sitelerinde gezinmeleri yoluyla gerçekleştirdikleri "çalışanların gönüllü eylemleri" olarak tanımlamaktadırlar.

Diğer bir tanımlamada, sanal kaytarma (cyberloafing), çalışılan örgütte, bilişim teknolojilerinden yararlanırken, işgörenin kendisine tanınan internet kullanım haklarını suistimal ederek mesai saatleri içinde örgütün internet bağlantısı ile şahsına ait e- postalarını takip etmesi ve işi ile alakasız olan web sayfalarında dolaşması yönündeki davranışlarıdır. Teknolojinin hızla ilerlemesi ile sanal kaytarmanın sadece örgütteki internet erişim imkânları ile değil, kişisel internet erişimi sağlayan bütün cihazlarla da gerçekleştirilen kaytarma davranışlarını içermektedir (Kaplan ve Ögüt,2012:4). İşgörenler, yaptıkları işlerden ve onun meydana getirdiği problemlerden kurtulmak amaçlı sanal kaytarma davranışı sergileyebilirler.

Farklı araştırmacılar tarafından, sanal kaytarma, çeşitli tanımlarla ve kavramlarla ifade edilmiştir. Bock ve Ho (2009) tarafından sanal kaytarma mesai saatleri içerisinde internetin özel amaçlar için kullanımı şeklinde ifade edilmiş ve kavram olarak "iş dışı bilgisayar kullanımı" olarak tanımlandırılmıştır (Bock ve Ho, 2009:124). Robinson ve Bennett (1995) ise sanal kaytarmayı, örgütün kaynaklarının boşa harcandığı, üretim karşıtı bir kaytarma türü olarak tanımlamaktadır (Robinson ve Bennet, 1995:565). Anandarajan ve Simmers'e (2004) göre sanal kaytarma

“mesai saatlerinde örgütün kaynaklarından herhangi birini, iş dışı amaçlarla kullanarak yapılan gönüllü internet davranışlarıdır.

Son yıllarda ortaya konan çalışmalarda sanal kaytarma üzerine birçok tanıma yer verilmiştir. Örucü ve Yıldız’a (2014) göre ise sanal kaytarma; iş için kullanıma sunulmuş bilgisayar ve internet sistemlerinin kişisel amaçlar için kullanılmasıdır. Bu tanımların ortak noktası iş saatlerinde iş dışı internet kullanımı, gereksiz bilgisayar kullanımı, işletme amaçları dışında web uygulamalarının kullanılması ve kısmen de olsa öz kontrol eksikliğidir (Örucü ve Yıldız, 2014:99).

Sanal kaytarma, işgörenlerin, çalıştıkları örgütlerde kişisel internet kullanımı, kişisel e-postaları kontrol etme ve haberlere hızlı bir şekilde göz atmadan (en masum görüneni) müstehcen içerikli sitelere girme, başkalarına cinsel içerikli mesaj gönderme veya yasal olmayan yollardan program indirmeye (en tehlikeli olanları) kadar çok geniş bir yelpazede yer alan davranışlarını ifade etmektedir (Ünal ve Tekdemir, 2015: 95).

Sanal kaytarmaya neden olan davranışlar ise; işle ilgisi olmayan e-posta gönderme veya alma, haber veya spor sitelerini ziyaret etme, finansal sitelere bakma, çevrimiçi alışveriş yapma, yetişkin odaklı siteleri ziyaret etme, çevrimiçi oyun oynama, müzik dinleme, video izleme ve indirme gibi faaliyetleri içermektedir (Balanchard ve Henle 2008; Kaplan ve Çetinkaya, 2014; Örucü ve Yıldız, 2014; Alam vd., 2014).

Sanal kaytarma ile ilgili tanımlamalara incelendiğinde; çalışma saatleri içerisinde gerçekleştiriliyor olması, işgörenlerin gönüllü eylemleri olması, işgörenlerin işleriyle ilgisinin olmadığı hatta kişisel çıkarları için gerçekleştirildiği konusunda ortak ifadeler yer verilebilmektedir.

#### **4.1.1. Seyahat İşletmelerinde Sanal Kaytarma**

Günlük hayatta seyahat eden tüketiciler birçoğu bilgi teknolojisi ürünlerini kullanana seyahat işletmelerini tercih etmektedirler. Küreselleşen dünyada bilgi

teknolojileri ürünlerini kullanan tüketiciler seyahat planlamalarını bu teknolojiler sayesinde çok kısa zamanda gerçekleştirmektedir. Bu gelişmeler, seyahat işletmelerinde kullanılan bilgi teknoloji ürünlerinin artmasına yol açmıştır. Bilgi teknolojileri ürünlerini kullanan seyahat işletmelerinde bu durum düşünüldüğü zaman, tüketicilerin seyahat işletmeleri aracılığıyla rezervasyon yaptırdıkları konaklama işletmelerine sadece yeme-içme, eğlenme, dinlenme vb. gereksinimlerini karşılama amacıyla gitmediği düşünülmektedir. Tüm bu gereksinimlerin dışında seyahat eden tüketicilerde bilgi teknolojileri ürünlerine olan bağımlılık (internet gibi) gidilecek olan konaklama işletmesinin seçiminde önemli bir faktör haline gelmektedir (Sertaş, 2016:11).

Meydana gelen teknolojik gelişmeler ile birlikte süratle gelişen seyahat imkanları, insanların buldukları yerlerden başka yerlere gitmelerine imkan sağlamıştır. Bu durumda seyahat ve turizm endüstrisi hızla gelişme göstererek günümüzdeki konumuna gelmiştir. Turizm endüstrisi içerisinde yer alan seyahat işletmeleri emek- yoğun bir işletme yapısındadırlar. Bilgi teknolojilerinin hızla yayılması seyahat işletmeleri manuel sistemlerden, otomasyon sistemlerine geçmişlerdir. Bu sayede birçok bilgi teknolojik metaryeller kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi teknoloji ürünlerinin kullanılmaya başlanmasıyla beraber işgörenlerin iş gücü azalmış, verimlilik artmış ve hizmet kalitesi her geçen gün yükselmeye başlamıştır.

Günümüz dünyası seyahat işletmeleri açısından rekabette ve örgütsel performansı arttırmada işletmelere önemli avantajlar sağlayan bir stratejik boyut haline gelmiştir. Seyahat işletmeleri, uluslararası pazarlama ve reklam faaliyetlerinde yer alan ve en etkin internet kullanıcılarıdır. Seyahat işletmelerinin internet aracılığıyla hedef kitlelerle kolayca iletişim kurabilmesi, ürün ve hizmet alış-verişi yapabilmeleri internetin önemini arttırmaktadır (Akkılıç, 2004). Bu önem göz önünde bulundurulduğu zaman, tüketiciler açısından seyahat işletmelerinin ürün tanıtıcı siteleri kullanıcıların ilgi gösterdiği alanlardan birisidir (Karamustafa ve Öz, 2010)



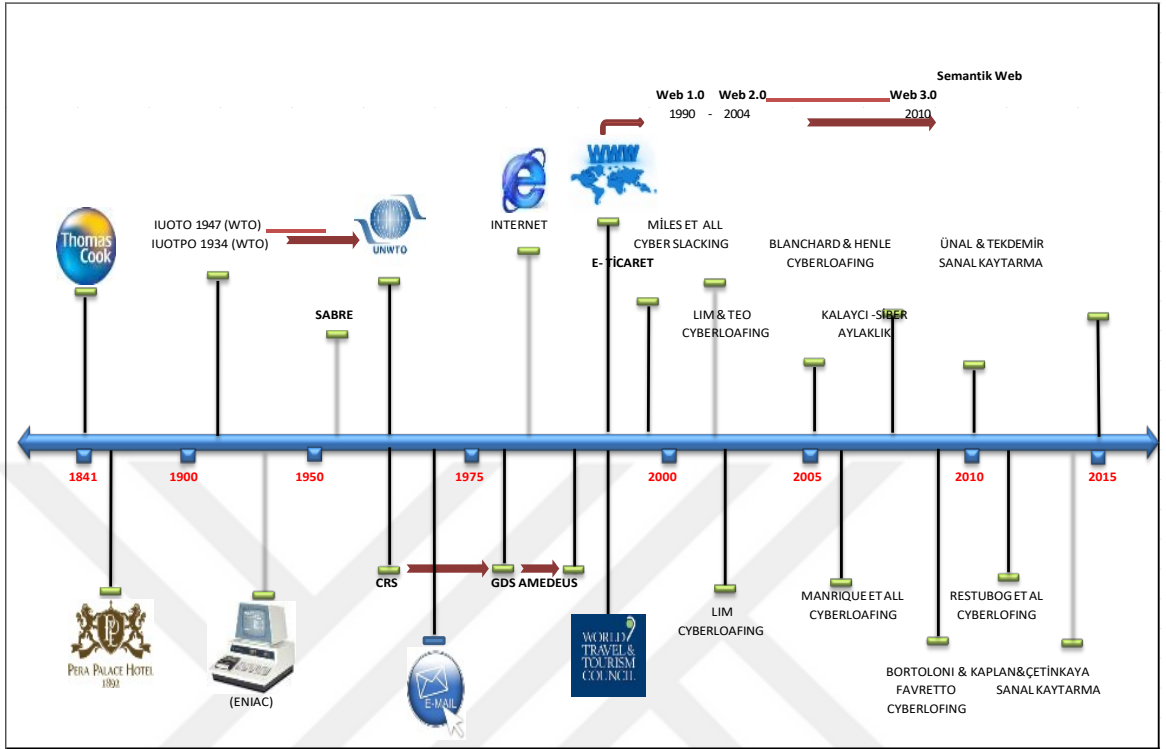
Birçok seyahat işletmesi bilgi teknolojileri ve bilgi sistemlerinden faydalanarak kendi web sitelerini oluşturmakta ve internet ortamında online rezervasyon kabul edebilmektedir. Seyahat işletmelerinin kullandıkları web siteleri farklılık göstermektedir. Genel olarak web sitelerinde ilgi çekici grafik ve resimlerle birlikte olanaklar, hizmetler ve fiyatlara ilişkin bilgiler yer almaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için sadece internet'te yer almaları yeterli olmamakla birlikte bunun yanı sıra web sitelerinin, ziyaretçileri çekmeleri ve tüketici konumuna getirmeleri için farklı stratejileri kullanması gerekmektedir. Çünkü seyahat işletmelerinin kullandıkları web siteleri karar noktasında tüketici davranışları üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle seyahat işletmelerinin web sitelerinde yeterli bilgi ve içeriğe erişemeyen potansiyel tüketiciler, rahatlıkla farklı bir işletmenin web sitesini tercih edebilmektedirler (Özdipçiner, 2010).

Seyahat işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanılmaya başlanması ile aynı zamanda bazı kaytarma türleri de ortaya çıkmıştır. Örneğin, işletme işgöreni çalışma saatlerinde ulaşabildiği bilgi teknoloji ürünlerini iş dışı farklı amaçlar için kullanabilmektedir. Bu durum ilk başlarda yöneticiler tarafından hoş karşılanırsa da hızla artan bir sapkınlık haline dönüşebilmektedir. Diğer bir ifade ile, yaptırılmak istenen işlerin yerine getirilmesi için işgörelere sunulan bilgisayar ve interneti, işgörelerin iş dışı etkinliklerde kullanmalarıdır. Örgütlerde kullanılan internet, işgören ve yöneticiler arasında bilgi kolaylığı sağlamakla beraber önemsiz işlemlerin azaltılmasına böylece zamandan tasarruf edilmesine olanak sağlar. Bu durumda karşılaşılan bir başka sonuç ise işgörelerin ve yöneticilerin internet kullanımını suistimal ederek iş yerlerinde mali kayıplara yol açmalarıdır. Yirmi birinci yüzyılda yöneticiler çalıştıkları örgütlerde bilgi teknolojileri ürünlerini yoğun olarak kullanmaktadırlar. Özellikle turizm endüstrisinde hizmet veren seyahat işletmeleri teknolojiyi en üst seviyede kullanmaya özen göstermektedir. Seyahat işletmeleri teknoloji avantajını da kullanarak müşterilerin memnuniyetlerini ölçebilmektedir. Ayrıca bu tür işletmeler müşterilere daha iyi ve daha kaliteli hizmet verebilmektedir. Aynı şekilde seyahat etme ihtiyacı duyan yerli veya yabancı turistler, teknoloji ve bilgisayarlı rezervasyon sistemleri aracılığıyla bir seyahat işletmesinde yer durumunu kontrol edip rezervasyon yaptırabilmektedir. Bu durumda teknoloji, hem işletme

açısından hem de müşteri açısından önemli bir faktör oluşturabilmektedir. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren ve turizme doğrudan ve dolaylı olarak hizmet veren birçok işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler arasında seyahat işletmeleri turizme doğrudan hizmet vermeleriyle büyük öneme sahiptir.

Günümüzde seyahat işletmelerinde hizmet veren birçok departmanda internet kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Örneğin otel/tur satışı gerçekleştiren operasyon departmanında yoğun kullanılan bilgi teknoloji ürünü olan bilgisayarlar sayesinde işgörenler işlemlerini hızlı bir biçimde yapabilmektedir. Aynı zamanda müşterilere ait bilgileri depolama ve tekrar erişebilme imkanlarına sahiptirler. Ayrıca müşterilerden gelen taleplere, güncel hava durumu, günlük kurlar, şehirler arası mesafeler vb. birçok bilgiye internet ağı sayesinde ulaşabilmektedir. Bir diğer bilgi teknoloji ürünü yoğun olarak kullanan biletleme departmanında ise internet kullanımı olmazsa olmazlardan biri haline gelmiştir. Biletleme departmanı internet ağı ile tüm Dünya'ya çevrimiçi kara ve havayolu ulaşım araçlarının satışı ve rezervasyonunu yapabilmektedir. Tüm bu teknolojik gelişmeler seyahat işletmesi açısından büyük bir öneme sahip olmasına rağmen mesai saatleri içerisinde işgörenlerin iş dışı bireysel internet kullanımı hızla artmıştır. Bireysel bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve internet erişiminin sağlanması ile üretim yerini sanal kaytarma davranışlarına bırakmıştır.

**Şekil 5:** Turizm ve Sanal Kaytarma Kronolojisi



**Kaynak:** Serttaş, O. (2016). *Turizm İşletmelerinde Sanal Kaytarma: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın, s.11.

Şekil 5'te teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişme gösteren internetin turizm sektöründe gösterdiği ilerleme yer almaktadır. 1841 tarihinde Thomas Cook ile başlayan turizm serüveni, teknolojinin sektöre adapte olması ile farklı boyutlara taşınmış, turizm işletmeleri internet ile bütünleşmiştir. İnternetin olumlu yönlerinin yanında, olumsuz yönleride mevcuttur. Bu olumsuz yönlerden bir tanesinde sanal kaytarma davranışının turizm işgröenleri arasında yaygınlaşması ve bu davranışlar ile ilgili yapılan akademik çalışmaların sıklaşması yukarıda kronolojik sıralamasıda ele alınmıştır.

#### 4.2. ÖRGÜTLERDE SANAL KAYTARMA VE İNTERNET BAĞIMLILIĞI

Günümüz dünyasında, internet, kişisel bilgisayar ve akıllı telefon kullanımının yaygınlaşması beraberinde bazı problemleri de getirmiştir. İnternet

bağımlılığı, Nomofobia (No Mobile Phone Fobia'nın kısaltılmış hali, kabaca bir tabir ile cep telefonsuz kalma korkusu), netlessfobia (internet bağlantısı sağlayamama korkusu) konunun tıbbi sorun basamaklarıdır. İşgörenlerin mesai saatleri içerisinde kişisel e-posta alışverişleri, sosyal ağları ziyaretleri, online oyun oynamaları, haber sitelerini ziyaret etmeleri ve hatta online kumar oynamaları, yetişkin içerikli sitelere girmeleri gibi davranışları da bu durumun organizasyon ve yönetim ile ilgili sorun basamaklarıdır (Ataş, 2017:7).

Örgüt yapısına baktığımız zaman, işgörenler için yapısı gereği interneti iş ve bilgi amaçlı toplamaktadır. Ama diğer yandan, bazı internet bağımlısı işgörenler daha fazla sosyalleşmek için, örneğin; internet üzerinden online oyun oynamak, sohbet odalarında chat yapmak amacıyla interneti kullanmaktadırlar. Birçok psikolojik danışma ve rehberlik hizmeti veren uzmanlar bu durumun kişilerde bağımlılık duygusunu en yukarıya taşıdığını ve mutlaka tedavi edilmesi gereken önemli bir vaka olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla, işgörenin zihinsel dünyasını olumsuz etkileyen internet bağımlılığına karşı örgütler önemli yaptırım kararları almalı (Ünal vd., 2015:519).

İnternet bağımlılığı yüksek düzeyde olan işgören, internette sanal kaytarma yaparak daha fazla vakit geçirmektedir (Akça, 2013:10). Bağımlılığın kökeni işgörenin geçmişindeki dürtü kontrolü bozuklukları ve bağımlılık oluşturan rahatsızlıkları olabileceği gibi, işinden duyduğu memnuniyetsizliğe ve bıkkınlığa tepki göstermek için seçtiği bir yol da olabilir. Yellowlees ve Marks (2007), tarafından ifade edildiği gibi, internet bağımlılığı, çoğunlukla yapılan iş ve çalışılan örgüt ile alakalı problemlerden kaynaklanmaktadır (Yellowlees ve Marks, 2007:1448). Ayrıca internet bağımlılığı davranışı, sonuçları itibariyle depresyon ile bağlantılı bir durumdur ve internet bağımlılığı davranışı örgüt içerisinde performans düşüklüğüne meydana getirir (Stanton, 2002:57).

Örgüt internet bağımlılığınız sonucu olan sanal kaytarma davranışının gerçekleştirilmesi, örgüt içi iletişimi yavaşlatabilir ve işlerin yürütülmesinde önemli zorluklar meydana getirebilir. İşgörenler arası iletişim zorlaşır ve bununla beraber iş

yükü artar. İnternet kullanımının bu derece iş ortamına girmesi ve bazı açılardan zorunlu hale gelmesi su istimleri doğurmaktadır ve maliyet kayıplarına neden olmaktadır. Örgütte internet kullanımı iş takibi, kişisel gelişim ve örgüt içi iletişimi sağlama gibi en masum kullanımdan boş zamanları değerlendirme, kişisel siteleri ziyaret etme hatta müstehcen sitelere girmeyi kapsayan tehlikeli eylemlere kadar çok geniş bir eylem yelpazesidir. İş saatleri içerisinde örgütün imkanlarının kullanılarak yapılan bu suistimallerde sanal kaytarma kapsamında incelenmektedir. Blanchard ve Henle (2008)'in yapmış olduğu araştırmada işgörenlerin iş saatleri içerisinde kişisel internet kullanımları (sanal kaytarmaları) hafta baz alındığında 3 saat olan bu davranış artık her gün düzenli hal alarak 2,5 saat ve daha fazlasına çıkmıştır. İnternet bağlantısı gerektiren müstehcen içerikli sayfa ziyaretlerinin de %70' inin çalışma saatleri içerisinde gerçekleşiyor olması örgütü hukuki yaptırımlar ile yüz yüze getirmekte ve maddi yükümlülükler altına sokmaktadır (Arık, 2016:30-31 ).

**Tablo 18:** İnternet Bağımlılığının Belirtileri

Grup	Belirtiler
<b>Davranışsal Etkiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerans: Gözle görülür biçimde giderek artan miktarda çevrimiçi zaman geçirme ihtiyacı</li> <li>• Niyetlenildiğinden daha uzun ve daha sık internet kullanma</li> <li>• İnternetle bağlantılı etkinliklerde büyük miktarda zaman harcama</li> <li>• Kullanım düzeyi hakkında yalan söyleme</li> <li>• Zihnin süreli internetle meşgul olması</li> <li>• Problemlerden kaçış için internet kullanma</li> <li>• Muhtemelen internet kullanımından kaynaklanan sürekli bir fiziksel, toplumsal, mesleki ve psikolojik bir soruna sahip olduğunu bilmesine rağmen, işgörenin internet kullanımını devam ettirmesi</li> </ul>
<b>Fiziksel ve Ruhsal Etkiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri Çekilme Belirtisi: İnternet kullanımının sonuçlarını endişe içinde karşılama, internet hakkında saplantılı düşüncelere kapılma</li> <li>• İnternet kullanımını kontrol etme veya azaltmak için sürekli arzu duymak</li> <li>• Kan basıncı, kalp dolaşım sistemi, stres, hatırlama zorlukları, konsantrasyon eksikliği, baş, mide ve kas ağrıları ile görme zayıflıklarındaki artış</li> <li>• Durgunluk, uykusuzluk, panik atak ve kızgınlık hallerindeki artış</li> </ul>
<b>Sosyal Etki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnternet kullanımı sebebiyle önemli sosyal, mesleki veya boş zaman etkinliklerinin terk edilmesi</li> <li>• Örgütte artan bir gerilim ve rekabet sonucunda verimliliğin düşmesi</li> <li>• Çalışma günlerinin uzaması, boş zamanların azalması.</li> </ul>

**Kaynak:** Balcı, Ş. ve Gülnar, B. (2009). Üniversite Öğrencileri Arasında İnternet Bağımlılığı ve İnternet Bağımlılarının Profili. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(1), s.8.

Yukarıda yer alan tablo 18'e göre, istenilen şartların oluşması halinde bireylerde internete olan bağımlılığın artacağı düşünülmektedir. Günümüzde internet kullanımı günlük hayatın ayrılmaz parçası haline gelmiştir. Bireyler interneti gerçek dünyadan kaçış, sanal dünyaya yönelik amaçlı kullanmaktadırlar. Birey istediğini alana kadar, internet kullanımını devam ettirirken, tersi bir durumda ise, huzursuz olabilirler. Ayrıca, bağımlılık halini alan internet kullanımları, bireyi iş, aile ve yakın çevre ilişkilerinden koparmakta, uyku düzenini de bozmaktadır. Tedavi sürecinden olumlu çıksalar bile, tekrar eski hallerine dönebilirler (Balcı ve Gülnar, 2009:8).

#### **4.3. SANAL KAYTARMA ETKİNLİKLERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Literatürde sanal kaytarma etkinlikleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Robinson ve Bennet (1995) sanal kaytarma etkinliklerini önemli ve önemsiz sanal kaytarma etkinlikleri olarak ikiye ayırmışlardır.

Miles vd. (2001) yaptıkları araştırmada en sık gerçekleştirilen sanal kaytarma etkinliklerini; kumar ve oyun oynama, iş arama, müzik ve video sitelerini ziyaret etme, çevrimiçi hisse senedi alım-satım, kişisel e-postalar, cinsel içerikli video sitelerini ziyaret etme, eğlence sitelerini ziyaret etme ve alışveriş yapma olarak sınıflandırmışlardır. Sanal kaytarma etkinlikleri ile ilgili Lim (2002) yaptığı çalışmada 11 maddeden ve 2 boyuttan oluşan sanal kaytarma ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçeğin birinci boyutunda (internet etkinlikleri) yer alan etkinlikler şunlardır: sporla ilgili web siteleri, yatırımla ilgili web siteleri, eğlence ile ilgili web siteleri, genel haber siteleri, işle ilgili olmayan web siteleri, işle ilgili olmayan bilgiler indirme, kişisel ürünler için internet üzerinden alışveriş yapma, yetişkinlere yönelik (cinsel içerikli) web sitelerini ziyaret etme. Ölçeğin ikinci boyutunda (e-posta etkinlikleri) yer alan etkinlikler ise, işle ilgili olmayan e-postaları kontrol etme, işle ilgili olmayan e-posta gönderme, işle ilgili olmayan e-posta almadır. Johnson ve Indvik (2003) sanal kaytarma etkinliklerini; cinsel içerikli siteler, haber siteleri, alışveriş yapma, tatil planlama, kumar oynama, chat yapma, iş arama veya işle ilgili olmayan herhangi bir internet kullanımı olarak tanımlamıştır (Serttaş, 2016:29).

Anandarajan vd. (2004) sanal kaytarma etkinlikleri ile ilgili; zarar verici veya bozucu sanal kaytarma (Disruptive Cyberloafing) faaliyetleri, yaratıcı ve boş zamanları doldurucu sanal kaytarma (Recreational Cyberloafing) faaliyetleri ve öğretici sanal kaytarma (Personal Learning Cyberloafing) faaliyetleri olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yapmışlardır (Özkalp vd, 2012). Mahatanankoon, Anandarajan ve Igbaria (2004)'a sanal kaytarma etkinlikleri sınıflandırılmasında bireysel internet kullanımını 5 gruba ayırmıştır (Akça, 2013:9). Bunlar; satın alma ve kişisel ticari etkinlikler, bilgi tarama ve görüntüleme, kişilerarası iletişim, interaktif eğlence ve zaman geçirme, kişisel veri indirme olarak sınıflandırılmıştır (Mahatanankoon vd., 2004:95).

Bir diğer sanal kaytarma etkinlikleri ile ilgili sınıflandırma, sanal kaytarmanın görevlerinden yola çıkarak Li ve Chung tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada sanal kaytarma etkinlikleri, işlevleri açısından 4 kategoriye ayrılmıştır (Li ve Chung, 2006:1069);

**Tablo 19:** Sanal Kaytarma Etkinliklerinin Sınıflandırılması

<b>Sosyal İşlev</b>	İnternetin arkadaşlarla bilgi paylaşmak ve iletişim kurmak için kullanılması.
<b>Enformasyonel İşlev</b>	İnternetin araştırma yapmak ve veri biriktirmek için kullanılması
<b>Eğlence İşlevi</b>	İnternetin eğlenmek amacıyla zaman geçirmek için kullanılması
<b>Sanal Duygusal İşlev</b>	İnternetin kumar/bahis veya flört gibi diğer etkinlikler için kullanılması

Bir diğer sınıflandırma, Mastrangelo ve diğerleri de Lim tarafından önerilen ölçeği geliştirmek yerine, yeni bir ölçek oluşturmayı tercih etmişlerdir. Mastrangelo ve diğerleri (2006) tarafından önerilen ölçekte, katılımcılara sergiledikleri davranışların sıklıklarını işaretlemelerini belirten (1= son 6 ay içerisinde veya hiç yapmadım; 7= hemen hemen sürekli yaparım) 40 ifade yer almaktadır. Mastrangelo ve diğerleri (2006) tarafından bahse konu ifadelerle yapılan faktör analizi neticesinde iki faktörün oluştuğu görülmüştür: (1) üretken olmayan bilgisayar kullanımı ve (2)

üretkenlik karşıtı bilgisayar kullanımı. Üretken olmayan bilgisayar kullanımı, çalışanların üretken olmayan fakat organizasyona zarar verme potansiyeli de taşımayan amaçlarla bilgisayar kullanımlarını içerirken (haber sitelerini ziyaret etme gibi), üretkenlik karşıtı bilgisayar kullanımı ise, organizasyonun amaçlarına zarar verecek şekilde bilgisayar kullanımlarını (organizasyona ait gizli/özel bilgilerin üçüncü kişi veya kurumlara servis edilmesi gibi) içerir (Güngör, 2016:39-40).

Blanchard ve Henle'nin (2008) sanal kaytarma etkinliklerinin sınıflandırılması; önemsiz ve ciddi sanal kaytarma faaliyetleri şeklinde iki boyutta incelenmiştir. Önemsiz sanal kaytarma; işle ilgili olmayan e-postaları kontrol etmek, almak ve göndermek, haber ve spor sitelerini ziyaret etmek, banka ya da finans içerikli web sitelerini ziyaret etmek, internette alışveriş yapmak gibi faaliyetleri içerirken, ciddi sanal kaytarma ise; yetişkin odaklı siteleri ziyaret etmek, müzik indirmek, bahis ve kumar sitelerini ziyaret etmek, sohbet odalarına katılmak, internet üzerinden oyunlara katılmak gibi etkinlikleri kapsamaktadır.

Kalaycı (2010) öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmada, orijinali Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen 22 maddelik sanal kaytarma ölçeğini kullanmıştır. Ölçek uyarılma çalışmalarından sonra 3 faktör ve 13 madde ile algılanan siber aylaklık ölçeği ortaya konmuştur. Bu ölçekteki faktörlere; bireysel işler siber aylaklığı, haber takip siber aylaklığı, sosyalleşme siber aylaklığı tanımlamaları verilmiştir. Çalışma sonunda eğitimde en sık yapılan siber aylaklık boyutları sırasıyla sosyalleşme siber aylaklığı (elektronik posta kontrolü, tartışma grupları, sanal topluluklar, dosya indirme ve blog kullanımı), bireysel işler siber aylaklığı (banka işlemleri, çevrimiçi alışveriş, açık artırma siteleri, sohbet odaları, seyahat / tatil rezervasyon, iş bulma / kariyer siteleri) ve haber takip siber aylaklığı (spor ve haber siteleri) olarak sınıflandırılmıştır (Serttaş, 2016:30).

Son olarak Ramayah (2010) gerçekleştirdiği etkinlik sınıflandırmasında sanal kaytarma etkinliklerini 4 gruba ayırmıştır. Bunlar; kişisel iletişim, kişisel bilgi arama, kişisel veri indirme, kişisel e-ticaret olarak tanımlanmıştır (Ramayah, 2010:298).



#### **4.4. SANAL KAYTARMAYA NEDEN OLAN ETKENLER**

Sanal kaytarma davranışına neden olan etkenler, verimsiz örgüt davranışlarını içeren ve benzer amaçlarla yapılmış olan araştırmalardır. Bu araştırmaların oluşturulmasında etkili olan nedenler üç gruba ayrılmıştır. Bunlar; örgütsel etkenler, iş veya görev ile ilgili etkenler ve kişisel etkenlerdir. Buradan hareketle sanal kaytarma davranışlarına neden olan etkenler, verimsiz örgüt davranışlarını içeren ve daha önce yapılmış olan araştırmalar neticesinde gruplandırılmıştır (Doorn,2011:9).

##### **4.4.1. KİŞİSEL ETKENLER**

Sanal kaytarma davranışına neden olan kişisel etkenler, kişisel özellikler, kişisel ahlaki kurallar, psikolojik bağımlılık, psikolojik direnç, tükenmişlik, sanal kaytarmaya ilişkin tutum ve davranışlar, işgörenin görev süresi ve görev pozisyonu alt başlıklarında açıklanacaktır.

##### **4.4.1.1. Kişisel Özellikler**

Sanal kaytarma araştırmalarında kişilik özellikler, internetten yararlanma konusunda dikkat edilmesi gereken önemli bir özelliktir. Çünkü kişilik özellikler genelde, kişisel olarak internetten yararlanma gibi örgütte verimsiz davranışlarla ilgili karakteristik tahminlerde bulunmadır (Özdemir, 2016:19).

Jia (2008) yaptığı araştırmada sanal kaytarma anlayışı ve kişilik arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Kişiliğin sanal kaytarma davranışlarında bulunan bireylerin eğilimlerini belirlemede büyük bir rol oynayacağını teorik olarak söylemiştir. Jia bu teoriyi test etmek için kişiliğin ve sanal kaytarma davranışlarının önceki onaylanmış ölçeklerini kullanarak ve yetişkin işgörelere dağıtarak bir araştırma aracı geliştirmiştir. Beş büyük faktör kuramı ve sanal kaytarma davranışındaki demografik özellikler arasındaki ilişkiyi incelemek için bir dizi regresyon (bağlanım) uygulanmıştır. Araştırma bulguları ise kişiliği açıklayan demografik değişkenler ve

sanal kaytarma davranışları, kişiliğin sanal kaytarma üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Jia, 2008:83).

Landers ve Lounsbury (2006) yaptıkları araştırmada Beş Faktör Kişilik Kuramı ile kişilik sınıflaması ile internet kullanımı arasındaki anlamlı bir ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Akça, 2013:25-26). Bunlar;

**Sorumluluk:** İşgörenlerin kişilik özelliklerini kapsayan bir durumdur. Sorumluluk alma davranışı gelişmiş olan işgörenlerin işinde başarılı olma durumu güçlü, disiplinli ve uğraştıkları işlerde dikkatlidirler. Ancak sorumluluk alma duygusu istenilen düzeyde olmayan işgörenler disiplinsiz dağınık, uğraştığı işlerde yetersiz olduğu için başarısızlık oranı yüksek ve dikkatsizdirler (Costa ve McCrae, 1995:45).

**Uyumluluk:** Çalışma ortamına uyumu yüksek olan işgörenler, paylaşımcı, güven veren, sadık, gösterişsiz, olaylara karşı duyarlı olarak tanımlanmaktadır (Bono vd., 2002:318). Çalışma ortamına uyumluluk oranı istenilen düzeyde olmayan işgörenler, ise uyumlulara göre nefret besleyen, güvenilir olmayan, art niyetli duygulara sahip, her durumu eleştiren, agresif davranışlarda bulunan, her olaya şüphe ile yaklaşan, rekabeti seven özelliklere sahiptirler (Graziano, 1996:828).

**Duygusal Denge:** Çalışma ortamında duygusal dengeleri yüksek olan işgörenler, öz güveni yerinde olan, diğer işgörelere güven veren, çevresine olumlu bakan, sakin özellikler gösteren işgörenlerdir (Akça, 2013:26). Çalışma ortamında duygusal dengesi az olan işgörenler ise kaygılı, kuşkulu, güvensiz, agresif ve dışa kapalı özellikler göstermektedirler (Costa ve McCrae, 1995:34).

**Dışa Dönüklük:** Çalışma ortamında dışa dönük bireyler pozitif, etkileşimci, iş hayatına bakış açısı daima olumlu olan, çoğunlukla neşeli ve çevresindeki işgörelere karşı her zaman ilgilidir. Ancak çalışma ortamında dışa dönük olmayan işgörenler içine kapanık, genelde yalnız kalmayı seven, çevresindekilerle iletişimde olmayan, onlara karşı mesafeli davrananlar olarak gruplandırılmaktadırlar (Bono vd., 2002:319).

**Açıklık:** Çalışma ortamında zihinsel yönü en ağır basan faktör açıklıktır. Açıklık olgusu fazla olan işgörenler zeki, yenilikçi, maceracı, kendi öz benliğini dikkate alanlardır. Açıklık olgusu düşük olan işgörenler ise yeniliğe kapalı, muhafazakar, monoton iş hayatından memnun olan işgörenlerdir (Bono vd., 2002:320).

Landers ve Lounsbury (2006), meydana getirdikleri bu araştırmalarında işgörenin internetten yararlanma ile duygusal denge ve açıklık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. Ayrıca, sorumluluk, uyumluluk ve dışadönüklük ile internetten faydalanma arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkmaktadır (Landers ve Lounsbury, 2006:283-293). Uyumluluk ve işgörenin internetten faydalanma arasında olumsuz yönlü ilişki internetin etkileşime çok az gereksinim duyulan bir mecra olması şeklinde yorumlanabilir. İnternetin daha çok işbirliğine açık olmayan işgörenlerce kullanıldığı sonucuna internet ortamı ile işgören arasındaki uyumdan ulaşılabilir (Wyatt ve Phillips, 2005:2). İnternetin güvenilir ve düzenli kullanan işgörenler üzerindeki oyalayıcı ve dikkat dağıtıcı etkisinin daha az olması internet kullanımı ile sorumluluk arasındaki olumsuz ilişki ile açıklanabilir. İçe kapanık çekimser işgörenler, dışadönük enerji dolu işgörenlere göre daha fazla internette vakit harcamaktadırlar. Bunun sonucunda dışadönük enerjik hareketli işgörenlerin bilgisayar ve internet ile çok düşük oranda vakit geçirmesinin sebebi sosyal aktivitelere katılarak sosyal etkinliklerde daha fazla zaman harcamalarından kaynaklandığı görölmektedir (Akça, 2013:26).

#### **4.4.1.2. Kişisel Ahlaki Normlar**

İşgörenlere örgütte interneti kişisel amaçları doğrultusunda kullanmaları ile ilgilisori sorulduğunda genellikle “Örgütte bunu yapan işgörenler olduğunu biliyorum. Doğru olmadığını düşünüyorum fakat tek yapanın da ben olduğumu düşünmüyorum.” cevabını verirler (Polzer-Debruyne, 2008:60). Bir davranışın doğru ya da yanlış olduğuna ilişkin kararı işgörenin kişisel ahlaki normları belirler (Usta, 2011:42). Ahlaki normlar ise, işgörenin ahlaki doğruluk algısı veya yapılan bir davranış hayata geçiren ahlaki doğruluk veya yanlışlık algısı olarak ifade edilebilir (Conner ve Armitage, 1998:1441). Kişisel ahlaki normlar, belirli bir eyleme bağlı ve toplumsal olarak belirlenmiş, doğrulanmış ilkelerdir (Manstead, 2000). Kişisel ahlaki normlar çalışan işgörenin, iş ile sergilediği davranışlarının doğruluğu veya yanlışlığı bakımından adaletli kararlar verebilmesi için işgörene rehberlik eder (Johns, 2006:388). Belirli durumlarda kişisel duyguların, bir eylemi gerçekteşirmek veya

kabul etmemeye yönelik ahlaki yükümlülüklerin, eylemleri etkileyen diğer etkenler ile birlikte düşünülmesi gereklidir (Ajzen, 1991:199). Norm-aktivasyon teorisine göre (Schwartz, 1977) çalışan işgörenler, işi ile ilgili belirli davranışları ahlaki yükümlülük hissettikleri inançları çerçevesinde kabul ederler. Bu sebeple, örgüt içinde kişisel internet kullanımı gibi birebir davranışlardan sakınmayı kişisel normların bir sonucu olarak kabul etmek mümkündür.

#### 4.4.1.3. Psikolojik İnternet Bağımlılığı

“İnternet bağımlılığı”, “psikolojik internet kullanımı (PIK)”, “aşırı internet kullanımı” ya da “uygun olmayan internet kullanımı”; genel olarak internetin aşırı kullanılması isteğinin önüne geçilememesi, internete bağlı olmadan geçirilen zamanın önemini yitirmesi, yoksun kalındığında aşırı sinirlilik hali ve saldırganlık olması ve bireyin iş, sosyal ve ailevi hayatının giderek bozulması olarak tanımlanabilir. 1994 yılında Amerikan Psikiyatri Birliği (APA) tarafından “DSM IV” kısaltmasıyla isimlendirilen “Ruhsal Bozuklukların Tanımsal ve Sayısal El Kitabı”nda internet bağımlılığı, bireyin psikolojik ruh halini etkisi altına alan bir hastalık olarak tanımlanmaktadır (Arısoy, 2009:57-58).

Örgütlerde, iş amaçlı kullanılan internet fiziksel olmasa da zihinsel bir bağımlılıktır. Bazı işgörenler diğer çalışma arkadaşları ve aileleriyle iş ortamındayken sohbet odalarında anlık mesajlaşma yoluyla iletişim kurma konusunda bağımlı durumdadırlar. Örgütte maillerinin gelen kutuları yapmaları gereken görevleri ile ilgili e-postalarla dolu olmasına rağmen zamanlarının çoğunu internette sohbet ile geçirmekte ve sadece birkaç saatlerini alacak olan işlere bile bir türlü başlayamamaktadırlar. İşgörenler, kendilerine yapmak istemedikleri işleri veren ve yaptıkları işleri eleştiren yönetici ve/veya diğer işgörenlerle uğraşmaktansa, iş dışı arkadaşlarıyla sohbet ederek kendilerini daha iyi hissedecekleri düşüncesiyle bu yöntemi seçerler. İşgörenler doğal olarak kendilerini strese sokabilecek durumlardan sakınırlar ve eğlenceli etkinliklere ilgi gösterirler. Bu durum, işgöreni çevrimiçi bağımlılık davranışları olan alışveriş yapma, kumar oynama, tatil mekânlarını araştırma ve hisse senedi alım- satımı gibi sanal etkinliklere yönlendirir. Bir çok

işgören için internet günlük iş hayatının stresini ve baskısını azaltmak için gerçeklerden kaçış ve zihinsel olarak rahatlama yoludur (Foster, 2001:39).

#### **4.4.1.4. Psikolojik Direnç**

Örgütlerde internetin kullanımı ile ilgili alınan önlemlerde, işgörenin internette faydalanması ile ilgili düzenlemeler ve kurallar doğru ve yanlış davranışlar konusunda adil ve kesin olabilir fakat işgörenlerin almak istedikleri kararlar ve kişisel internet kullanımı ile ilgili arzu ettikleri özgürlüğü kısıtlayabilmektedir. İşgörenler, örgüt içi internet kullanımı ile ilgili kurallara ve düzenlemelere karşı bireysel direnç düzeylerine göre farklı şekillerde karşı koyma eğilimi göstermektedirler. Direnç, bireylerin sosyal etkilere karşı gösterdiği karşı tepki anlamında kullanılan bir kavramdır. İşgörenin özgürlüğü kısıtlandığında veya özgürlüğü elinden alındığında direnç ters kuvvet olarak kendini gösterir. Bu ters kuvvet ile işgören, kısıtlanan veya kaybetmekte olduğu internet kullanım özgürlüğünü tekrar elde etmek amacıyla mücadele eder (Hellman ve McMillin, 1997:136).

#### **4.4.1.5. Tükenmişlik**

Örgütte yoğun iş taleplerinin eldeki kaynaklardan yüksek olduğu durumlarda, işgörenlerin (bilişsel, duygusal ve fiziksel açıdan) yenilenmesi tükenmişliği önlemek için gereklidir (Bakker vd., 2004:88).

Sanal kaytarma davranışının, işgörenin, iş ortamında huzuru ve sağlığının iyileştirilmesi üzerinde pozitif etkileri vardır ve işgörenin bu süreçte aktif rol oynayabilir (Oravec, 2002:61). Tükenmişlik ile ilgili olarak sanal kaytarma davranışı, işgörelere kısa ve aralıklı mola olarak hizmet verebilir. Verilen bu molaların huzursuzluk ve sıkıntıyı düşürdüğüne inanılır ve dolayısıyla işgörenlerin tükenmişliğine ilişkin bir husus olarak göz önünde bulundurulmalıdır. İşgörenin tükenmişliği, bu sebeple sanal kaytarmanın sağlayabileceği bir yenilenme süreci ile ilişkili olabilir (Bridegan, 2008:51). Bu ilişkiye dair alanyazından bir örnek olarak

işgörene potansiyel bir yenilenme sağlaması açısından iş esnasında, sanal oyun oynama izni verilebilir (Reinecke, 2009: 463).

Doorn (2011), gerçekleştirdiği araştırmasında, sanal kaytarma davranışlarının çok boyutlu ve geçerlilik kazanmış bir yapısının olduğunu ayrıca bu davranış boyutlarının aşırı kullanımı sonucu bireyin, fiziksel ve duygusal tükenme yaşadığını belirtmiştir (Doorn, 2011:1-2).

Buradan hareketle, turizm endüstrisinin önemli bir parçası olan seyahat işletmelerinde yer alan işgörenler, örgüt ortamında günümüz bilgi sistemlerini kullanarak iş yapmaktadırlar. Kullanılan bilgi sistemleri, seyahat işletmeleri açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bilgi sistemleri, işgörenin gündelik işlemlerin yapılması için önem taşıyan verinin yaratılması, toplanması, işlenmesini ve iletilmesini sağlamaktadır. İşgören, daimi olarak sanal dünyanın içerisinde. Ayrıca kullandıkları bilgi sistemleri sayesinde işgörenler sanal kaytarma davranışında bulunabilmektedir. Bununla beraber, bilgi sistemlerinin hızlı gelişimine paralel olarak seyahat işletmelerinin internet tabanlı sanal dünya aktivitelerinde büyük değişimler sağlanmıştır. İşgören, iş ortamında yaşabileceği tükenmişlik durumunda işgörenleri güdüleyebilmek için, olumlu örgüt ikliminin hakim olduğu bir ortam sağlanmalıdır. Bu sebeple örgüt yönetimi tarafından işgörelere belli kurallar çerçevesinde sanal kaytarma davranışında bulunmaları için izinler verilmelidir (Uçkun vd., 2004: 44).

#### **4.4.2. ÖRGÜTSEL NEDENLER**

Sanal kaytarma davranışına neden olan faktörlerden bir diğeri de örgütsel etkenlerdir. Bu örgütsel etkenler, örgütsel politikalar, örgütün internet politikası, örgütte kendi bilgisayarını kullan politikası, iş dünyasındaki yeni çalışma koşulları, kişisel internet kullanım kurallarındaki kesinlik ve çalışma grubu normları kurallarında kesinlik ve çalışma grubu normları olarak incelenecektir.

#### 4.4.2.1. Örgütsel Politikalar

Sanal kaytarma davranışına neden olan örgütsel politikalar, işgören tarafından sergilenen sanal kaytarma davranışlarının olumlu ve olumsuz sonuçlarının olup olmadığının tespiti için önemlidir. Örgütün uyguladığı politikalar, genel örgüt politikaları, internet kullanımına dair politikalar, her işgörenin örgüt içerisinde şahsına ait bilgisayarı kullanabilme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir (Doorn, 2011:9).

#### 4.4.2.2. Örgütün İnternet Politikası

Sanal kaytarma davranışı üzerinde çalışan araştırmacılar arasında sanal kaytarmanın işgörenler ve örgüt için olumsuz sonuçları olduğu noktasında bir fikir birliği olmamasına rağmen, bir çok örgüt, işgörenlerinin internet kullanımına ilişkin denetim ve sınırlamalar getiren internet politikaları uygulamaktadır. Ayrıca, bu internet politikaları, işgörenin sanal kaytarma davranışlarını engelleme amacı taşımaktadır (Lim ve Teo, 2005:1082). Buna karşın, Blanchard ve Henle (2008)'in araştırmasına göre, örgütün uyguladığı politikalar işgörenlerin sanal kaytarma davranışlarını olumsuz etkilememekte ve işgörenler örgütte sanal kaytarma yaparken yakalanmalarının rastlantı olduğunu düşünmektedirler. Alanyazındaki bu paradokslar sanal kaytarma ile örgütsel açıdan nasıl mücadele edileceğine ilişkin karar vermeyi zorlaştırmaktadır. Anandarajan ve Simmers (2004) ile Lim vd. (2002) örgütlerde denetim faaliyetleri yerine sanal özgürlüğe ilişkin dengeleyici aksiyonların önemini vurgulamaktadır. Başka bir ifade ile, örgütler işgörenlerinin sanal kaytarma davranışlarına ilişkin sorumlulukları ile örgütün sanal kaytarma etkinliklerini kontrol altında tutma imkânları arasında istikrar sağlamanın yollarını aramalıdır (Doorn, 2011:10).

Örgüt içi internetin işgörenler tarafından kullanılması ile işgörenler sanal kaytarma etkinliklerine yönelmesi örgüt içinde bir problem haline dönüşmektedir. İşgörenlerin mesai saatleri içerisinde interneti iş dışı amaçlar için kullanmak istemeleri örgütlerde verimlilik ve maddi kayıplara yol açmaktadır (Aftab, 2003).



Bortoloni ve Favretto (2009) örgütün uyguladığı internet politikalarının örgüte pozitif ve veya negatif etkisinin olup olmadığı tespit etmek için gerçekleştirdikleri nitel araştırmasında, yeni teknolojilerin kullanımı ile örgütsel üretim tehditlerinin meydana gelmediğini, bu tehditlerin örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Örgütsel programlama ve idari hatalar; sistem ve teknik arızalar; sabotaj; izinsiz girişler; bozulma; manipülasyon veya veri ve programların kaybı siber suçluluktan (izinsiz girişler, işgörenlerin vefasızlıkları vb.) dolayı değil; yaygın virüs ve sorunlara neden olan kablosuz cihazlardan kaynaklanmaktadır. Diğer yandan ise; doğal afetler, (sel, deprem vb.) yangınlar, endüstriyel casusluk, siber suçluluk, virüsler, haksız rekabet ve fiziksel yapılara zararlar dış tehditlerle daha ilişkilidir. Örgütler uyguladıkları internet kullanım politikaları ile kendilerini siber saldırı girişimlerinden ve işgörenlerin teknolojiyi kötüye kullanmasından korumaları gerekmektedir. Bu bağlamda, seyahat işletmeleri, bilgi sistemlerinin hızlı gelişimine paralel olarak internet tabanlı rezervasyon sistemlerini kullanmaktadırlar. İşletme içi çalışan işgörenler, günümüzde internet aracılığıyla günlük işlerini web üzerinden anlık olarak takip edebilmektedir. Buradan hareketle, çevrimiçi çalışan seyahat işletmesi işgörenleri verimliliğin artmasına imkan sağlıyor fakat risk seviyesinin yükselmesine sebep olabiliyorlar. Bu yüzden birçok internet erişim sorunları bilgi indirme ile (sahte yazılımlar, virüslü dosyalar, saldırgan yazılımlar, vb.) ilişkiliyken verimlilik kaybına neden olan bu alışkanlıklar ikincil görünmemektedir. Diğer bir deyişle; işgörenler çalışma masalarından ayrılmadan, sosyal kontrol riski olmadan, geçmişe nazaran daha kolay bir şekilde işle ilgisi olmayan amaçlar dahilinde internette gezinebilmektedir. Örgütler bu durumun meydana gelmemesi için, işgörelere uygulayacakları internet kullanım politikalarını gözden geçirmeleri gerekmektedir (Sertaş, 2016:23-35).

#### **4.4.2.3. Örgütte Kendi Bilgisayarını Kullan Politikası**

Örgütte kendi bilgisayarını kullan politikası, internet kullanımında meydana gelebilecek üretim tehditlerinin ortadan kaldırılması için kısa ve hızlı çözümü içeren yeni örgüt konseptidir. Bu politika, işgörenlerin örgütün kendilerine



sağlayacağı bilgisayarlar yerine kendilerine ayrılan bütçe ile şahıslarına ait bilgisayarlarını temin etme imkanı sağlamaktadır. Örgüt tarafından sağlanan sistemlerle işgörenlere göre, kendi bilgisayarının var olan sistemini kullanan işgörenlerin sanal kaytarma davranışlarıyla daha fazla meşgul oldukları gerekçesiyle bu politika sanal kaytarmaya neden olan etkenler arasında sayılmaktadır (Doorn, 2011:10).

#### **4.4.2.4. İş Dünyasındaki Yeni Çalışma Koşulları**

Bu politika, günümüz iş dünyasında zaman ve yer bakımından rahatlık anlamında katkı sağlayan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işlerini gerçekleştirmek için kullanacakları yöntem üzerinde etkisi vardır. İş dünyasında mekânsal rahatlık, geçmiş araştırmalarda örgüt dışı çalışma imkânı olarak incelenmiştir. Bu tip uygulamaların bir olumsuz yönü bazı örgütlerin burada mevcut olan kuralları ve muhtemel riskleri işgörenlere bilgilendirmeden bir politika izlemeleridir (Kurland ve Bailey, 1999:55).

Kurland ve Bailey (1999) tarafından mekânsal rahatlığın meydana getirdiği sıkıntılar; yönetimde kontrol boşluğu, koordinasyon eksikliği, performansları takip edememe gibi durumlardır. Bu sıkıntılar, yönetim kademesinin mentorluk, danışmanlık ve gözlem noktasında eksik kalmasından dolayı yaşanmaktadır (Akça, 2013:17). Kontrol noksanlığı, sanal kaytarma davranışlarının gerçekleştirilmesinde artışa ya da işgörenlerin daha farklı sanal kaytarma davranışları göstermesine neden olabilir (Doorn, 2011:10).

#### **4.4.2.5. Kişisel İnternet Kullanım Kurallarındaki Kesinlik**

Bir işgörenin, örgüt içi internetten faydalanma kurallarının netlik düzeyi yürürlükte olan kuralları bilmesi ile ilişkilidir. Örgüt, işgörenlerin internet kullanımı hakkında kuralları hazırlar, işgörenlere beyan eder ve uygulamaya koyar. Devamlı olarak kuralların dışında internet kullanımı tespit edilirse, prosedür ve politkalar tekrar gözden geçirilip, katı kurallar getirilebilir. Eğer örgütte böyle bir uygulama

mevcut değilse, işgörenler, internet kullanımı konusunda kendi davranışlarını sergileyebilirler. Kişisel olarak internetten faydalanma davranışı ile ilgili örgütsel kural ve prosedürler hakkındaki belirsizlik, genellikle kural ve kontrollerin olmayışından ziyade, yazılı örgütsel kurallara, her düzeyde ve günlük çalışma koşullarında kendiliğinden uyulacağından varsayılmasından kaynaklanmaktadır (Darley, 2001:12). Ancak, kişisel olarak internetten yararlanmayı aktif olarak idare etmek için belirlenen yöntemler ve kurallar yazılı olarak beyan edilmezse, konuya ilişkin belirsizlik unsuru korunur. Belirsizlik, kişisel karar vermeyi ve bilgi işlemeyi etkileyen ilişkisel bir değişkendir (Lind ve Van den Bos, 2002:190).

İşgörenlerin örgüt ortamlarında belirsizliğe tanıdıkları şanslar farklı düzeyde de olsa, belirsizliklerin oluşturduğu gerginliği azaltmak ve davranışların öngörülebilirliğini arttırmak bireyin doğasından kaynaklanan bir eğilimdir (Berger ve Calabrese, 1975: 105). Örgütte yaşanan belirsizlikler nedeniyle oluşan gerginlikleri azaltmak için işgörenler, bilgi edinme davranışları ile ilgilenirler (Bradac, 2001:461). Zaman zaman kural dışı olan bu riskli davranışlar, belirsizlikler sonucunda meydana gelen kuşkuyu azaltmak amacıyla bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Hofstede vd., 2010:209). Örneğin, bir işgören belirli bir davranışa ilişkin kurallar, denetim ve sonuçları ile ilgili belirsizlik hissediyorsa, işgörenin kendi çıkarlarına uygun olarak algıladığı netlik doğrultusunda hata yapması daha olasıdır. İşgörenlerin kişisel internet kullanım kuralları konusunda şüpheleri varsa, neyin doğru olduğu ve kendilerinden nasıl davranmaları istenildiği ile ilgili güvensizlik duygusuna kapılırlar. Burada yapılacak kişisel yorumlar tamamen işgörenin ahlaki kurallarına bağlıdır. Kişisel internet kullanım kuralları konusundaki belirsizlik sebebiyle yapılan öznel yorumlar, grup kuralları etkisinde de şekillenebilir. Bu işgörenler, kurallar konusundaki belirsizlik sebebiyle meydana gelen kaygıyı azaltmak için aksi ispat edilene kadar kendilerince doğru olarak kabul ettikleri faaliyetleri sürdürmeye devam edebilirler (Polzer-Debruyne, 2008: 69-70).

#### **4.4.2.6. Çalışma Grubu Normları**

Çalışma grubu normları, örgüt işgörenlerinin davranışlarını düzenleyen ve sisteme uyumlu olmalarını sağlayan informal kurallar veya standartlardır (Feldman,

1984:48). Normlar, örgüt işgörenlerinden istenen ideal davranış şeklini ortaya koyar fakat işgörenler için istatistiksel anlamda ortalama bir davranış ifade etmez. Çalışma grubu normları açık örgüt kuralları, dolaylı örgüt üyesi uyarıları ve örgüt kurallarına bağlı grup işgöreni eylemleri ile iletilen beklentileri ve sonuçları içermektedir. Çalışma grupları, üyelerini, davranışları ve algılanan üye yaklaşımları yoluyla etkilerler. Bir çok araştırmacı örgüt yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının sanal kaytarma konusundaki algılarının, işgörenin kişisel internet tüketimini etkilediğini öne sürmektedir (Mahatanankoon vd., 2004:94). Örgütte kişisel internet kullanımına ilişkin davranışlar sadece işgörenin normlarına bağlı değildir. İşgörenlerin normları kendiliğinden oluşmamakta, çalışma grubunun normlarına göre ortaya çıkmaktadır. Bu durum grup normlarının işgörenler tarafından içselleştirilmesinin bir sonucudur. Toplumsal bağlamda grup normları bireysel eylemlerin en güçlü belirleyicilerinden biridir (Sherif, 1961:160). Çalışma hayatı işgörenin günlük hayatının bir parçasıdır ve bundan dolayı çalışma grubu normlarının işgörenin örgütteki sanal kaytarma davranışları üzerinde önemli etkisi vardır.

Buradan hareketle, örgütteki çalışma grupları, belirli düzeylerde birbirine bağımlı olarak çalışan işgörenlerden meydana gelir. İşe ve örgütsel kültüre bağlı olarak, örgütteki çalışma grupları ilişkileri, birbirlerine yakınlığı açısından farklılık gösterebilir ve iradesiz yapıda ya da sıkı bir bağlılık ilişkisi içerisinde olabilir. Bireysel olarak işgörenin seçimine ve örgütsel şartlara bağlı olarak, farklı işgörenler örgütte kendi çalışma grubu normlarına ilişkin farklı algılara sahip olabilir ve bundan dolayı sosyal kontrol grubu oluşturabilirler (Festinger, 1954:136). Çalışma grubu normlarının işgören aksiyonları yoluyla bireysel olarak internetten faydalanmaları üzerindeki etkisinin büyüklüğü Polzer-Debruyne'un gerçekleştirdiği bir araştırmasında 103 katılımcının %25'inin verdiği yanıtta açık ve net bir şekilde anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, yöneticinin örgütte sanal kontrol sağlanmış olmasına rağmen, işgörenler interneti yüksek oranda kişisel amaçları için kullanmaktadırlar. Buradan hareketle tüm işgörenler, yeni iş aramak da dâhil, interneti kişisel amaçlarına yönelik kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Polzer-D Debruyne, 2008:62).

Örgütteki işgörenler, sanal kaytarma davranışları ile ilgili en uygun eylemi belirleyebilmek amacıyla örgüt çevresinde tarama yaptıklarında büyük ihtimalle karşılaştırma yaptıkları grubun sergiledikleri davranışlardan etkilenirler. Eğer grup üyeleri sanal kaytarma faaliyetleriyle ilgileniyorsa, karşılaştırmalar sonucunda mesaj tüm gruba ulaştırılır ve grup normları açısından sanal kaytarma davranışı ile ilgilenen olmanın herhangi bir sakıncası olmadığı algısı tüm gruba hâkim olur (Greenberg ve Scott, 1996:132).

Sosyal normlar ve örgütün uygulayacağı politikalar ile yakında ilişkili olan sanal kaytarma davranışı, işgörenleri öncelikli olarak, işlerini yapmaktan alıkoymakta, işe devamsızlık ve geç gelme, uzun süren molalar gibi olumsuz sonuçları meydana getirmektedir. İşe devamsızlık ve geç gelme, uzun süreli molalar gibi çalışma grubu normları, değişkenleri gibi çalışma grubu normları da, sanal kaytarma davranışının çok güçlü ve sağlam belirleyicisidir (Carmeli vd., 2008; Galluch ve Thatcher, 2007; Restubog vd., 2011).

#### **4.4.3. İŞ İLE İLGİLİ NEDENLER**

İş ile ilgili nedenler üç ana başlık altında açıklanmaktadır. Bunlar; iş yükü, iş ile ilgili talepler ve kaynaklar, iş ve özel yaşam ayrımının yapılamamasıdır.

##### **4.4.3.1. İş Yükü**

Örgütün çalışma ortamında işgörenlerin kişisel internet kullanımı örgüt içerisinde yerine getirmekle görevli oldukları iş yüküne bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Örgüt içinde kişisel olarak internette faydalanma durumu işgörenin günlük yapılması gereken iş yükünün haricinde gerçekleştirdiği bir etkinliktir. Teorik olarak iş yükünün gerçek ve algısal özelliklerinin, işgörenin yapacağı sanal kaytarma davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır. İş yükünün fiili hacmi ve özellikleri sanal kaytarma davranışlarına istemli olma algısı oluşturabilir (Akça, 2013:24). Örneğin; kısa bir sürede gerçekleştirilebilecek önemli işler işgörenlerin sanal kaytarma

davranışları ile daha az ilgilenmelerini sağlar. Benzer bir özellik ise, sanal kaytarma ile olan meşguliyet düzeyini, iş yükünün algılanışındaki farklılıklar da etkileyebilir. İki farklı işgören arasındaki kişilik, kabiliyet, deneyim ve farklılık gösteren koşullar aynı iş yükünün daha farklı bir biçimde algılanmasına neden olabilir (Spector ve Jex, 1998:362).

Sanal kaytarma davranışı üzerinde iş yükünün etkisi iki şekilde olabilir. İş yükü bir yandan işgörenin sanal kaytarma davranışını engellerken, diğer yandan işgöreni, bu davranışa teşvik edebilir. Lee vd., yaptıkları araştırmalarında örgütte işgörenin iş yükü ne kadar aşırı olursa aynı oranda sanal kaytarma davranışı için ayrılan sürenin de, sanal kaytarma sıklığının da azalacağını ortaya koymuşlardır (Lee vd., 2004:28-45).

Çalışma ortamında sanal kaytarma davranışını en aza düşürmekte ya da sanal kaytarma davranışını tamamen ortadan kaldırmakta, aşırı iş yükünün, işgörende meydana getirdiği sezgisel anlamda gücün mantıklı sonucudur. Günümüz çalışma şartlarına bakıldığında, aşırı iş yükü sanal kaytarma davranışının gerçekleştirilme sıklığını azaltabilir. Fakat işgören ilk fırsatta eline geçen imkânı kendince iyi değerlendirerek geniş bir zamanı sanal kaytarma davranışları ile ilgilenme isteğinde kullanabilir. Buradan hareketle, işgörender aşırı iş yükünün sonucunda hissettikleri yorgunluk sebebiyle zihinsel anlamda dinlenmek, mola vermek ve kendilerini yenilemek amacıyla sanal kaytarma davranışı ile meşgul olabilirler (Polzer – Debruyne, 2008:71-74).

Runingsawitri (2012), yaptığı araştırmasında iş yaşamında yer alan stres kaynaklarının (stresörler) işgörenderin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkilerini ve internetin kullanımına dair bilgi ve tecrübelerin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. İş yaşamında yer alan stresörler rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü fazlalığı kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırma, Surakarta Yerel Hükümeti'nde görevli, iş yaşamında bilgisayar ve internet bağlantısını kullanan 199 işgörender üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda rol belirsizliği ve rol çatışmasının interneti kullanma bilgi ve becerisine bağlı olmaksızın

sanal kaytarma davranışlarını etkileyebileceği belirlenmiştir. İş yükü fazlalığı sebebiyle gerçekleştirilen sanal kaytarma davranışlarının ise interneti kullanma bilgi ve becerisi ile ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Teorik olarak, iş yükü fazla olan işgörenlerin zamanlarının kısıtlı olması sebebiyle sanal kaytarma davranışlarında bulunmaması beklenirken, araştırma sonuçları sanal kaytarma davranışının interneti kullanma bilgi ve becerisi ile ilişkili olduğu ve interneti kullanma bilgi ve becerisi olan işgörenlerin sanal kaytarma davranışlarında bulunabileceklerini göstermiştir (Runingsawitri, 2012).

Seyahat işletmelerinde, işlerin yürütüldüğü ekipmanlar dikkate alındığında teknolojik çeşitliliğin artması, yapılan işe birçok kolaylıklar ve olanaklar sağlamaktadır. Günümüz dünyasında teknolojinin çok hızlı ilerlemesi, iş ve ev ortamına girmesi ile, özellikle örgüt ortamında işgörenler çalışma saatleri içerisinde sanal dünyayı kullanmaktadırlar. Teknoloji kullanımının olumlu yanları olduğu gibi olumsuz yanları da mevcuttur. Örneğin; aşırı internet kullanımı, işgörenlerde internet bağımlılığına yol açabilir (Arık, 2016:1-30). Seyahat işletmelerinde görülen stres kaynaklarının başında aşırı iş yükü gelmektedir. Görev ve sorumluluklarının tanımının eksik olması, çalışma koşullarına bağlı olarak gelişen psikolojik algının strese dönüşmesi, uzun mesai saatleri, özellikle turizm sektöründe yoğun dönemlerde iş temposunun artması gibi turizm sektörüne özgü faktörler, işgörenin görev ve sorumluluklarını iş yükü olarak algılamasına sebep olmaktadır. Buradan hareketle, seyahat işletmelerinde internet kullanımının örgüt içi iletişimi hızlandırdığı ve işlerin yürütülmesinde önemli kolaylıklar sağladığı ifade edilmektedir. Örgütün internet bağlantısı zorunlu hale gelmektedir. Hatta artık işin alt yapısı haline gelmiştir. Seyahat işletmelerinde aşırı iş yükü ile ilgili yapılan araştırmalarda, işgörenlerin temel stres kaynaklarından birisini aşırı iş yükü algısı oluşturmaktadır. İşgörenin sektöre özgü yoğun dönemlerde izin problemi, uzun mesai saatleri, işgörenler arasındaki çatışmaların birer stres kaynağı olması ve zamanla işgörenin görevini iş yükü olarak algılamasına neden olmaktadır. Aynı zaman da görev dağılımının eksikliği, stratejik yönetim planlamasındaki aksaklık gibi temel sorunlar sebebiyle işgörenin görev tanımının dışında görevler verilmesi de aşırı iş yükünü oluşturmaktadır (Çuhadar ve Cenger, 2016:1324-1325). İşgörenlerin iş yükünün

azaltması, iş kolaylığı sağlaması ve örgüt içi iletişimi hızlandırması açısından sanal ağlar örgüt içlerinde de yerini almaktadır. Fakat birçok iletişim ağının ve sitelerin, oyunların, vb. bağlantıların işgörenleri bağlayıcı gücünün yüksek olması işgörenlerin teknoloji ve sanal ağları kullanım süresini hızla arttırmaktadır. Bu durumun çalışma saatleri içerisinde de işgöreni zaman kaybına sürüklediği düşünülmektedir (Arık, 2016:1-30).

#### 4.4.3.2. İş İle İlgili Talepler ve Kaynaklar

İşgörenlerin buldukları örgütte gerçekleştirdikleri görevleri ile ilgili zorlanmalarına neden olan iki etken vardır. Bunlar; iş ile ilgili talepler ve kaynaklardır. Örgütlerde, duygusal, fiziksel ve bilişsel çaba isteyen iş ile ilgili talepler, işgörenlerin işe karşı uyarılmalarının göstergesidir. İş için gerekli olan kaynaklar ise işgörenlerde strese neden olan etkenlerden kurtulmak amacıyla faydalanabileceği bir çeşit enerji kaynağıdır (Akça, 2013:21).

İş talepleri ve kaynakların türleri vardır. Bunlar (Hockey, 2000:220);

- Bilişsel talepler ve kaynaklar; işgörenin beyin gücünü ve bilgi işlemlerini ifade eder.
- Duygusal talepler ve kaynaklar; bireylerarası işlemler esnasındaki duyguların miktarını ifade eder.
- Fiziksel talepler ve kaynaklar; işgörenin kas ve iskelet sistemini ifade eder.

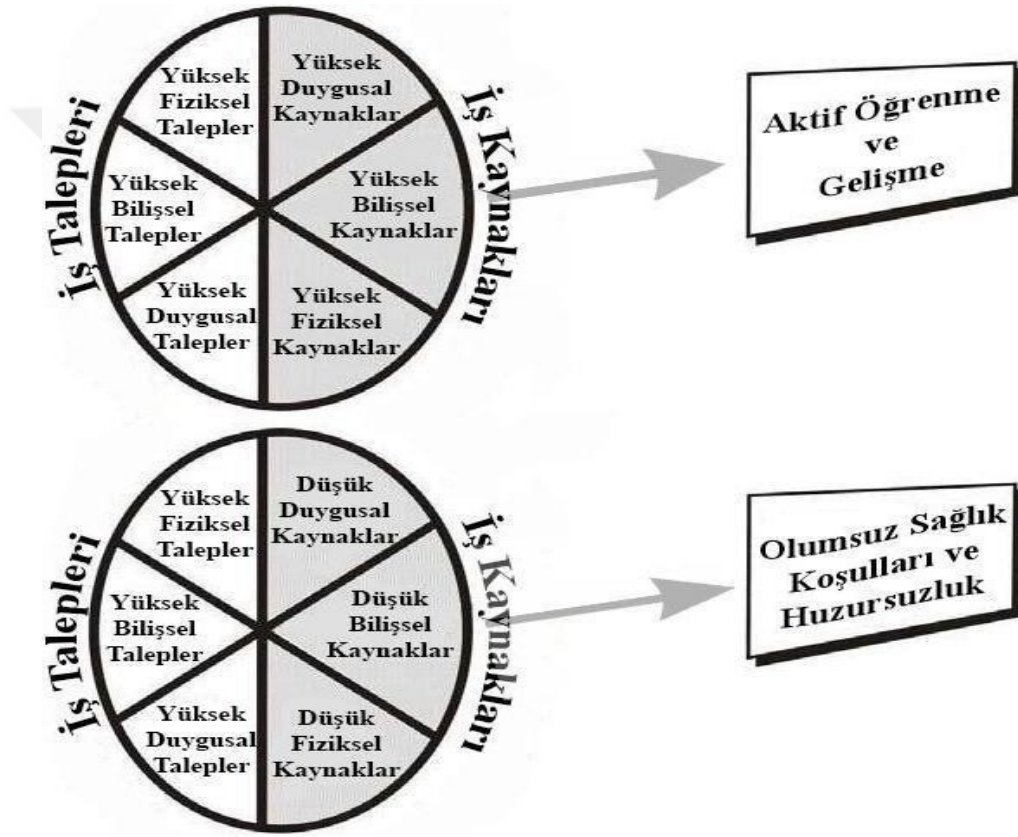
İş ile ilgili talepler ve kaynakları açıklama amaçlı oluşturulan modele göre; yüksek iş kaynakları ile yüksek iş talepleri birleşimi etkin gelişme ve öğrenme meydana getirmektedir. Çoğu zaman yüksek iş kaynakları ve yüksek iş talepleri hem işgörenler hem de örgüt tarafından faydalı bulunmaktadır. Başka bir deyişle, iş kaynakları düşük, iş talepleri yüksek olduğunda huzursuzluklar yaşanır ve olumsuz sağlık şartları meydana gelir (Doom, 2011:11).

İş taleplerindeki her iki aşırılık da sanal kaytarma davranışlarına yönelim seviyesini arttırmaktadır. Bu sebeple, Henle ve Blanchard, işgörenlerin sanal



kaytarma düzeylerinin en aza çekilebilmesi amacıyla iş yükünde bir denge sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Henle ve Blanchard tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, iş talepleri ile kaynakların birbirini tamamlamadığı, işgörenlerin motivasyon ve sağlık açısından etkilendiği durumlarda sanal kaytarma ile DISC modeli arasında bağlantı kurdukları sonucu ortaya konmuştur (Doorn, 2011:12).

**Şekil 6:** DISC (Demand-Induced Strain Compensation) Modeli



**Kaynak:** Akça, A. (2013). *Okul Yöneticilerinin İş Dışı İnternet Kullanım (Siber Aylaklık) Davranışlarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul

Sanal kaytarma ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar işgörenlerin düşük iş talepleriyle karşılaştıklarında sanal kaytarma davranışları ile ilgilenme olasılıklarının arttığını göstermektedir. Bu durum işgörenin sahip olduğu boş vakitlerden kaynaklanmaktadır. İşgörenin yerine getirecek çok fazla bir işi, sorumluluğu bulunmadığında, iş yerindeki zamanını sanal kaytarma davranışları ile



harcamaktadır. Aynı zamanda yoğun iş talepleri de sanal kaytarma riskini yükseltmektedir (Henle ve Blanchard, 2008:393). Aşırı ve üst seviyelerdeki iş talepleri sanal kaytarma davranışları ile meşgul olma olasılığında artışlara neden olmaktadır. Bu sebeple Henle ve Blanchard, gerçekleştirdikleri araştırmalarında, İşgörenin iş yükünün en uygun düzeyde ayarlanmasının sanal kaytarma davranışını en aza indireceğini ifade etmişlerdir. Henle ve Blanchard'ın ulaştıkları sonuçlar ile iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki tutarsızlığın işgörenlerin sağlık ve motivasyonları üzerindeki etkisi DISC Modeli ile ilişkilendirilebilir (Doorn, 2011:12). “Verimsiz işyeri davranışı” alanyazınında ise iş taleplerinin iş kaynaklarının önüne geçtiği zamanlarda, işgörenlerin fonksiyonel faaliyetlerden uzaklaşıp uygun davranışlar göstermedikleri belirtilmektedir (Lim, 2002:562).

Örgütte iş taleplerinin ve iş kaynaklarının yoğun olduğu zamanlar, işgörenin kendini geliştirme ve öğrenme davranışı ile bağdaştırılmış olmakla birlikte bu durum bağımlılık veya yenilenme davranışına da neden olabilir. Fakat öğrenme ve kendini geliştirme davranışı ile dolaylı olmayan bir bağlantı içerisindedir. Çünkü DISC modelinde yüksek-yüksek ikilisinin birleşimi etkin öğrenme ve gelişme ile bağlantılıdır ve yenilenme, bağımlılık davranışları ise ikilinin olası sonuçlarıdır (Doorn, 2011:12). Yüksek iş talepleri ve düşük kaynaklar ikilisi ise sanal kaytarmada hem sapkın davranışa neden olurken hem de yenilenme ve bağımlılık davranışlarına da sebep olabilir (Larose, 2010:64). İşgörenin üzerinde oluşan baskı, yenilenme ve bağımlılık davranışlarıyla bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda işgörenin, yenilenme ve bağımlılık davranışları göstermesi bu alanda uyum sağlayan muhtemel bir durumdur (Lim, 2009:12).

#### **4.4.3.3. İş ve Özel Yaşam Ayrımının Yapılamaması**

Çalışma hayatının, özel yaşamın içine girmesi ile işgörenin özel ve çalışma hayatındaki rollerinin birbirine girmesi sonucunda işgörenin üzerinde baskı oluşmaktadır (Carlson vd., 2000:255). Günümüzde, iş ve özel yaşam arasındaki önceliğin değişmesi bir çok problemide beraberinde getirmektedir. İş ve özel yaşam

dengeinin bozulması strese, mutsuzluğa, iş verimliliğın azalmasına ve sağlık problemlerine neden olabilir.

Özel yaşam ile iş hayatı arasındaki sınırların yok olmasına neden olan bir etkende sanal kaytarma davranışlarıdır. İnternetin, hem özel hayattaki hem de iş hayatındaki etkisinin artması işğörenlerin evlerinde de çalışmalarına devam etmelerinin yanı sıra örgütte de özel hayatı ile ilgili plan program yapmalarına neden olmaktadır. Janssen vd., (2004) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, aşırı psikolojik iş talepleri, iş ve özel yaşam dengesini olumsuz etkilemenin yanı sıra tükenmişlik riskini de arttırmaktadır. Bundan dolayı, işğörenlerin, iş ve özel hayatın belirli sınırlarının dışına çıkmaları, yenilenme davranışı olarak sanal kaytarma ile dolaylı veya doğrudan bağlantılı olabileceği vurgulanmaktadır (Janssen vd., 2004:411-429).

Günümüzde seyahat işletmeleri, bilgi ve iletişim teknolojileri alanında çok hızlı gelişmeler yaşamakta olup, bu gelişmelerden büyük oranda etkilenmektedir. Gelişen teknolojiyle beraber tatil seçenekleri artmakta dolayısıyla işğörenin, iş yüküde aynı oranda artmaktadır. Özel hayatın yanı sıra, iş yaşamına da hızlı bir şekilde entegre olan internet, organizasyonların yapılarını ve çalışma şekillerini büyük oranda etkilemektedir. Örgütlerde internetin etkin bir şekilde kullanımı, alt birimler arasındaki işlemlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesine imkan vermekte ve böylece işğörenlerin işleri ile ilgili bilgi akışını özel hayatlarında da kolaylıkla takip etmesini sağlamaktadır. Bilgiye erişimi kolaylaştırması, etkin bir iletişim ve medya aracı olarak kullanılması sonucunda işğören, iş ve özel yaşam ayrımı yapamayacak, olumsuz sanal kaytarma davranışında bulunabilecektir.

#### **4.4.3.4. Görev Süresi**

Lee vd., (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, örgüt ortamında kişisel olarak internette faydalanma sıklığı ve süresinin, o örgüt ortamının mesai saati ile ilgili olabileceği belirtilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; bir örgütte işe sonradan başlayanlar ile önceden başlayanların kişisel olarak internette harcadıkları

zaman dikkate alındığında işe sonradan başlayanların internette daha çok zaman harcadıkları tespit edilmiştir (Lee vd., 2004:28-45).

Örgüte yeni katılanların, örgütün kültürü ve kuralları doğrultusunda davranışlarını değiştirdikleri gözlemlenmiştir. İşgörenin örgütte kişisel internet kullanımına ilişkin sınırları belirlemek için denemeler yapılmaktadır. Bu denemeler ile, kişide örgütsel güvenilirlik ve bağlılık duygusu olması önerilmektedir. Dolayısıyla işgörenin örgüt tarafından kabul edilebilir ve iş performansı ile ilişkisi olmayan düzeyde bir kişisel internet kullanım seviyesinin olduğu düşünülebilir. Potansiyel sınırları test edilmiş işgörende erken dönemlerde daha az sanal kaytarma davranışı gözlemlenebilir. Uzun süreli hizmet eden işgörende ise, işe yeni başlayan işgörelere göre örgütsel sosyalleşme süreci tamamlandığı için sanal kaytarma sıklığı ve süresinin daha az olacağı düşünülmektedir (Polzer-Debruyne, 2008:78).

#### **4.4.3.5. Görev Pozisyonu**

Örgütlerde ast-üst ilişkisi mevcut olan görev pozisyonu, işgörenin kişisel olarak internette vakit geçirme süresini etkileyebilir. Buradaki dikkat edilmesi gereken nokta, işgörenin kaynak kullanılabilirliği ve sahip olduğu örgütsel özgürlük derecesinin temin ettiği fırsatlardır. Örgütlerde, genel olarak bir hiyerarşi dâhilinde işgörenin bulunduğu düzey, onun davranışsal serbestlik ve özerklik derecesini nitelemektedir. Görev pozisyonu ile bağlantılı öngörülen iş özerklik derecesi örgütsel davranışları etkileyebilir (Polzer-Debruyne, 2008:79).

Örgütün amaçladığı iş tasarımı kuramları, özellikle iş zenginleştirmenin bir parçası olarak özerkliğin, bir işgörenin düşünce ve davranışlarını olumlu etkileyeceğini ifade etmektedir. Fakat özerklik etkisi ve işgörelere sahip oldukları üst düzey görev pozisyonları her zaman örnek işgörelere aksiyonlarına yol açmaz. Konuyla ilgili önceden gerçekleştirilmiş araştırmalar, alt mevkilerde yer alan işgörelere üst mevkilerde yer alan işgörelere göre sapkın sanal kaytarma davranışlarına daha fazla meyilli olduklarını belirtmişlerdir (Aquino vd., 2004:1018).

Diğer yandan bazı araştırmacılar, yetkililer tarafından sapkın bir davranış olarak algılanan kişisel internet kullanımının, orta ve üst düzey yöneticiler için iş verimliliğinden ödün vermeden sınırlandırılmayacağını öne sürmektedir (Snider, 2001:105-120).

Buradan hareketle, işgörenin olayları kendi faydasına yorumlama eğilimi de göz önüne alınarak örgütte var olan hiyerarşi içerisindeki görev pozisyonunun kişisel internet kullanımı üzerinde etkisi olduğu söylenebilir (Polzer-Debruyne, 2008:80).

#### **4.4. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞ TIPLERİ**

Sanal kaytarma davranış tiplerinin sınıflandırılması neticesinde literatürde çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Belli başlı sınıflandırmalar aşağıda verilmiştir.

Anandarajan, Devine ve Simmers (2004), araştırmalarında, katılımcıları sanal kaytarma davranış türleri açısından üç farklı tip olarak sınıflandırmışlardır.

##### **4.4.1. Sanal – Bürokrat Tip- (Formalist)**

Sanal - Bürokrat tipi sanal kaytarma davranışı, örgütün mesai saatleri içerisinde işgörenin yapmaması gereken internetten faydalanma tutumlarını içermektedir. Bu davranış tipindeki işgörenlerin, mesai saatleri içinde sanal kaytarma davranışlarına zaman ayırması örgütte verimsizliğe hatta üretkensizliğe neden olacağı düşüncesi hakimdir. Bu davranış tipine dâhil olan ve kişisel olarak internetten faydalanan işgörenlerin, sanal kaytarma davranışlarının bilgisayar ağlarında yoğunluğa ve yavaşlamalara, tehlikelere, gizlilik ve hukuki problemlere neden olduğunu düşünmektedirler. Bu duruma ek olarak, sanal kaytarma davranışının teknik açıdan kontrol edilmesi, açık bir politikayla yönetilmesi ve izlenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Sanal - Bürokrat tipi, üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin belli bir kısmını içermektedir. Kontrolü ve takibi olmayan kişisel internet kullanımının örgüt için risk oluşturduğu ve internetten faydalanmayı

devam ettirmek için sistematik ve objektif bir yöntemin ihtiyaç olduğunu düşünmektedirler. Bu tip hiyerarşik yapı, kontrol düzeni, formal iletişim ve örgütte belirtilen yazılı politika ve prosedürlere bürokratik ve bilimsel bir bakış açısıyla yaklaşmaya uyumlu işgörenlerden meydana gelir (Anandarajan vd., 2004:17).

#### **4.4.2. Sanal – Hümanist Tip – (İnsancıl)**

Sanal - Hümanist sanal kaytarma tipindeki işgörenler örgüt içerisinde interneti kişisel faydalanma olarak görürler. İş ve özel hayatta bir denge kurulması gerektiğini ve örgüt internetinin, iş amaçlı yada iş ile ilgisi olmayan kuralları belirsiz biçimde kullanılmasını istemektedirler. Bu tip sanal kaytarma davranışı sergileyenler, internet kullanımının işgörene faydalı olduğunu savunurlar (Akça, 2013:30). Örgüte ait pozitif duygular, işgörenlerin motivasyonu yükselterek, işteki verimliliğin artmasına destek olacak şekilde internetten yararlanma potansiyeli sağlar. Sanal kaytarma davranışı, bu tipteki işgörene göre mola almak ve rahatlamak için gerçekleştirilen bir davranıştır. Örgüt yöneticileri işgörenlerinin kendilerine sunulan internet imkanlarını suistimal etmeyecekleri yönünde onlara güvenmelidirler (Anandarajan vd., 2004:17-18). Bu tipin amacı “insan ve ilişki” dir. Sanal - Hümanist davranış tipi daha çok, işgörenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına ilgilendirir. Bu gruptaki yöneticiler yapılan maliyetlerden daha çok işgörenlerin mutluluğu ve huzuru ile birlikte oluşan örgütsel başarıyı bir kazanç olarak değerlendirirler (Pfeffer ve Veiga, 1999:41).

#### **4.4.3. Sanal – Maceraperest Tip**

Sanal – Maceraperest sanal kaytarma tipinde, kişisel olarak internetten faydalanmanın işgörenlerin kendilerine bırakılması gerektiğini düşünmektedirler. Maceraperest davranış tipi, örgütte internet kullanımını ile oluşan boşlukları kendilerinin koydukları kurallarla doldururlar. Örgütler interneti motivasyonu ve verimliliği artırıcı bir unsur olarak görmeli ve işgörenlerinin internette zaman geçirmeleri için onları isteklendirmelidir. Kişisel olarak internetten yararlanma,

işgörenlerin hem eğitimlerini hem de iş çevreleri ile ilgili ilişkin bilgi seviyelerini arttırmak için onlara pozitif yönlü bir katkı sağlayabilir. Bu tip sanal kaytarma davranışı; “yaratıcılığı destekleyen, kabiliyetleri geliştiren ve bilgileri arttıran bir faaliyet” olarak kabul edilmektedir. Sanal-maceraperestler, sanal kaytarma davranışlarını, kendilerini geliştirmek ve performanslarını arttırmak amacıyla bir seçenek olarak görmektedirler. Sanal-maceraperestler, genellikle girişimci davranışlar sergilerler. Onlar için, kullanılan internet hem kendini devamlı geliştirmenin bir yolu, hem de işlevsel olmayan sonuçlar için riske girmeye de geçecek bir hedeftir. Bu davranış tipi, çoğunlukla, terfi etmek için risk almayı seven alt ve orta düzey yöneticileri kapsamaktadır (Anandarajan vd., 2004:18).

#### 4.4.4. Diğer Sanal Kaytarma Davranış Tipleri

Anandarajan ve Simmers (2004), tarafından yapılmış olan farklı bir araştırmada, işgörenlerde meydana gelebilecek sanal kaytarma davranış tiplerini;

**Yıkıcı sanal kaytarma davranış tipi;** Bu tip sanal kaytarma davranışını sergileyen bireyler, interneti, kumar oynama veya yetişkin sitelerinde sörf yapma gibi amaçlar için kullanmaktadır.

**Dinlendirici sanal kaytarma davranış tipi;** Bu tip sanal kaytarma davranışını sergileyen bireyler interneti, alışveriş yapma veya amaçsız sörf yapma gibi amaçlar için kullanmaktadır.

**Öğretici sanal kaytarma davranış tipi;** Bu tip sanal kaytarma davranışında bireyler interneti örgütle ilgili haberlere bakmak veya profesyonel grupları ziyaret etmek gibi amaçlar için kullanmaktadır. Buradan hareketle Anandarajan ve Simmers (2004) örgütlerde işgörenlerin internet kullanımını verimlilik ve örgüt-işgören açısından da değerlendirmişler ve bu davranışları dört tipe ayırmışlardır. Bunlar:

**Suistimale açık davranışlar:** Örgüt ve işgören için olumsuz sanal kaytarma davranışları olan ve interneti; online oyun oynama, müzik dinleme veya indirme, film izleme veya indirme, yaş sınırlaması olan sitelere girme gibi amaçlar için kullanmaktadır.

**Rahatlama davranışları:** İşgörenler için iş dışı boş vakti değerlendirme ve eğlenme amaçlı davranışlardır. Eğlenme amaçlı yapılan işlemler, sosyal aktivite ve ilgi alanları ile ilgili araştırma yapmak örnek verilebilir.

**Kişisel öğrenme davranışları:** İşgörenin örgüt ile ilgili haberleri, yazar-okuyucu platformlarını, gazete ve dergileri takip ettiği, profesyonel örgütlerin sitelerini ziyaret ettiği, eğitim imkanlarını araştırdığı davranış tipidir.

**Belirsiz davranışlar:** İşgörenlerin sohbet odalarında örgüt ile ilgili tartışmalara katıldığı, resmi sitelere girdiği, sohbet odalarında diğer örgütler ile ilgili bilgi edindiği davranış tipidir. (Arık, 2016:34-35).

Bir diğer davranış tipi ise, Lim (2002) tarafından, sanal kaytarma davranışlarının e-mail aktiviteleri ve sörf amaçlı kullanma internet kullanımı olarak iki tipe ayrılmasıdır (Lim, 2002). Mastrangelo vd., (2006), bu sanal kaytarma davranışlarını üretkenlik karşıtı ve zarar verme amaçlı olarak iki tipe ayırmıştır (Mastrangelo, 2006). Blau, Yang and Ward-Cook (2006) ise, sanal kaytarma davranışlarını tarama ile ilgili, iş dışı e-posta alma, interaktif (online forumlarda yer alma gibi) sanal kaytarma olarak üç ayrı davranış tipine ayırmıştır (Blau, Yang ve Ward-Cook, 2006).

Bu açıklamalara ek olarak Blanchard ve Henle (2008) ise, Lim (2002) tarafından yapılan sınıflandırmayı genişletmiş ve sanal kaytarma davranışlarını iki gruba ayırmıştır. Bunlar;

**Önemsiz sanal kaytarma davranışları;** Örgütte, işgörenler tarafından yapılması önemsiz görülen, kısa süreli ve olağan bir durum olarak karşılanan davranışları içermektedir.

**Önemli sanal kaytarma davranışları;** Önemsiz sanal kaytarma davranışlarına göre işgörenlerin, uzun süreli ve amacına bağlı olarak örgüte zarar verdiği ve hukuki olarak yaptırımlara uğrattığı davranışları içermektedir (Keklik vd., 2015:131).

Anandarajan vd. (2011), başka bir araştırmasında sanal kaytarma davranış tiplerini dört grupta toplamıştır. Bunları iş ve aile, hedonik, kişisel gelişim ve örgütsel vatandaşlık olarak sıralamıştır.

**İş ve aile ile ilgili davranışlar:** Örgütün çalışma saatlerinde işgörenin kişisel işlerini yapmasını içermektedir. Bu tür davranışlar işgörenleri rahatlatmakta ve işten kaynaklı streslerini azaltmaktadır.

**Hedonik davranışlar:** Yapılan davranışlar işgörene mutluluk ve zevk verir. Bu davranışlar, işgörenin kısa zamanda işten kaynaklı stresini azaltarak işgörene yarar sağlayabilir, fakat örgüte çok fazla yararı olmamaktadır.

**Kişisel gelişim davranışları:** Bu davranışlar işgörene ve örgüte yararlı davranışlardır. Bunlar eğitim ve günlük olaylarla ilgili bilgilerin araştırılmasını ve işlenmesini kapsamaktadır.

**Örgütsel vatandaşlık ile ilgili davranışlar:** Örgütün belli çıkarlarını savunmak için dış çevrenin izlenmesi ve örgüt gelişiminde önemli paya sahip yeni fikirlerin desteklemesidir. Örgüte doğrudan, işgörene dolaylı fayda sağlayan sanal kaytarma davranışlarını içerir (Ünal ve Tekdemir, 2015:100).

#### **4.5. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞININ OLUŞTURDUĞU FIRSATLAR VE TEHDİTLER**

Teknolojinin gelişimi ile birlikte, birçok yenilikte beraberinde gelmiştir. Bu yeniliklere örgütler adapte olabilmek için kendi içlerinde yapılanma süreçleri başlatmışlardır. Teknolojinin getirdiği imkanlar doğrultusunda, işgörenler, bütün işlerini bilgisayar ve internet üzerinden yani sanal bir dünyadan yapabilme imkanına sahip olmuşlardır. İstenilen bilgilere anında ulaşma, bir tık ile birçok iş yükünden kurtulma gibi imkanları sağlayan sanal işgörenler ve sanal örgütler ortaya çıkmıştır. Birbirinden uzakta, farklı iş ortamında, farklı zamanlarda, farklı çalışma şekli ile farklı şartlar ile yeni yönetim biçimlerini de beraberinde getirmiştir. Örgüt olarak ortak bir çalışma alanı olmaması işgörenlerin nasıl yönetileceği, ne tür yöneticilere ihtiyaç duyulacağı, performansın nasıl değerlendirileceği, kariyer planlamanın nasıl yapılacağı sorularını gündeme getirmektedir. Bu soruların cevabı örgütsel davranış bilimcilerinin araştırmalarına konu olmaktadır. Örgütsel yapı ve davranışların



dikkate alındığı, sanal çalışma şeklini benimseyen örgütlerde, iş ortamı istenilen düzeyde yönetilemediği takdirde, sıkıntılar meydana gelir. Bu sıkıntıların en başında ise, günümüzde giderek önem arzeden ve görülme sıklığı artan sanal kaytarma davranışları gelmektedir (Örücü ve Yıldız, 2014).

Literatürde sanal kaytarma davranışları fırsatlar ve tehditler olarak iki farklı yaklaşım içermektedir. Bazı araştırmacılar, bu türden davranışların örgütlere zarar verici ve üretim kayıplarına neden olan davranışlar olduğunu savunurken, diğer araştırmacılar göre, sanal kaytarma davranışları ile işgörenler eşsiz öğrenme fırsatları yakalamaktadır. Böylelikle işgörenler, kendilerine yeni bir öğrenme ortamı yaratmakta, çalışma süreleri boyunca değişimlere adapte olan, zeki işgörenler haline gelmektedirler (Anandarajan vd., 2004; Block, 2001:226; Greenfield ve Davis, 2002:347; Stanton, 2002:57; Blanchard ve Henle, 2008:1069; Köse vd., 2012: 291).

Miles vd., (2001)'e göre iş hayatında sergilenen sanal kaytarma davranışları üç ana problemi neden olmaktadır. Birinci problem, örgüt kaynaklarının detaylı kullanılması, ikinci problem, üretimde ve mali kaynaklarda kayıplar, üçüncüsü ise, yasal sorumluluklardır. Genellikle örgütler, işgörenlerin verdikleri özel siparişlerine tolerans gösterip, kişisel e-postalarını kontrol etmelerine izin vermektedir. Ayrıca, işgörenin kendi durumundan kaynaklı olarak, çalışma bilgisayarlarını kullanması anında üretim kaybına yol açmaktadır. Üretim kaybına neden olan sanal kaytarma davranışı için işgörenler farklı stratejiler geliştirerek sanal kaytarma aktivitelerini gizlemeye çalışmaktadırlar. Örgütte hali hazırda var olan kaytarıcı web siteleri örgütte boş zaman kaybına neden olmaktadır. Bu tarz sanal siteler kaytarıcı türden şaka ve sohbet odaları içerikli sitelerdir. Örneğin [www.ishouldbeworking.com](http://www.ishouldbeworking.com) sitesi günde ortalama 50.000 kere ziyaret edilmektedir. Bu sitede yer alan bir panik butonu sayesinde kullanıcılar ihtiyaçları halinde ekranda yer alan içerikleri hızlı bir şekilde silebilmektedirler. Günde ortalama 5000 ziyaretçisi olan [www.donsbosspage.com](http://www.donsbosspage.com) sitesini ziyaret eden işgörenler ses efektleri vb. dosyaları indirebilmektedir. Amerikan şirketleri internet erişimi için yılda yaklaşık 3,5 milyar dolar harcamakta ve bunun 1 milyar dolarlık kısmını işgörenlerin kişisel ve sanal kaytarma aktiviteleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütte meydana gelen üretim kayıplarının olumsuz

etkileri, multi milyar dolarlık zararlara yol açmaktadır. Örneğin, Clinton-Lewinsky skandalında Amerikalı işgörenlerin okuduğu çevrimiçi belgeler [www.zdnet.com](http://www.zdnet.com)'un raporuna göre tahmini 470 milyon dolarlık üretim kaybına neden olmuştur (Miles vd., 2001).

Anandarajan vd., (2004) araştırmasında, örgüt işgörenlerinin internet üzerinden kişisel gruplara üye olarak, tartışma forumlarında yer alarak veya örgüt hakkında rekabetçi bilgiler edinilmesi amacıyla yaptıkları sanal kaytarma davranışlarını öğrenmeyi artırıcı sanal kaytarma davranışları olarak ifade etmiştir. Bu öğrenmeyi artırıcı uygulamalar sayesinde işgörenlerin yaratıcılığı, esnekliği, diğer işgörenlerle işbirliği ve bir öğrenme çevresi oluşturarak üretken zihinsel ve sosyal çabalara teşvik etmektedir (Oravec, 2002:61-62; Blanchard ve Henle, 2008: 1069). Fakat bu yapılan sanal kaytarma davranışları mevcut örgüt amaçları içerisinde yapılması gereken davranışlar olarak yapılıyorsa, bu durumda bu davranışlar daha bilinçli ve iyi eğitilmiş işgörenler özelinde gerek niceliksel (performans artışı) gerekse de niteliksel olarak artarak verimlilik üzerinde doğrudan bir etki meydana getirmektedir (Anandarajan vd., 2004:7072).

Jia (2008)'e göre, internet genellikle 21. yüzyılın en büyük katkılarından biri olarak görülse de aynı zamanda işgörenlerin verimsiz zaman harcama ve çalışma saatlerinde iş ile ilgili olmayan internet kullanımına yeni bir araç olmaktadır. Aynı zamanda, sanal kaytarma davranışları işgörenlerin verimliliğini % 40'a kadar azaltmaktadır (Jia, 2008).

Örgütlerde bazı işgörenler internet ve bilgisayarları bir ofis oyuncağı gibi görüp, bu oyuncak vasıtasıyla zihinlerini rahatlatıp, motivasyon sağlayabilmektedirler (Özkalp vd., 2012:32). Bu açılarından bakıldığında sanal kaytarma davranışları, işgörenler tarafından özel telefon görüşmesi ve mesaj gönderme aktiviteleri gibi sıradan bir davranış olarak görülmektedir (Blanchard ve Henle, 2008:1069). Sanal kaytarma davranışlarının örgüt ortamında işgörelere sunduğı bu imkanların yanında maddi zararlara neden olduğu bilinmektedir. İşgörenlerin bir yandan iş yaşamına katkı yaparken diğer yandan ise örgütlere önemli

verimlilik kayıplarına sebep olduğu ifade edilmektedir. Gerçekleştirilen bütün sanal kaytarma davranışlarının aynı derecede zararlı olmadığı kabul edilse bile), iş saatlerinde yöneticinin, iş için sunmuş olduğu internet ve bilgisayar imkanlarının iş dışı amaçlarla kullanılmasının ve iş zamanının örgüt amaçları dışında harcanmasının, örgütün verimliliği üzerinde olumsuz sonuçlar oluşturabileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Köse vd., 2011:291).

Dolayısıyla istenilen bilgiye online erişim ve e-işletme modeli örgütlere önemli kolaylıklar sağlarken zamanla internet kullanımı sessiz bir şekilde işgörenlerin iş saatleri içerisinde kendi mal ve hizmetlerini sattığı, müzik indirdiği, kumar oynadığı, gazete ve spor haberlerini takip ettiği, online oyunlar oynadığı, birbirlerine sürekli e-kartlar gönderdiği ve yetişkin sitelerinde (pornografik içerikli) ciddi zamanların harcandığı bir yer haline gelmiştir (Greengard, 2000:22-24; Whitty ve Carr, 2006:237; Wheatherbee, 2010:36; Ugrin vd., 2007; Greenfield ve Davis, 2002:348).

Diğer yandan örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi gereken işler kişisel amaçlı internet kullanımı nedeniyle gerçekleştirilemediğinden, yapılamayan işler iş dışı saatlerde internete online bağlanma yoluyla telafi edilmeye çalışılmaktadır (Richardson ve Benbunan-Fich, 2011:157). Bu durum ise işgörenlerde önemli derece verimlilik ve motivasyon kayıplarına neden olmaktadır. İnternetin kullanımı sırasında yapılan güvenlik ihlalleri, telif hakkı problemleri, önceki ticaret sırlarının açıklanması, hakaret, ırksal taciz, boşa harcanan bilgisayar kaynakları, halkla ilişkilerde sorunlar, boşa harcanan yetenek, hukuki davalar ile karşı karşıya kalma problemleri de, işgörenlerin neden olduğu sanal kaytarma davranışları arasında gösterilebilir (Flynn, 2001:5-9; Eivazi, 2011:516-523).

İnce ve Gül tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada içsel kontrol odağına sahip olan işgörenlerin, önemsiz sanal kaytarma davranışlarının, iş performanslarını yükselttiği ve bundan dolayı işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ancak bu davranışların bazılarının işin tipine ve kişisel web kullanım süresine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İnce ve Gül, 2011:520-522).

Günümüzde birçok örgütün başarısındaki en önemli etken işgörenlere sağladığı internet ve dünya çapında ağ (World Wide Web) erişiminin olmasıdır. Turizm endüstrisi baz alındığında kullanılan internet, e-mail ve mesajlaşma, işgörenler arasında işbirliği, eğitim, uzaktan öğrenme amaçları için kullanılmaktadır (Miles vd., 2001). Ticari anlamda rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz turizm endüstrisinde, insan kaynaklarının ve teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması, örgütsel amaçlara ulaşmada büyük önem arz etmektedir. Aslında internet kullanımının ve sosyal medyanın takip edilmesinin örgüte sağlayacağı olası faydalar da bulunmaktadır. İnterneti kullanan işgörenlerin bilgiye ulaşarak, örgütün verimliliğine katkı sağlama (Seymour ve Nadesan 2007:544), stres atma, zihinsel rahatlama, yüksek oranda iş tatmini veya yaratıcılık (Vítak vd., 2011:1752) gibi olumlu yansımaları bulunmaktadır. Buna karşın, örgütün sahip olduğu bilgisayar ve internet teknolojilerinin, işgörenler tarafından kişisel amaçlı kullanımı, insan kaynaklarının ve zamanın etkin kullanılmamasına (Lim ve Teo 2005:1083) ve örgütlerin hukuksal anlamda önemli problemler karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Kaplan ve Öğüt 2012:592).

#### **4.6. SANAL KAYTARMA KONTROL SİSTEMLERİ VE İNTERNET KULLANMA POLİTİKALARI**

Örgütlerde işgörenlerin kendi bilgisayarlarını kullanması, internet erişimine karşı örgütün esnek kuralları vb. durumlar nedeniyle, internet işgörenler tarafından kötü amaçlar için kullanılmaya başlanmıştır. Bu sergilenen davranışlar ise örgütlerin internet kullanım ve kontrol politikalarını değiştirmesine öncülük etmiştir (Serttaş ve Şimşek, 2017:9). Örgütlerde internet kullanım politikasının varlığı, işgörenlerin yapabileceği sanal kaytarma davranışlarını azalmaktadır. Genel caydırma teorisine göre, işgörenler algıladıkları olası ve ciddi sonuçlar ile bunun sonucunda elde edecekleri fırsatları suistimal etmekten kaçındıkları için bu politikalara uyumda mantıklı kararlar vermektedirler. Bu teori , tarih boyunca işlenebilecek suçlar üzerinde kanunun etkisini belirlemede kullanılmıştır ama son zamanlarda örgütler tarafından işgörenlerin sanal kaytarma davranışları üzerinde caydırıcı anlamda

kullanılmıştır. Genel caydırma teorisi, yapılan kötü davranışın sonuçlarına dair farkındalığın, işgöreni cezalandırılabilir bir davranıştan önemli ölçüde vazgeçirebileceğini ileri sürmektedir. Bu görüşlere ek olarak elde edilen kanıtlar, işgörenlerde gözlemlenen kınamaların işgörenin sanal kaytarma niyetlerini hafiflettiğini öne sürmektedir (Jia vd., 2013).

Zoghbi vd., (2010) gerçekleştirdikleri bir araştırmasında kontrol sistemlerinin tek başına sanal kaytarma ile mücadele edemeyeceği, kontrol sistemlerinin sadece işgörenler üzerinde cezai sonuçlar meydana getireceği ve caydırıcı etken olması beklenmekteydi. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; işgörenlerin yakında izlenmesi, takip edilmesi, gözetilmesi ve ceza gibi yaptırımlar verilmesi durumu işgörenleri sanal kaytarma davranışı yapmaktan alıkoymaktadır. Buradan hareketle, örgütlerin sahip oldukları sanal kaytarma kontrol sistemleri, teorik bazda, internet ve e-posta etkinliklerini izlemekte, olayları ve failleri tespit etmekte önemli bir araç haline gelmiştir. Sanal kaytarma davranışlarını yönetmek için yaygın bir yöntem olan elektronik kullanım politikaları ve kullanım sistemleri mevcuttur. İnternet kullanım politikaları adı altında örgütler, geliştirdikleri yazılımlar aracılığıyla internet kullanımlarını kontrol etmektedirler. Bazı işgörenler, yaptıkları sanal kaytarma davranışları hakkında uyarılmakta fakat örgütler gizlilik sebebiyle gerçek sayıları ifşa etmemektedirler (Zoghbi vd., 2010).

Bir diğer çalışmada Ugrin ve Pearson'a (2013) göre, örgütlerde yapılan sanal kaytarma davranışlarına karşı caydırıcı sistemlerin etkili olabilmesi için işgörenlerin davranışları, duyguları ve algıları durumsal olarak ele alınmalıdır. İşgörenler, kuralları ihlal edenlerin yakalandığını ve ciddi anlamda cezalandırıldığını bilmediği zaman, sanal kaytarmayı azaltmaya yönelik izleme sistemleri ve politikaları göreceli olarak etkisiz kalmaktadır. Nitekim bir araştırmanın sonuçlarına göre caydırıcı cezalandırılma ve profesyonel bir izleme sisteminin varlığı işgörenlerin sanal kaytarma davranışlarına karşı eğilimini azaltmaktadır. Aynı zamanda sanal kaytarma yapan işgörelere karşı geçmiş dönemlerde uygulanan yaptırımlar ve sanal kaytarma ile ilgili farkındalık da işgörenin sanal kaytarma davranışında bulunmasını azaltıcı etki göstermektedir (Hassan vd., 2015:97).

Seyahat işletmelerinde sanal kayıtma etkinliklerinin ve/veya davranışlarının kontrol altına alınması önemli bir konudur. Sanal kayıtmayı kontrol eden bir turizm işletmesi için hizmet faktörü o işletme için üstünlük niteliğindedir. Diğer yandan sanal kayıtma etkinliklerini ve/veya davranışlarını kontrol etmeyen, bünyesinde herhangi bir bilgi işlem birimi barındırmayan seyahat işletmeleri için hizmet faktörü olumsuz sonuçlar meydana getirmekte ve amaçlara ulaştırıcı nitelikte olmamaktadır. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması için yöneticilerin sanal kayıtma davranışlarına karşı önlemleri tam olarak alması ve uygulaması gerektiği dikkate alınmalıdır (Serttaş ve Şimşek, 2017:17). İşletme tarafından istenmeyen sanal kayıtma davranışlarını belirleyip duyurmak önemli olmakla birlikte yeterli değildir. İşletme aynı zamanda önemli ve tehlikeli kayıtma davranışlarını tespit edecek sistemler geliştirmelidir. Ayrıca kural ihlalleri tespit edilip cezalandırılmazsa yürütülen kuralların etkisi ortadan kalkacaktır (Ünal ve Tekdemir, 2015:115).

#### **4.7. SANAL KAYTARMA VE ENDİŞE SEBEPLERİ**

Örgütlerin, işgörenlerinin, internette sörf alışkanlığından endişe duyması için üç temel neden mevcuttur. Bunlar; üretkenlik kaybı/verimlilik kaybı, yasal sorumluluklar, bant genişliğini israfı olarak sıralanabilir. İşgörenler örgütteki bilgisayarları kişisel amaçları için kullandıkları zaman bu üretkenlik kaybı/verimlilik neden olurlar. Johnson ve Indvik'a (2003) göre zaman bir varlıktır ve bu varlığın suistimali herhangi bir varlığın suistimali kadar yanlıştır. Bir çok işgören kendi zamanlarını harcamakla kalmayıp örgüt için potansiyel yasal yükümlülükler meydana getirirler. Birçok büyük örgüt işgörenleri internette uygunsuz materyaller aradığı, e-posta göndermeleri gereken işgörelere e-posta gönderdikleri, gizli bir bilgiyi iş dışına taşıdıkları ve bir bilgisayar virüsü yaydıkları için tazminat davaları, yasal faturalar ve kamu önünde küçük düşme gibi sorunlarla karşı karşıya kalmıştır (Johnson ve Indvik, 2003).

Örgütsel bir varlık olan zamanın veya örgütün diğer varlıklarının kötü amaçlar için kullanılması problem oluşturunucudur. İşgörenin birçok yöntemi

deneyerek zamanı kötüye kullanabilir. Örneğin; internette sörf yapmak, kişisel bilgi edinmek, borsada işleme yapmak vb. (Gruys ve Sackett, 2003).

Yapılan araştırmalar sonucu, işgörenler interneti kendi kişisel amaçları için kullanabilmekte ve örgüte maddi kayıp, zaman kaybı, verimliliğin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Dolayısıyla, örgütün işlevlerini tam zamanlı yerine getirebilmesi için internet erişiminin kontrolünü elinde tutmalı, bunu bir zorunluluk haline getirmelidir (Rajah ve Lim, 2011). Örgüt ve işgörenler için yüksek maliyetlere ve istenmeyen sonuçlara neden olan sanal kaytarma davranışlarının sergilenmesinin altında yatan nedenler iyi araştırılmalı, gereken tedbirler alınmalıdır (Lieberman vd., 2011).

Örgütte, verimlilik kayıpları, artan maliyetler, network güvenliğine yönelik tehdit, dolandırıcılık ve taciz gibi davranışlar sonucu işgörenleri ve yöneticileri karşı karşıya bırakabilecek yasal yaptırımlar sanal kaytarma davranışının bazı endişe verici sonuçlarındandır (Lim vd., 2002:1081-1082; Vitak vd., 2011:1751).

#### **4.8. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞININ SONUÇLARI**

Sanal kaytarma davranışının sonuçları örgütsel ve kişisel etkileri itibariyle 3 kategoride incelenebilir (Doorn, 2011). Bunlar;

##### **4.8.1. Verimlilik Kaybı**

Sanal kaytarma faaliyetleri örgüt içindeki verimsizliğin anlamlı bir belirleyicisi olarak düşünülmektedir. Ramayah (2010), sanal kaytarma faaliyetlerini dört gruba ayırmıştır. Bunlar; bireysel veri indirme, bireysel e-ticaret ve bireysel bilgi arama etkinliklerinin örgüt içindeki verimsizlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ramayah, 2010:295-301).

İş ortamında, işgörenin kişisel amaçlarla bilgisayar ve internet kullanımı örgütler açısından önümüzdeki dönemde de devamı öngörülen çok yönlü



davranışlardır. Önümüzdeki yıllarda, teknoloji hızla ilerleyecek ve örgüt ortamında daha aktif bir şekilde kullanılacaktır. Buradan hareketle, işgörenlerin konuya dair olumsuz davranışlar sergilediklerinin analiz edilmesinin, verimsizlik ve iş gücü kaybına dair olumsuz etkileri olacaktır (Güngör, 2016).

Bununla beraber, örgütlerde bireysel iletişimin üretkenlik ile ilişkisi olmadığı görülmektedir. Buradan da sanal kaytarma davranışlarının verimlilik ve üretkenlik üzerinde farklı etkilerinin olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, yapılan çalışmalar, bağımlılık yapan e-posta kullanımı ve çevrimiçi sohbeti gibi sanal kaytarma davranışları olması ve işgörenler tarafından yoğun talep görmesinden dolayı iş verimliliği ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir (Bock ve Ho, 2009:124-128).

Günümüzde artan turizm talebinin karşılanması amacıyla açılan birçok turizm işletmesi müşteri memnuniyetini ön planda tutarak pazardan olabildiğinde en büyük paya sahip olmayı istemektedir. Bu durumda yöneticilerin öncelikle turizm endüstrisinde çalışan işgörenleri iyi seçmesi gerekmektedir. Bir seyahat işletmesinde müşterinin işletmeye gelmeden dahi hizmet alması mümkündür. Örneğin, rezervasyon görevlisi müşterilerle sürekli iletişim halinde olmakta ve hizmeti gerek e-mail gerekse telefon aracılığı ile gerçekleştirebilmektedir. Bu yüzden seyahat işletmelerinde çalışan yöneticilerin, işgörenlerin mesai saatleri içerisinde iş dışı internet kullanımlarını yani sanal kaytarmayı tespit edememesi veya bu durumu tespit edememesinde ise, o işletmenin üretim kapasitesi düşerek, verimlilik kayıplarına vb. faktörlere neden olabilmektedir (Serttaş, 2016:96).

#### **4.8.2. İş Performansı**

Gelişen dünyada buna paralel olarak teknolojinin ilerlemesi ile bilgisayarların iş dünyasında önem arz etmesi ve işgörenlerin iş performansı ile sergiledikleri çaba arasındaki bağlantıyı oluşturmak güçleşmiştir (Kidwell, 2010:545). Başka bir açıdan performans, üretimi oluşturan departmanlar da kolayca ölçülebildiğinden, işgörenlerin çaba - performans ilişkisi, yüksek veya düşük performansı ortaya çıkarmak için kullanılabilir (Akça, 2013:35).



Ortaya çıkan çaba ve performans ilişkisi tam anlamıyla gerçekleşmediği durumlarda işgörenler büyük olasılıkla yüksek düzeyde özerkliğe sahiptir. Bu durumda performans durumu işgörenin beyan ettiği taahhüde bağlı olmaktadır. Bu tarz işlerde taahhüt büyük önem arz etmektedir. Çünkü işgörenin beyan ettiği taahhüt açık ve net bir performans ilişkisi ile birleştirildiğinde işgören işten çok sanal kaytarma davranışı gerçekleştirebileceğini göstermektedir (Doorn, 2011:14). Bu duruma ek olarak, sanal kaytarma davranışları, işgörenlerin bastırılmış veya engellenmiş kreatif yönlerini ortaya çıkarmaya hizmet edebilir (Oravec, 2002:60-63).

Sanal kaytarma davranışlarının örgütlerin ve işgörenlerin performansları açısından pozitif ve negatif etkileri olduğu savunulmaktadır (Lieberman vd., 2011; Örucü ve Yıldız, 2014). Burada belirtilen pozitif etkiler, işgörenlerin öğrenme olanaklarının gelişmesi, meydana gelen değişime uyum, kreatif becerilerinin gelişmesi (Blanchard ve Henle, 2008), örgüt hakkında rekabetçi bilgiler edinmesi (Anandarajan vd., 2004) ve öğrenme fırsatları olarak gösterilmektedir (Greenfield ve Davis, 2002; Stanton, 2002; Anandarajan vd., 2004; Blanchard ve Henle, 2008: 1069; Köse vd., 2012). Sanal kaytarma davranışı belirli bir noktaya kadar, işgörenleri üretken zihinsel ve sosyal aktivitelere isteklendiren eden bir araç olarak kabul edilmektedir (Oravec, 2002). Bu süreç, bilinçli uygulamalarla desteklendiğinde sanal kaytarma davranışının kişisel / örgütsel performans üzerinde olumlu yararları olabilmektedir (Anandarajan vd., 2004). Örgütte meydana gelen sanal kaytarma aktivitelerine olumsuz bakanlar ise bu davranışı, işgöreninin performansını düşüren bir durum olarak ifade etmekte (Greengard, 2000; Mills vd., 2001 Greenfield ve Davis, 2002; Weatherbee, 2010; Köse vd., 2012; Örucü ve Yıldız, 2014) ve olumsuz kaytarma davranışları arasında onaylamaktadırlar (Kaplan ve Ögüt, 2012; Genç ve Aydoğan, 2015). Bu durumdan hareketle, asıl nitelendirilmek istenen ise gerçekleşen sanal kaytarma davranışlarının olumlu / olumsuz etkilerinin işin tanımı, örgüt yapısı (mekanik ve organik) ve bireysel internet kullanımının süresi ile sınırlandırılmış olabileceğidir (Örucü ve Yıldız, 2014; Kuschnaroff ve Bayma, 2014).

İnce ve Gül (2011), araştırmasında, işgörenler tarafından yapılan önemsiz sanal kaytarma davranışlarının, performanslarına olumlu yönde yansıtıldığını ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını sonucuna ulaşmıştır (İnce ve Gül, 2011). Mahatanankoon ve Igbaria (2004) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, internet üzeri e-ticaret uygulamaları ile işgörenin iş tatmini ve performansının arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Mahatanankoon ve Igbaria, 2004).

Örgütlerde, dinamik ve çok boyutlu yapısı ile performans yönetimi, sürdürülebilir rekabetin en önemli yönetim araçlarından biridir. İşgörenin iş performansının yükseltilmesi örgüt yönetiminin titizlikle üzerinde durduğu bir konudur. Bu amaçla uyumlu olarak, günümüzde işgörenin iş performansının değerlendirilmesinde yalnızca iş tanımları/ görev performansı değerlendirilmemekte ve örgüt ortamında gösterdiği vatandaşlık davranışları ile işgörenin örgüte zarar verici kaytarma davranışları da belirleyici olmaktadır (Fındıklı, 2016). Buradan hareketle, yapılan sanal kaytarma davranışı da, bazı çalışmalarda iş verimliliğini ve işgören performansını azalttığı gerekçesi ile örgüte zarar verici davranışlar arasında gösterilmektedir (Kaplan ve Ögüt, 2012; Genç ve Aydoğan, 2015).

#### **4.8.3. İş Yükümlülüğü**

İş yükümlülüğü, örgütsel amaçların sürekliliğini sağlamak adına işgören ve yönetici arasındaki çift yönlü ve her iki taraf için de karlı bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Fine vd., 2010:76). Lim ve Chen (2009)'in gerçekleştirdikleri çalışmada, sanal kaytarma davranışları görüntüleme/tarama(browsing) ve e-posta gönderme/alma (e-mailing) aktiviteleri olarak ikiye ayrılmıştır. Araştırmaya göre görüntüleme/tarama(browsing) aktiviteleri, iş yükümlülüğü ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindeyken, e-posta gönderme/alma (e-mailing) aktiviteleri ise iş yükümlülüğü düzeyini düşürmektedir. Lim ve Chen (2009)'in çalışmasının sonuçlarına göre sanal kaytarma davranışlarının iş yükümlülüğü üzerinde etkili bir rol oynadığı söylenebilir (Lim ve Chen, 2009).

## **4.9. İŞ STRESİ VE SANAL KAYTARMA İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR**

Bu bölümde iş stresi ve sanal kaytarma ile ilgili yerli ve yabancı yazında yapılan çalışmalar tablo yardımı ile gösterilecektir.

### **4.9.1. İş Stresi İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

İş stresi ile ilgili yerli ve yabancı yazında birçok çalışmaya yer verilmiştir. İş stresi konusu ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yeterli sayıda kaynağa ulaşılmıştır. İş stresi ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar Tablo 20’de , yurtdışında yapılan çalışmalar ise Tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

S. NO	YAZARIN ADI, SOYADI	BAŞLIK	ARAŞTIRMA AMACI VE SONUCU	YAYINLANDIĞI YER	YIL	TÜRÜ
1	Ömer TURUNÇ Mazlum ÇELİK	Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi	Algılanan örgütsel destek ve iş stresi örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı etkiler. Anlamlı özdeşleşme iş performansını etkilerken, örgütsel destek ve iş performansı arasında da aracıdır.	Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2)	2010	Makale
2	Füsun AKDAĞ Müberra YÜKSEL	İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü	Küreselleşme ve rekabet sonucu ülkemizde iş yaşamında değerlerin ve dolayısıyla davranışların değişmekte olduğu varsayılmış, çalışanların iş stresi ile başetmesinde işkoliklik ile iç kontrol odağının hafifletici bir rolü olup olmadığı incelenmiştir.	Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1).	2010	Makale
3	Ece YETİŞEN	İş Stresinin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Sosyal Desteğin Biçimlendirici Rolü	Örgütsel normlar, farklı uygulamalar, güvrn duyulmayan ilişkiler, rollerin belirsizliği gibi iş stresi etmenlerinin sosyal destek kaynaklarından biri olan yöneticiden alınan desteğin ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. İş arkadaşlarından alınan sosyal destek ile ise sadece güvensiz ilişkiler faktörü arasında bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca toplam iş stresi, örgütsel norm ve uygulamalar, rol yükü ve rol yetersizliğinin işten ayrılma eğilimi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.	İstanbul Üniversitesi	2010	Yüksek Lisans Tezi
4	Meltem ONAY Sevde KILCI	İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar	İş stresi ve bireysel stres faktörleri işgörenin işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Ayrıca, işgörenin duygusal tükenmesi ve duyarsızlaşmasında işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2,	2011	Makale
5	Mustafa BÜTE	Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma	Kayırmacılık ve iş stresi işgörenin iş tatminini ve işten ayrılma eğilimlerini anlamlı olarak etkilemektedir.	Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 1	2011	Makale

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

6	M. Dursun KAYA Dilşad GÜZEL Betül ÇUBUKÇU	Ilıca Şeker Fabrikası Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Ergonomik Çalışma Koşulları ve İş Stresi Yönünden İncelenmesi	İşgörenlerin, fabrikada çalışırken çalışma ortamının ergonomik koşullarından etkilenmektedirler. Bu durum işgörenin, iş memnuniyetini olumsuz etkilerken, iş stresine neden olduğu sonucuna varılmıştır.	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2	2011	Makale
7	Murat ZONANA	İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma	Bu araştırmanın sonuçlarına göre, banka çalışanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerini, iş stresi faktörleri etkilemektedir.	Marmara Üniversitesi	2011	Yüksek Lisans Tezi
8	Manolya ÖZEK	Çalışan annelerin iş stresiyle başa çıkma becerisi ile tükenmişlik düzeylerinin aile değerlendirmesine ve çocuklarının davranışlarına etkileri	Bu araştırma ile çalışan annelerin iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin aile düzenlerine ve çocuklarının davranışlarına olan etkisi incelenmiştir. Çalışan annelerin iş stresi düzeylerinde meydana gelen artışla, çocuklarının davranışlarında farklılaşma olmuştur. Annenin davranış kontrolünü artırması toplam problemde artış meydana gelmiştir.	Dokuz Eylül Üniversitesi	2011	Yüksek Lisans Tezi

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

9	Nigar ÖZÇELİK Murat GÜLSÜN Fatih ÖZÇELİK Muzaffer ÖZTOSUN	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İş Stresi Üzerine Etkisi	Hızlı değişim ve gelişim sonucunda iş hayatı bugün daha karmaşık hale gelmiş ve yöneticiler aynı anda birçok görevi yerine getirmek zorunda kalmışlardır. İş stresi ve oluşan zaman baskısı yöneticileri olumsuz etkilemektedir. Zaman yönetiminin iyi şekilde uygulanması, organizasyonun planlanan hedeflerine kısa sürede ulaşmasına ve iş nedeniyle oluşan stresin üstesinden gelmesine katkıda bulunduğu ayrıca, organizasyonların başarısı için, tüm çalışanlara stres ve zaman yönetimi konulu kurslar, seminerler ve konferanslarla eğitim vermeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.	Anadolu Klinik Araştırmaları Dergisi, Cilt:6, Sayı:4	2012	Makale
10	Mehmet Halit YILDIRIM Şükriye GÜLPINAR Şerife UĞUZ	İş Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük İle İş Stresi Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma	Bu çalışma, öğrenilmiş güçlülüğün iş stresi ile başa çıkmadaki rolünü analiz etmek amacıyla tasarlanmıştır. İş hayatında çeşitli sebeplerden kaynaklanan iş stresi ile başa çıkmada öğrenilmiş güçlülük, bireysel bir yetenek ve öz kontrol davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenilmiş güçlülüğün bazı alt boyutları ile iş stresinin baskı ve aşırı yüklenme alt boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur	Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 2	2012	Makale

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

11	Neslihan USTA	İş stresinin ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin davranışlarına etkisi : Edirne ili örneği	Bu çalışmanın amacı, iş stresinin ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymak ve bu kapsamda yapılması gerekenler konusunda öneriler geliştirmektir. Araştırmanın sonucuna göre; yöneticilerin yaşadıkları iş stresi iş performanslarını en çok; 'İşe gitmede isteksizlik', 'Yapılan işin niteliğinin düşmesi', 'İşten ayrılmayı düşünme' yönünde etkilemektedir. Yöneticilerin mesleki stres nedeniyle iş performanslarına yönelik olarak en az gösterdikleri davranışlar ise 'İş çevresine karşı kırıcı davranma' ve 'İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği' davranışlarıdır. Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemlerinden sırasıyla en çok, 'Stres yaratan durumu güvenilen biri ile konuşmak', 'Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olmak', 'Olay veya durumun üstüne gitmek' seçeneklerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemlerinden 'Konu ile ilgili olarak birini suçlamak' yöntemini en az düzeyde kullandıkları saptanmıştır.	Trakya Üniversitesi	2012	Yüksek Lisans Tezi
12	İlhan GÜNBAIYI Asiye TOKEL	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi	Araştırmada iş doyumunu ve iş stresi arasında anlamlı ters bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. İş doyumunu düşüldükçe iş stresinin artmakta, iş doyumunu arttıkça iş stresi düşmektedir. Bu bulgular alanyazında yapılan araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir. Stresle iş doyumunu arasında ters bir ilişkinin olduğu, örgüt tarafından sağlanan desteğin iş ve niteliğinden kaynaklanan stres yapıcılarından daha fazla iş doyumunu üzerinde etkisinin olduğu ve stres yapıcıların yoğunluğundan ziyade sık sık tekrarlamasının katılımcıların iş doyumunu üzerine etkili olduğu sonucu çıkmıştır.	Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi	2012	Makale

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

13	Ethem Erdal ERŞAN Gülay YILDIRIM Orhan DOĞAN Selma DOĞAN	Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi.	Çalışmanın temel amacı, bir devlet hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının sosyodemografik özelliklerine göre iş tatmini ve stresini değerlendirmek ve aralarında herhangi bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada, erkeklerin iş doyumu puanlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu, mezun olanların mezun ve lisans mezunu olanlardan daha yüksek olduğu ve doktorların istatistiksel olarak hemşirelerden daha yüksek olduğu değerlendirilmiştir.	Anadolu Psikiyatri Dergisi, Cilt:14, Sayı:2	2013	Makale
14	Rujnan TUNA Ülkü BAYKAL	Onkoloji Hemşirelerinde İş Stresi ve Etkileyen Faktörler	Bu çalışma, onkoloji hemşirelerinin iş stresi düzeyleri ile bunları etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla, tanımlayıcı araştırma tasarımında gerçekleştirildi. Onkoloji hemşirelerinin iş stresi düzeyinin tüm alt boyutlarda orta düzeyde olduğu ve onkoloji hemşirelerinin sosyodemografik özellikleri ile çalışma koşullarından etkilendiği görüldü.	Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, Cilt:21, Sayı:2	2013	Makale
15	İlhan GÜNBAZI Fatih AKCAN	İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Streslerine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması	Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin görevlerinden kaynaklı olarak iş stresi yaşadıkları tespit edilmiştir. Yaşanan iş stresinin kaynakları çok çeşitli olduğundan stresle başa çıkmada bu kaynakları dikkate almak önem arz etmektedir.	Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi Cilt 2, Sayı 2	2013	Makale



**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

16	Pınar ÜNSAL Gonca AKTAŞ	İlkokul Öğretmenleri Taraflarından Algılanan İş Stresi Alanlarının Cinsiyete Göre İncelenişi	B u çalışmada aynı ilkokulda çalışan 19 kadın ve 19 erkek ilkokul öğretmeni iş yaşamının farklı alanlarına ilişkin olarak algıladıkları iş stresi bakımından karşılaştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha fazla iş stresi algıladığını ortaya koymuştur. Yapılan analizler sonucunda bu iş stresi alanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olduğu gözlenmiştir. Sonuçlara göre en fazla stres yaratan alan öğrenciler ile ilişkiler olup bunu iş koşulları, velilerle olan ilişkiler, iş yükü ve son olarak da diğer öğretmenler ile olan ilişkiler izlemiştir.	Psikoloji Çalışmaları Dergisi	2013	Makale
17	Cömert YAVUZ	Sağlık Çalışanlarında İş Stresi (Çivril Devlet Hastanesi Örneği)	Bu çalışmada sağlık çalışanlarında iş stresini ve etkileyen faktörleri tespit edip, incelemek amaçlanmıştır. Sağlık teşkilatında çalışanlarının mesleki ve organizasyon ile ilgili sorunlarını azaltmaya ve önlemeye yönelik çalışmalara gereken önem verilmemektedir. Bu nedenle bu çalışmada, verilen sağlık hizmetinin kalitesini, çalışan ve hasta açısından düşüren nedenler üzerinde durulmuştur. Böylece, sağlık çalışanlarının hizmet kalitesini ve çalışma şartlarını iyileştirmek için, yapılacak çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır	Beykent Üniversitesi	2013	Yüksek Lisans Tezi
18	Cihan ASAROĞLU	İş Stresinin Klinik Belirtiler Üzerindeki Etkisinde A-Tipi Davranış Örneğinin Ve Sağlık İnançlarının Medyator Etkisi	Sonuçlar incelendiğinde, ATDÖ'nün, rol yükü (RY) ile kalp hastalığı arasındaki ilişkiyi anlamlı düzeyde biçimlendirdiği gözlenmiştir. Düşük düzeyde ATDÖ, iş ortamında RY ile ilgili algılanan rahatsızlığın, kalp hastalığı olasılığı üzerindeki olumsuz etkisini arttırmakta, yüksek ATDÖ gösterenlerde ise, bu ilişki ortadan kalkmaktadır. Bir başka deyişle, yüksek ATDÖ, RY ile kalp hastalığı arasındaki ilişkide tersine tampon etki göstermektedir.	İstanbul Üniversitesi	2013	Yüksek Lisans Tezi

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

19	Serpil AYTAÇ	İş Stresi Yönetimi El Kitabı	İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi Açıklanmıştır.	Labour Ministry- CASGEM Yayıncılık	2014	Kitap
20	Bora YENİHAN Mert ÖNER Kemal ÇİFTYILDIZ	İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma	Bu çalışmada Sakarya ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışanların iş stresi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiştir. Anket sonuçlarına göre mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlardan, 1.001 – 3.000 TL arası gelire sahip olan çalışanların diğer gelir gruplarına sahip çalışanlardan daha yüksek iş stresi ve işten ayrılma niyeti tutumlarına sahip olduğu bulunmuştur. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.	Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt:5 Sayı:1	2014	Makale
21	Nazan TORUN Perihan ŞENEL TEKİN	Ankara İlinde Çalışan Sağlık Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi	Birçok farklı sektörde, kişilik özelliği ile iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Analizler sonucunda, yöneticilerin % 49'unun A Tipi kişilik özelliği gösterdiği ve hemen hepsinin stres yaşadıkları görülmüştür. Bu çalışmada, yoğun iş stresi yaşayan yöneticilerin, önemli ölçüde A tipi kişilik özelliği gösterdiği tespit edilirken, şaşırtıcı şekilde stres ile sosyo-demografik özellikler arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.	Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt 13, Sayı 1	2014	Makale
22	Ramazan AKÇA	Otel İşletmelerinde Mobbing, İş Stresi ve işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerine bir araştırma	Yapılan analiz sonuçlarına göre: İş stresinin ve işten ayrılma niyetinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Mobbingin alt boyutları kendi içinde incelendiğinde "kendini göstermek ve iletişim oluşumunu etkilemek" boyutunun ortalaması diğer boyutlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Mobbingin alt boyutlarından sadece "kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkilemek"in iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür.	Gazi Üniversitesi	2014	Yüksek Lisans Tezi

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

23	Derya ÇELİK	İş Stresi ve Sağlık Çalışanları	Çalışmada stres ve iş stresi kavramları hakkında geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla ilk bölümde genel hatlarıyla stres kavramına yer verilmiştir. Strese etki eden bireysel ve örgütsel faktörler açıklanmıştır. Sonrasında stresin belirtilerine değinilmiş ve bireysel ve örgütsel olarak stresle başa çıkma yöntemlerine değinilmiştir. İkinci bölümde ise iş stresi kavramı açıklanmıştır. İş stresine neden olan faktörlerin literatürde işe ilişkin ve iş ortamına ilişkin olmak üzere incelendiği görülmüştür. İş stresinin, kaygı, depresyon ve uykusuzluğa neden olduğu anlatılmıştır. Örgütsel olarak ise verimsizliğe ve performans düşüklüğüne neden olduğu görülmüştür. Çalışmanın son bölümünde ise sağlık çalışanlarında stres kaynaklarına değinilmiş ve önceki çalışmalarda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.	Beykent Üniversitesi	2014	Yüksek Lisans Tezi
24	Ömer TURUNÇ	İş Stresi - Kaytarma İlişkisinde Liderin Rolü Turizm Sektöründe Bir Araştırma	Bu çalışma ilk olarak iş stresinin algılanan kaytarma üzerine doğrudan etkisini ve ikinci olarak ise lider desteğinin iş stresi- algılanan kaytarma ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisini Türk örneklem üzerinde araştırmayı amaçlamaktadır. Sonuçlar bu sektör çalışanlarında iş stresinin algılanan kaytarma ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca algılanan lider desteğinin iş stresikaytarma ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğunu da göstermiştir. Fakat sonuçlar algılanan lider desteği yüksekken iş stresinin algılanan kaytarma üzerindeki etkisinin algılanan düşük lider desteği durumuna göre daha yüksek ve anlamlı olduğunu göstermiştir.	Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:1 Sayı:2	2015	Makale

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

25	Melisa ERDİLEK KARABAY	Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmanın amacı sağlık sektöründe çalışanların iş stresi, iş- aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırma sonucunda, çalışanların maruz kaldığı iş stresinin işten ayrılma niyetini arttırdığı ve iş- aile çatışmasını pozitif etkilediği görülmüştür. İş stresi diğer yandan, çalışanların iş tatminini, hayat tatminini ve aile tatminini olumsuz etkilerken, en olumsuz etkinin iş tatmini üzerinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca hastane çalışanlarının iş ve aile tatminlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu görülürken hayat tatminlerinin işten ayrılma niyetlerini etkilemediği görülmüştür. Diğer bir bulgu ise iş-aile çatışmasının hem işten ayrılma niyeti hem de iş, aile ve hayat tatminleri üzerinde olumsuz etkisinin olmasıdır.	Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 13, Sayı: 26	2015	Makale
26	Zeynep ASLAN Ekrem CENGİZ	Akademisyenlerin İş Stresi İle İş Motivasyonu İlişkisi	Araştırma Sonucunda, Çağın Getirdiği Fiziki, Psikolojik, Sosyal Ve Ekonomik Etkenler Bireyleri Etkisi Altına Almış Bulunmaktadır. Tüm Bu Faktörler Kişiyi Olumsuz Anlamda Etkilemiştir. Bu Etkilerin Sonucu Kaçınılmaz Olan Stres Kavramı Ortaya Çıkmıştır.	Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, Cilt:6 Sayı:12	2015	Makale
27	Yeliz PEKERŞEN	Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki	Bu araştırmanın amacı: otel işletmelerinde çalışan aşçıların iş stresi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve toksik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgütsel bağlılık ile iş stres düzeyi arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İş stresi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yapılan regresyon analizi sonucunda ise iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.	Mersin Üniversitesi	2015	Yüksek Lisans Tezi

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

28	Seray GÜLERTEKİN GENÇ Volkan GENÇ Murat GÜMÜŞ	Otel İşletmelerinde Duygusal Zekanın İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi	Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların duygusal zekalarının iş stresi ve iş yaşam dengesi üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bunun yanında, iş stresinin iş yaşam dengesi üzerinde bir etkisinin olup olmadığı da incelenmeye çalışılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların kendi duygularının farkında olması ve duygu düzenlemenin iş stresini etkilediği, bunun yanında duygusal zekanın iş yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.	Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi; Cilt 6 Sayı 2/1	2016	Makale
29	Canan KOÇER	Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma	Bu çalışmanın amacı kariyer yönetimi ve iş stresi ilişkisini incelemektir. Araştırma sonucunda yapılan korelasyon analizine göre; iş stresi ile örgütsel kariyer yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunurken iş stresi ile bireysel kariyer yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	2016	Yüksek Lisans Tezi
30	Esra B. BULGURCU GÜREL A.Ender ALTUNOĞLU	İşkoliklik, İş Stresi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Muğla İlinde Bir Araştırma	Çalışmanın amacı işkoliklik, iş stresi ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modeli ile ortaya koymaktır. Aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatlerinin serbest çalışanların, maaşlı çalışanlara göre daha yüksek bir işkoliklik riski altında olduğu ifade edilmektedir. Araştırma sonucunda, işkoliklik ile yaşam doyumu ve iş stresi arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Yapılacak çalışmaların sayısının artmasının konuyu açıklığa kavuşturacağı düşünülmektedir	Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 9 Sayı: 42	2016	Makale
31	Esra BULGURCU GÜREL	Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Amprik Bir Araştırma	Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, duygusal tükenmişlik ve iş stresi ile iş-aile çatışması arasında pozitif, işe bağlılık ve iş-aile çatışması arasında ise negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.	Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:48	2016	Makale

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

32	Muhammet TORTUMLU	İş Stresi ve Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama	Bu tez çalışmasının amacı; İş stresi ve örgüt iklimi kavramlarını teorik bir çerçevede açıklamak ve işletmelerde çalışanlar üzerinde oluşan iş stresinin, örgütün sahip olduğu havanın (iklimin) yani örgüt ikliminin performansa etkisi göz ardı edilmeden, personel performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Elde edilen sonuçlara göre iş stresi ve çalışan performansı ile örgüt ikliminin çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.	Beykent Üniversitesi	2016	Yüksek Lisans Tezi
33	Aydın ÇİVİLİDAĞ	İş Yaşamında Sanal Kaytarmanın İş Stresi ve İş Doymu İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmanın amacı, farklı hizmet iş kollarındaki (banka, otomotiv satış ve turizm) beyaz yakalı çalışanlarda sanal kaytarma, iş stresi ve iş doymu düzeylerini bazı demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, iş kolu) ilişkili olarak incelemektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; Çalışanların %88.4'ü günde 0-3 saat arası işyerinde kişisel amaçlı internet kullanarak, sanal kaytarma davranışlarında bulduklarını bildirmişlerdir. Sanal kaytarma ile iş stresi ve iş doymu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Cinsiyet hariç, iş doymu, iş stresi, yaş ve iş kolu değişkenlerinin birlikte önemli sanal kaytarma davranışlarını anlamlı düzeyde yordayan değişkenler olduğu bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, literatürde yer alan araştırma sonuçlarına göre tartışılmıştır.	Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:59	2017	Makale
34	İsmail DÜLGEROĞLU Oğuz BAŞOL	İş Stresi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Algısının Yansımaları: Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma	İş stresi ile iş tatmini arasında negatif, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, çalışma yaşamı kalitesi ile iş tatmini arasında pozitif, çalışma yaşamı kalitesi ile iş performansı arasında pozitif ve çalışma yaşamı kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak da iş stresi düzeyi ile iş performansı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.	Business & Economics Research Journal, Cilt:8 Sayı:2	2017	Makale

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

35	Kamil UNUR Yeliz PEKERŞEN	İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma	Çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışan aşçıların iş stresi ile toksik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan analizler sonucunda iş stresinin toksik davranışlar ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu ve iş stresinin toksik davranışlardaki değişimlerin %61,0'ını açıkladığı bulgulanmıştır.	Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Cilt:14 Sayı:1	2017	Makale
36	Bilal DEVECİ	İş Stresi ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme	Bu çalışmanın amacı, iş stresinin bireysel ve örgütsel açıdan önemini ortaya konulması ve turizm işletmelerinde çalışanların iş stresini etkileyen faktörlerin kavramsal olarak değerlendirilmesidir. Bu amaçla yerli ve yabancı literatürde, turizm işletmelerinde çalışanların iş stresini etkileyen faktörleri belirleyen araştırmalar değerlendirilmiş ve bu değerlendirmelerin sonucunda turizm işletmelerine bazı öneriler sunulmuştur.	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:9, Sayı:20	2017	Makale
37	Leyla Alev ŞAHİN	Sağlık Çalışanının İş Sağlığı Güvenliği ve İş Stresi	Adıyaman İli Gölbaşı İlçesindeki sağlık çalışanının güvenliğinin iş sağlığı güvenliği ve iş stresi düzeylerine etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışılan birime göre sağlık kontrolü yaptırmayanların yaptırana, iş yükünden ve çalışma ortamından memnun olmayanların olanlara; yaşa göre iş yükünden memnun olmayanların olanlara; eğitim durumuna göre dinlenmeye zaman ayıramayanların ayıranlara göre iş stresi fazla bulunmuştur.	Gaziantep Üniversitesi	2017	Yüksek Lisans Tezi
38	Sevcan KIRIMOĞLU	Özel Bir Hastanede Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Güvenliğinin İş Stresine Etkisinin Araştırılması İlişkin Bir Değerlendirme	Araştırmanın yapıldığı hastanede iş güvenliğinin sağlandığı saptanmıştır. Sağlık teknisyenlerinin diğer çalışanlara göre işe bağlı gerginliği daha yüksek çıkmıştır. Mesleki deneyim yılı ve yaş arttıkça işe bağlı gerginlik düzeyi azaldığı saptanmıştır. Uyku bozukluğu yaşayan sağlık çalışanlarında işe bağlı gerginlik düzeyi artmakta ve iş güvenliği algısında düştüğü görülmektedir.	Gaziantep Üniversitesi	2017	Yüksek Lisans Tezi

**Tablo 20: İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

39	Gizem ŞAHİN	Ağır Sanayi Kuruluşunda Çalışan Erkeklerde İş Stresi, Yeme Tutumu, Anksiyete ve Depresyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Bu çalışmanın başlıca amacı bir ağır sanayi kuruluşu olan demir çelik fabrikasında çalışan erkeklerde iş stresi, yeme tutumu, beden kitle indeksleri ile anksiyete ve depresyon düzeylerini ölçmek ve aralarındaki ilişkiyi incelemektir. İş stresi düzeyleri ile yeme tutumundaki bozulma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Benzer şekilde iş stresi ile hem anksiyete hem de depresyon düzeyleri arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir. İş stresi ya da anksiyete düzeyleri açısından beyaz yaka ile mavi yaka çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farka rastlanmamış olup mavi yaka çalışanlarda depresyon düzeyleri anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Vardiyalı çalışanların depresyon düzeyleri, vardiyasız çalışanlara oranla anlamlı düzeyde yüksektir; bunun dışında iş stresi, yeme tutumları, beden kitle indeksleri, ya da anksiyete düzeyleri açısından anlamlı bir farka rastlanmamıştır.	Işık Üniversitesi	2017	Yüksek Lisans Tezi
40	Övünç BARDAKOĞLU Yılmaz AKGÜNDÜZ Gaye KIZILCALIOĞLU Hülya YEŞİLYURT	Otel İşletmelerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışanların İş Stresi ve Mutluluk Düzeylerine Etkisi	Bu araştırmanın amacı yönetici desteğinin çalışanların iş stresi ve mutluluk düzeylerine olan etkisini belirlemektir. Analiz sonuçlarına göre algılanan yönetici desteği çalışanların iş stresleri üzerinde azaltıcı; mutlulukları üzerinde artırıcı etkiye sahiptir. Çalışanlar otel yöneticilerinin haklarını koruduklarına, iyi düşündüklerine ve ihtiyaçları olduğunda yardım edeceklerine inanırlarsa, çalışanların iş stresi algıları zayıflarken mutlulukları artacaktır.	8. Uluslararası Girişimcilik Kongresi	2018	Makale

Tablo 20’de yer alan iş stresi ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar genel olarak; kamu ve özel hastane yöneticileri ve işgörenleri, insan kaynakları yönetimi, Meb bünyesinde yer alan okullar ve öğretmenleri, otomotiv ve sanayi sektörü işgörenleri, akademisyenler ile turizm yöneticileri ve işgörenleri arasında yoğunlaşmaktadır.



**Tablo 21:** İş Stresi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

S. NO	YAZARIN ADI, SOYADI	BAŞLIK	ARAŞTIRMA SONUCU	YAYINLANDIĞI YER	YIL	TÜRÜ
1	By KLASSEN Robert M. Chiu, MING MING	Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress.	Bu çalışmada öğretmenlerin yılların deneyimi, öğretmenlik özellikleri (cinsiyet ve öğretim düzeyi), üç öz yeterlilik alanı (öğretim stratejileri, sınıf yönetimi ve öğrenci katılımı), iki tür iş stresi arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlanmıştır. Sonuç olarak; kadın öğretmenler, daha fazla iş yükü stresi, öğrenci davranışlarından kaynaklı daha yüksek sınıf stresi ve daha düşük sınıf yönetimi öz-yeterliliğine sahip olup, daha fazla iş yükü stresi olan öğretmenler daha yüksek sınıf yönetimi öz-yeterliliğine sahipken, daha yüksek sınıf stresine sahip öğretmenler daha düşük öz-yeterliliğe ve daha düşük iş tatminine sahiptir.	Journal of Educational Psychology, Vol 102(3)	2010	Makale
2	Marie L. GRİFFİN Nancy L. HOGAN Eric G. LAMBERT	Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff	Bu çalışma, işe alım, iş stresi, iş doyum ve tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.. Özellikle, iş tatmini, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve işte azaltılmış başarı hissi ile ters bir ilişki içerisindedir; iş stresi ise duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile anlamlı pozitif bir ilişki içerisindedir. İşe dahil olmanın duygusal tükenme ile pozitif bir ilişkisi mevcuttur. Örgütün bağlılık ile tükenmişliğin üç boyutuyla hiçbir ilişkisi bulunamamıştır.	Criminal Justice and behavior, 37(2)	2010	Makale
3	R., KLASSEN M., USHER E. L. BONG, M.	Teachers' Collective Efficacy, Job Satisfaction, and Job Stress in Cross-Cultural Context	İş stresi, Kuzey Amerika öğretmenlerinin (Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki öğretmenler) iş tatmini ile negatif ilişkiliyken, Güney Kore için iş tatminiyle önemli ölçüde pozitif ilişkilidir.	The Journal of Experimental Education, 78(4)	2010	Makale

**Tablo 21:** İş Stresi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

4	Muhammad MANSOOR Sabtain FİDA Saima NASİR Zubair AHMAD	The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction A Study on Telecommunication Sector of Pakistan	Bu çalışma, iş stresinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucuna göre; stresli iş yükünün, rol çatışmasının, fiziksel çevrenin, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu çalışma, mevcut dönemde başarılı bir firma için gerekli olan çalışanların iş tatmininin önemini vurgulamaktadır.	Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 2, No. 3	2011	Makale
5	M. COETZEE M. de VİLLIERS	Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution	Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş stresi, iş ilişkisi ve kariyer yönelimleri arasındaki ilişkiyi ve cinsiyet, ırk, istihdam durumu gibi sosyo-demografik bağlamsal faktörler açısından bu değişkenlere göre nasıl farklılaştıklarını incelemektir. Sonuçlar, katılımcıların iş stresi kaynakları, çalışma katılım düzeyleri ve kariyer yönelimleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Erkekler ve kadınlar, geçici ve sürekli olarak istihdam edilen katılımcılar ve çeşitli yaş grupları arasında da bu değişkenler açısından anlamlı fark saptanmadı.	Southern African Business Review Volume 14 Number 1	2011	Makale
6	Wu, YU-CHİ	Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence	Duygusal zekanın iş stresi ile iş performansı arasındaki ilişkiye olan etkileri Tayvan finans sektöründeki çalışanlardan bir örnek ile araştırılmıştır. Sonuçlar duygusal zekanın iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve bu ilişkiyi yönlendirdiğini göstermiştir. Bu bağlamda, son derece duygusal olarak zeki çalışanların, iş stresinin iş performansı üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerini azaltabileceği tespit edilmiştir.	Social Behavior and Personality: an international journal, 39(1)	2011	Makale
7	Akinori NAKATA	Psychosocial Job Stress and Immunity: A Systematic Review	Araştırma sonucu, psikososyal iş streslerinin bozulmuş bağışıklık sistemi üzerinde etkili ve ilişkili olduğunu göstermiştir.	Humana Press	2012	Makale

**Tablo 21:** İş Stresi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

8	Amanda S. BELL Diana RAJENDRAN Stephen THEİLER	Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics	Yüksek seviyede algılanan iş stresi ve iş tehdidinin düzeyleri, iş-yaşam çatışmasının artmasını ve iş-yaşam dengesininin negatif yönde azalmasına neden olduğu tespit edilmiştir.	E-Journal of Applied Psychology, 8(1).	2012	Makale
9	Yau, S. Y. Xiao, X. Y. Lee, L. Y. K. Tsang, A. Y. K. Wong, S. L. Wong, K. F.	Job stress among nurses in China	İş stresi hemşireler için, özellikle klinik ortamda çalışanlar için iyi bilinen bir durumdur. Bu tanımlayıcı çalışmada hemşireler arasındaki iş stresi düzeyini ve stres faktörlerini incelenmiştir. Hemşirelerin önemli stres faktörleri olarak tanımlanan “Çalışma Ortamı ve Kaynakları” ile “İşyükü ve Zamanı” ile nispeten yüksek bir stres düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca hemşireler arasında iş stresini hafifletmek için ön bilgiler verilmiştir.	Applied Nursing Research, 25(1)	2012	Makale
10	P. RİVERA-TORRES R.A. ARAQUE-PADİLLA M. J. MONTERO-SİMÓ	Job Stress across Gender: The Importance of Emotional and Intellectual Demands and Social Support in Women	Bu çalışmada, cinsiyetler arasında algılanan İş Talepleri, Kontrol ve Desteğin (JDCS modeli) bireylerin iş stresi düzeylerine etkisi açısından farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Sonuçlar, iş stresinin etkisinin kadınlarda ve erkeklerde farklı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Erkeklerde, nicel taleplerin iş stresine neden olduğu tespit edilirken, bununla birlikte, kadınlarda, duygusal ve entelektüel (niteliksel talepler) iş stresine neden olmaktadır.	International journal of environmental research and public health, 10(1)	2013	Makale
11	J. KHALATBARİ S. GHORBANSHİROUDİ M. FİROUZBAKHS	Correlation of Job Stress, Job Satisfaction, Job Motivation and Burnout and Feeling Stress	Bu çalışmada iş stresi, iş doyumunu, iş motivasyonu ve tükenmişliğin çalışanlarda etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, tükenmişliğin iş stresi ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu, ancak tükenmişliğin iş motivasyonu ile anlamlı bir korelasyon içinde olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca stres, iş stresi, iş doyumunu ve iş motivasyonu ile anlamlı bir korelasyon içerisindedir.	Procedia-Social and Behavioral Sciences, 84,	2013	Makale

**Tablo 21:** İş Stresi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

12	J.C. SHİN J. JUNG	Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments	Bu çalışmada performansa dayalı yönetim tarafından ölçülen yeni kamu yönetiminin akademik iş stresinin ana kaynağı olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu çalışma, yüksek memnuniyet ve yüksek stres grubu olarak sınıflandırılan yükseköğretim sistemlerini vurgulamıştır. Yükseköğretim kurumlarının iş stresini yoğun yaşadığı tespit edilmiştir.	Higher Education, 67(5)	2014	Makale
13	IVANCEVICH, J. M. GANSTER, D. C.	Job stress: From theory to suggestion	İş stresi ile ilgili genel tanımlamalar yapılmıştır. Nedenleri, kaynakları ve çözüm önerileri verilmiş olup, teoriler ve önermeler sunulmaktadır.	Routledge	2014	Kitap
14	SONNENTAG, S. FRITZ, C.	Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework	Genel olarak araştırma, iş stresinin özellikle iş yükünün, yüksek seviyelerde olduğu dönemlerde kendini gösterdiği sonucunu vermektedir.	Journal of Organizational Behavior, 36(S1).	2015	Makale
15	YANG, T. SHEN, Y. M. ZHU, M. LIU, Y. DENG, J. CHEN, Q. SEE, L. C.	Effects of Co-Worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in an Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach	Bulgular, işyerinde çalışanların ve işverenlerin çalışmalarında gerekli desteğin ve meslektaşları arasında ilişkilerin olumlu ilerlemesi ile iş stresinin artması ve azaldığını göstermektedir.	International journal of environmental research and public health, 13(1)	2015	Makale
16	TONGCHAI PRASIT, P. ARIYABUDDHIPHONGS, V.	Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress	Bu çalışmada aşçıların, işlerinde karşılaştıkları mesleki iş stresinin, etkileri araştırılmıştır. Şefler arasında yaşanan iş stresinin onların yaratıcılık, iş doyumunu, ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri arasında pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.	. International Journal of Hospitality Management, Volume:55	2016	Makale
17	Sudatta BANERJEE Payal MEHTA	Determining the Antecedents of Job Stress and Their Impact on Job Performance: A Study Among Faculty Members	Bu çalışmada iş stresi, öğretmenlerin iş performansını, işe devamlılığını ve iş tatminini olumsuz etkilemiştir.	IUP Journal of Organizational Behavior, 15(2)	2016	Makale

**Tablo 21: İş Stresi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)**

18	HOBOUBİ, N. CHOOBİNEH, A. GHANAVATİ, F. K. KESHAVARZİ, S. HOSSEİNİ, A. A.	The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry	Çalışanların algılanan iş stresi ve iş doyumunu düzeyleri birbirleri ile ilişkili çıkmıştır. İş stresi ve verimlilik endeksleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, iş tatmini ile verimlilik endeksleri arasındaki pozitif korelasyon istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Vardiyalı çalışma sistemindeki olumsuzluklar, buna ek olarak, rol yetersizliği ve rol belirsizliği çalışanlar arasındaki iş stresini yükseltmekte, verimliliği düşürmektedir.	Safety and health at work, 8(1)	2017	Makale
19	Luan, X. Wang, P. Hou, W. Chen, L. Lou, F.	Job stress and burnout: A comparative study of senior and head nurses in China	Hemşireler arasında iş stresi ve tükenmişlik düzeyleri tespit edilmiştir. Üst kıdemli hemşireler arasında iş stresi ve tükenmişlik diğer hemşirelere göre daha yüksek çıkmıştır.	Nursing and health sciences, 19(2)	2017	Makale
20	Lo, W. Y. Chien, L. Y. Hwang, F. M. Huang, N. Chiou, S. T.	From job stress to intention to leave among hospital nurses: A structural equation modelling approach	Hemşirelerin iş stresi ile işten ayrılma arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. İş stresi doğrudan iş doyumunu ve depresif duygudurumu etkilemiştir. Bu durumda hemşirelerin işten ayrılma niyetini etkilemiştir.	Journal of advanced nursing, 74(3)	2018	Makale

Tablo 21'de yer alan iş stresi ile ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar genel olarak; kamu ve özel hastane yöneticileri ve işgörenleri, insan kaynakları yönetimi, okullar ve öğretmenler, otomotiv ve sanayi sektörü işgörenleri, akademisyenler ile turizm yöneticileri ve işgörenleri arasında yoğunlaşmaktadır.

#### 4.9.2. Sanal Kaytarma İle İlgili Çalışmalar

Sanal Kaytarma konusu ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yeterli sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Sanal Kaytarma ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar Tablo 22’de , yurtdışında yapılan çalışmalar ise Tablo 23’te gösterilmiştir.



**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

S. NO	YAZARIN ADI, SOYADI	BAŞLIK	ARAŞTIRMA AMACI VE SONUCU	YAYINLANDIĞI YER	YIL	TÜRÜ
1	Metin KAPLAN Adem ÖĞÜT	Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği	Bu çalışmada, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti ile önemsiz ve ciddi sanal kaytarma faaliyetleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti ile önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde dağıtım adaleti ile ciddi sanal kaytarma faaliyetleri arasında negatif yönlü ilişki olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Diğer yandan, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti ile ciddi sanal kaytarma faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre; dağıtım adaletinin hem önemsiz, hem de ciddi sanal kaytarma faaliyetlerini negatif yönlü etkilediği saptanmıştır.	Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1	2012	Makale
2	Enver ÖZKALP Ufuk AYDIN Seda TEKELİ	Sapkın Örgütsel Davranışlar Ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri	Bu çalışmada sanal kaytarma kavramı tartışılmış ve TUSAŞ A.Ş.'deki çalışanlar ile Anadolu Üniversitesi'ndeki öğretim üyeleri ve memurları arasında hangi tür sanal kaytarma türünün geçerli ve dikkate değer olduğunu bulmak için uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Ayrıca, üniversite ortamında sanal kaytarma faaliyetlerinin çalışma ilişkilerini nasıl etkilediğinin ve çalışmada incelenen üniversite ortamı gibi örgütlerde sanal kaytarmayı kontrol eden politikaları geliştirecek uygulamaların belirlenmesi de önem arz etmektedir.	Çimento İşveren Sendikası Dergisi, Cilt:26 Sayı:2	2012	Makale

**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

3	Sevinç KÖSE Lale ORAL Hilmiye TÜRESİN	İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma	Araştırmanın amacı, akademisyenlik mesleğinde, çalışma ortamında etrafta başkalarının bulunmasının bireysel performans üzerindeki sosyal kolaylaştırma etkisini tespit etmek; son yıllarda üzerinde sıkça durulan sanal kaytarma olgusunu önleme üzerinde belirgin bir etkisi olup olmadığını anlamaya çalışmaktır.	Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 4, No 1	2012	Makale
4	Edip ÖRÜCÜ Harun YILDIZ	İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma	Araştırmada, akademik ve akademik olmayan üniversite personeli arasındaki sanal kaytarma faaliyetlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bulgular, sanal kaytarma faaliyetlerinin çalışanların demografik değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiğini ifade etmektedir. Ayrıca, araştırma sonucunda uygulayıcılar ve çalışanlar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur	Ege Akademik Bakış, Cilt: 14 Sayı: 1	2014	Makale
5	Metin KAPLAN Ali şükrü ÇETİNKAYA	Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri açısından sanal kaytarma faaliyetleri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır. . Veri analizleri sonucunda çalışanların eğitim düzeyi, işletmedeki konumları ve çalışılan bölümler ile sanal kaytarma faaliyetleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi arttıka, önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin de arttığı, üst kademelerde çalışanların alt kademelerde çalışanlara göre daha fazla ciddi sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunduğu ve ön bölümlerde çalışanların arka bölümlerde çalışanlara göre daha fazla önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunduğu belirlenmiştir.	Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 25, Sayı 1	2014	Makale



**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

6	Hande ULUKAPI Adnan ÇELİK Abdullah YILMAZ	Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği	Bu araştırmada, Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin algıladıkları işe adanmışlık düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki etkileşim ve ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin işe adanmışlık algılarının sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu, ayrıca işe adanmışlık ile sanal kaytarma boyutları arasında anlamlı ve negatif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.	Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi	2014	Makale
7	Belma KEKLİK Recep KILIÇ Harun YILDIZ	Sanal Kaytarma Davranışları İş Yerinde Verimlilik Kaybına Mı Neden Oluyor Yoksa Örgütsel Öğrenme Yeteneğini Mi Arttırıyor?	Araştırma sonucunda, önemli sanal kaytarma davranışlarının çalışanların katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum örgütte verimlilik kaybına neden olan kaytarma davranışlarının, örgütsel öğrenme yeteneğine olumlu etkilerinin de olabildiğini ortaya koymuştur. Araştırmanın bilim ve iş dünyasına katkısı yönüyle baktığımızda ise, bu araştırma ile örgütsel öğrenme yeteneklerine katkıda bulunan sanal kaytarma davranışlarının yasaklanmaktan ziyade işletme yararına nasıl yönlendirilebileceği sorusu gündeme gelmiştir.	Selçuk Üniversitesi 22. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı	2014	Makale
8	N. Öykü İYİGÜN Bora YILDIZ Harun YILDIZ	Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir Mi?	Bu araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme algısı ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma sonucunda, işlemsel psikolojik sözleşme ile işletmeler için önemli maddi ve hukuki sonuçlar doğuran önemli sanal kaytarma davranışları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir.	2. Örgütsel Davranış Kongresi	2014	Makale

**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

9	Bora YILDIZ Harun YILDIZ	İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi	Araştırmanın sonucuna göre çalışanların iyi niyet ve ahlak kurallarına uymayan davranışları nedeniyle güven temeli çökmüş ve iş ilişkisine devam etmek işveren açısından çekilmez hale gelmişse, bu durumda işverenin İş Kanunu'nun 25. maddesine göre haklı nedenle derhal fesih hakkı doğmaktadır. Ancak çalışanın kaytarma davranışları güven temelini bozacak ağırlıkta bulunmama ile birlikte işin normal işleyişini bozuyor, işyerindeki uyumu olumsuz yönde etkiliyor ve işverenden de iş ilişkisini yürütmesi normal olarak beklenemiyorsa, İş Kanunu'nun 18. maddesi gereği geçerli fesih hakkı doğmaktadır.	Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi - Cilt:13 Sayı:3	2014	Makale
10	Ömer Faruk ÜNAL Songül TEKDEMİR	Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma	Araştırma sonuçlarına göre sanal kaytarma eylemlerinin ilgili kamu çalışanlarında düşük düzeyde gerçekleştiği ve sanal kaytarma eylemleri düzeyinin bazı değişkenlere göre (eğitim, yaş, pozisyon, çalışma yılı, internet kullanma becerisi ve kullanma sıklığı vs.) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.20, Sayı.2	2015	Makale
11	Belma KEKLİK Recep KILIÇ Harun YILDIZ Bora YILDIZ	Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	Araştırma sonucunda, önemli sanal kaytarma davranışlarının çalışanların katılımcı karar alma ve dış çevre ile etkileşimden kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum örgütte verimlilik kaybına neden olan kaytarma davranışlarının, örgütsel öğrenme kapasitesine olumlu etkilerinin de olabildiğini ortaya koymuştur.	Business and Economics Research Journal Cilt 6 Sayı 3	2015	Makale

**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

12	Güven ÖZDEM Abdullah DEMİR	Okul Yöneticilerinde Sanal Kaytarma Davranışı	Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin önemsiz sanal kaytarma boyutuna ait puanlarının ortalamasının, önemli sanal kaytarma boyutuna göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni ve görev yaptıkları okul türü değişkeni açısından farklılaşmadığı, mesleki kıdem değişkeni açısından farklılaştığı ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin iş saatlerinde iş dışı internet ve bilgisayar kullanma süreleri arttıkça, önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin de arttığı sonucuna da ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise araştırmaya katılan okul yöneticilerinin önemli sanal kaytarma faaliyetleri arasında yer alan maddelerden en çok “Sosyal içerikli ağlara katılmak (Facebook, Twitter vb.)” en az ise “Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için oyun oynama” maddelerini yanıtladıkları görülmektedir.	Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:11 Sayı:3	2015	Makale
13	Ömer Faruk ÜNAL Songül TEKDEMİR Sami YALDIZBAŞ	Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Amaçları Üzerine Ampirik Bir Araştırma	Bu çalışmada, kamu çalışanlarının hangi amaçlarla sanal kaytarma yaptığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre olumlu amaçlar ve olumsuz amaçlar arasında yüksek derecede olumlu korelasyon bulunmaktadır. Bu da bir çalışanın hem olumlu amaçla hem de olumsuz amaçla sanal kaytarma yaptığını göstermektedir	Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6 Sayı:2	2015	Makale

**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

14	Melek YAĞCI Aydan YÜCELER	Kavramsal boyutlarıyla sanal kaytarma	İnternetin işyerlerinde kullanılması, çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırması, iş yükünü azaltması ve çalışanların daha verimli olmalarını sağlamanın yanında çalışanın mesai saatleri içinde işten kaytarmak amacıyla işyerinde sunulan internet imkânlarını iş dışı ve kişisel amaçlarla kullanma eğilimi olan sanal kaytarma kavramını gündeme getirmiştir. Bu çalışmada sanal kaytarma kavramının öncülleri ve sonuçları ilgili literatür çerçevesinde açıklanmıştır.	International Journal Of Social Sciences and Education Research, Cilt:2 Sayı:2	2016	Makale
15	Harun YILDIZ Bora YILDIZ Necla Öykü İYİĞÜN	Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi	Bu araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme algısı ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma bulguları, işlemsel psikolojik sözleşme ile işletmeler için önemli maddi ve hukuki sonuçlar doğuran önemli sanal kaytarma davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yöneticiler ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.	Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 47	2016	Makale
16	Mine AFACAN FINDIKLI	Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması	Sanal kaytarma davranışı açısından sağlık ve tekstil sektörü çalışanları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sağlık sektörü çalışanlarının sanal kaytarma düzeylerinin, tekstil sektörü çalışanlarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenler incelendiğinde ise; eğitim seviyesi bakımından lisansüstü mezunu sağlık çalışanlarının önemli sanal kaytarma davranışı, lise ve lisans mezunlarına göre daha düşük bulunurken; tekstil sektörü çalışanlarında lisansüstü mezunu olan çalışanların önemli sanal kaytarma davranışının, lise ve lisans mezunlarına göre daha fazla sıklık gösterdiği tespit edilmiştir.	Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt / Cilt 9 Sayı 1	2016	Makale

**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

17	Menduha ARIK	Eğitim Fakültelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Sanal Kaytarma Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Örgüt İklimi: İstanbul İli Örneği	Araştırma sonucunda çalışma evrenindeki öğretim elemanlarının buldukları örgüt iklimini değerlendirme düzeyleri toplamda ve alt boyutlarda orta düzeyde, sanal kaytarma düzeyi toplamda ve önemli sanal kaytarma alt boyutunda düşük düzeyde belirlenirken önemsiz sanal kaytarma düzeyi orta düzeyde çıkmıştır. Öğretim elemanlarının örgüt iklimi değerlendirme düzeyleri cinsiyet, yaş, unvan, haftalık ders saati ve mesleği isteyerek seçme değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık östermezken, medeni hal, kurum, çalışma süresi, yönetimde ve kurulda bulunma durumuna göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Öğretim üyelerinin sanal kaytarma düzeylerinin cinsiyet, çalışma süresi, haftalık ders saati, mesleği isteyerek seçme değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yaş, medeni hal, çalıştıkları kurum, unvan, yönetimde bulunma, kurulda bulunma değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	2016	Yüksek Lisans Tezi
18	Oğuzhan SERTTAş	Turizm İşletmelerinde Sanal Kaytarma: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama	Yapılan istatistiksel analizler ve bilgi işlem birimi yöneticilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenlerin sanal kaytarma aktivitelerinde ve/veya etkinliklerinde bulunduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin demografik bilgileri içerisinde bulunan cinsiyet değişkeni ile sanal kaytarma arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Erkek işgörenlerin, kadın işgörelere göre daha fazla sanal kaytarma aktivitesinde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	2016	Yüksek Lisans Tezi

**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

19	Ayla ÖZDEMİR	Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Aksaray Üniversitesi Örneği	Bu araştırmada, sanal kaytarma ve iş tatmini hakkında genel bir bilgi birikimi oluşturduktan sonra sanal kaytarmanın iş tatminine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, sanal kaytarmanın alt boyutlarından dinlenme amaçlı internet kullanımının iş tatminine etkisinin olmadığı, suistimale açık internet kullanımı ve belirsiz internet kullanımı boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatminine az da olsa negatif yönde etki ettikleri görülmüştür. Son olarak kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımının iş tatminine pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür.	Aksaray Üniversitesi	2016	Yüksek Lisans Tezi
20	Selin ÇAVUŞOĞLU, B. Türker PALAMUTÇUOĞLU	İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi	Araştırmanın amacı çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyeti ifade eden iş tatmininin, çalışanların iş saatlerinde bilişim teknolojilerini iş dışı faaliyetler için kullanmasını ifade eden sanal kaytarma davranışına etkilerini incelemektir. Test edilen yapısal eşitlik modellerinde iş tatmininin sanal kaytarmayı negatif yönde etkilediği, iş tatmininin “içsel tatmin” boyutunun sanal kaytarmayı negatif yönde etkilediği, “dışsal tatmin” boyutunun ise sanal kaytarmayı çok zayıf olarak pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu durumda içsel tatminin artması halinde sanal kaytarmanın azalacağı söylenebilir. Elde edilen sonuçların hem yazına, hem de uygulayıcılara fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9 Sayı:19	2017	Makale

**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

21	Adnan KARATAŞ Salih Börtteçine AVCI	Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Olgusunun Değerlendirilmesi	Bu çalışmanın temel amacı, Kamu kurumlarında insan kaynaklarını doğrudan etkileyen Sanal Kaytarma olgusunu değerlendirerek, bu konuda kamu yöneticileri için farkındalık oluşturmaktır. Bu çalışmanın temel amacı, Kamu kurumlarında insan kaynaklarını doğrudan etkileyen Sanal Kaytarma olgusunu değerlendirerek, bu konuda kamu yöneticileri için farkındalık oluşturmaktır.	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22 Sayı:15	2017	Makale
22	Hatice ULUSOY, Didem GÜLTEKİN BENLİ	Akademisyenlerin Sanal Kaytarma Davranışları: Bir Kamu Üniversitesi Örneği	Araştırmaya göre, sanal kaytarma işyerinin sağlamış olduğu internet erişimi ve e-mail sisteminin kişisel amaçlarla kullanılmasıdır. İş yerinde kişisel amaçlar için kullanılan internet, verimlilik ve maliyet kayıplarına yol açabilmekte ve işvereni hukuki açıdan zor durumda bırakabilmektedir. Sanal kaytarma faaliyetlerinin çalışan ve işveren açısından önemine karşın Türk literatürü bu konuda oldukça kısıtlı kalmıştır. Sanal kaytarma ve iş ilişkileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çalışma sonucunda geliştirilebilecek ve uygulanabilecek politikalar belirlenmesi önem arz etmektedir.	Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 54	2017	Makale

**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

23	Selma KARATEPE Mustafa GÜNGÖR	Örgütsel Özdeşleşme ve Sanal Kaytarma: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmanın amacı, kamu sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, sanal kaytarma (mesai saatlerinde iş dışı internet kullanımı) gerekçeleri ve alt boyutlarına olan etkilerinin incelenmesidir. Sonuç olarak çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi ile "Gelişimsel/Bilgisel" gerekçeli iş dışı internet kullanımı arasında pozitif yönde, orta kuvvette ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların mesai saatlerinde daha çok kendini geliştirmek / yeni beceriler kazanmak, gündemi takip etmek veya merak ettiği / ilgi duyduğu konularla ilgili bilgi birikimini artırmak gibi olumlu amaçlarla internet kullandıkları görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile "Eğlence/Kendini Yenileme/Bağımlılık" gerekçeli iş dışı internet kullanımı arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir.	ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD)ASSAM International Refereed Journal Cilt 4, Sayı 9	2017	Makale
24	Zeliha SEÇKİN Gökhan KERSE	Üniversite Öğrencilerinin Sanal Kaytarma Davranışları ve Bu Davranışların Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Ampirik Bir Araştırma	Araştırmada ders içi ve okul dışı ders çalışma saatlerinde sergilenen sanal kaytarma davranışlarının cinsiyet, yaş, bölüm, sınıf ve sosyal medya kullanım süresi açısından farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğrencilerin ders içi ve okul dışında ders çalışma saatlerinde sanal kaytarma davranışlarına yöneldikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, öğrencilerin derslerde işlenen konu hakkında da internet üzerinden araştırma yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.	Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:9 Sayı:1	2017	Makale



**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

25	Mustafa ATAŞ	Öğretmenlerin Sanal Kaytarma Davranışları İle Zaman Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki	<p>Bu araştırmanın amacı, lise öğretmenlerinin sanal kaytarma davranışları ile zaman yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi bazı değişkenler açısından ortaya koymaktır. Araştırmanın sonuçlarına göre lise öğretmenlerinin sanal kaytarma ölçeğinde yer alan boyutlardan önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarını “nadiren” düzeyinde gösterdikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte lise öğretmenleri verilerin toplanması için kullanılan zaman yönetimi envanterinde yer alan boyutlardan zaman planlamasını “ara sıra”, “zaman tutumları” ve “zaman harcattırıcılarını” “sıklıkla” düzeyinde gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre önemli sanal kaytarma davranışları ve önemsiz sanal kaytarma davranışı ile zaman harcattırıcılar arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre lise öğretmenlerinin sanal kaytarma davranışlarını gösterme düzeyleri açısından “kıdem, medeni durum ve eğitim durumu” değişkenleri bakımından anlamlı farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Genel zaman yönetimi hakkındaki görüŐlerinde “cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim durumu ve okul türü” değişkenleri bakımından anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir.</p>	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	2017	Yüksek Lisans Tezi
----	--------------	---	--	---------------------------------------	------	--------------------

**Tablo 22:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (devam)

26	Halil Özcan ÖZDEMİR	Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri	Tanımlayıcı istatistiklerden sonra hipotez testlerine ilişkin korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü; örgütsel sinizm ile sanal kaytarma arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. Yine araştırmanın hipotezlerinden birisi olan otantik liderlik ile sanal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunamamıştır.	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	2017	Doktora Tezi
27	Melek TAN Mahmut DEMİR	İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi	Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde işgörenlerin kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Sonuçta oluşturulan 20 hipotezden 9'u kabul edilirken 11'i reddedilmiştir.	International Journal of Social Sciences and Education Research, Cilt:4 Sayı:1	2018	Makale
28	Edip ÖRÜCÜ Müjde AKSOY	Sanal Kaytarma ve Beş Büyük Kişilik Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma	Araştırmada sanal kaytarma davranışı ve beş büyük kişilik özelliği arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları kişilik özelliklerinden nevroz ile önemli sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Diğer yandan dışadönüklük özelliği ile de önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda yöneticiler ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur	Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2018	Makale

Tablo 22'de yer alan sanal kaytarma ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar genel olarak; kamu ve özel hastane yöneticileri ve işgörenleri, insan kaynakları yönetimi, örgüt yöneticileri, Meb bünyesinde yer alan okullar ve öğretmenleri, akademisyenler ile turizm yöneticileri ve işgörenleri arasında yoğunlaşmaktadır.

**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

S. NO	YAZARIN ADI, SOYADI	BAŞLIK	ARAŞTIRMA AMACI VE SONUCU	YAYINLANDIĞI YER	YIL	TÜRÜ
1	CHUN, T. X. YA-PİNG, C.	An empirical study on the determinants of cyberloafing	Bireysel faktörlerin işletmelerde sanal kaytarma girişimlerini nasıl etkilediğini çoklu regresyon yöntemi ile incelenmiştir. Araştırmanın metodu kısmında yer alan bağımlı değişken Lim'in (2002) sanal kaytarma ölçeği ve Henle ve Blanchard'ın (2008) birleşiminden oluşan sanal kaytarma ölçeğinin uzun versiyonu olarak da adlandırılan ölçek kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler ise Beugre et al.'ün (2006) 12 maddeden oluşan bağımsız değişkenler ölçeği olarak kullanılmıştır. Araştırma sonuçları sekiz faktörün sanal kaytarmayı önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Bu faktörler şunlardır: ideolojik biliş, kişisel alışkanlıklar, psikolojik bağımlılık, kişisel kazanç sağlama, kişilerarası etkileşim, işyeri statüsü, yaratıcılık uyandırmak, ilgili düzenlemeleri anlayış derecesidir.	E-Product E-Service and E-Entertainment (ICEEE)	2010	Makale
2	VİTAK, J. CROUSE, J. LAROSE, R.	Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking, Computers in Human Behavior	Sanal kaytarma ile ilgili ele aldıkları bir çalışmada genel olarak sanal kaytarma ile ilgili olarak çalışma saatleri içerisinde kişisel amaçlar için internet ve mobil teknoloji kullanımının, kuruluşlar için gelir kaybı potansiyeli olan ve giderek artan bir sorun olduğunu belirtilmektedir. Araştırmanın sonucunda, daha genç bir erkek olmanın ve ırksal bir azınlığın sanal kaytarma çeşitliliği ve sıklığını, tıpkı işte rutin hale gelmiş internet kullanımını ve daha yüksek oranda algılanan internet faydasında olduğu gibi olumlu bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir	Computers in Human Behavior V.27	2011	Makale

**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

3	ZOGHBİ, P. LARA, M. MESA, A. O.	Bringing cyber loafers back on the right track, Industrial Management & Data Systems	Araştırmada kontrol mekanizmalarının yalnız başına sanal kaytarmaya ile mücadele edemeyeceği, kontrol mekanizmalarının sadece çalışanlar üzerinde cezai sonuçlar doğuracağı ve caydırıcı etken olması beklenmekteydi. Bu araştırmada İspanyol devlet üniversitesinde görev yapan 758 üniversite yöneticisi ve hizmet personelinden 147'sine (%19,4) ulaşılmış ve ana çalışma aracı bilgisayar olan ve internet erişimine sahip kişilerden veri toplanmıştır. Toplanan veri; çoklu regresyon yöntemi kullanılarak sanal kaytarma, yakınlık, izleme / gözetleme ve resmi ceza korkusu değişkenleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları şu şekildedir: Yakınlık ve izleme / gözetleme, yalnızca birlikte etkileşimde bulunma ve ceza verme kaydıyla sanal kaytarma yapan kişileri bu eylemlerinden vazgeçirebilmektedir.	Industrial Management and Data Systems, Vol.110 No. 7	2010	Makale
4	RESTUBOG, S. L. D. GARCÍA, P. R. J. M. TOLEDANO, L. S. AMARNANÍ, R. K. TOLENTINO, L. R. TANG, R. L.	Yielding to (cyber)-temptation: Exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace	Çalışmada öz kontrol rolünün, algılanan örgütsel adalet ve sanal kaytarma davranışı arasındaki negatif yönlü ilişkisini incelemiştir. Öz kontrol rolünün, algılanan örgütsel adalet ve sanal kaytarma arasındaki negatif yönlü ilişkinin işle ilgili aktiviteler için cinsiyet, yaş ve saatlerce süren internet kullanımını kontrol ettikten sonra istatistiksel olarak önemli bir şey ifade etmemektedir. Bu ilişki sanal kaytarma davranışı ile olumsuz bir şekilde ilişkilidir. Buna ek olarak, özdenetim bu ilişkiyi azaltmaktadır. Özdenetim seviyesi düşük olanlara karşın özdenetim seviyesi yüksek olan çalışanların sanal bir olumsuz ilişki olduğu tespit edilmiştir.	Journal of Research in Personality v.45	2011	Makale

**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

5	DOORN, O. N.	Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical Framework	Yüksek lisans tezinde sanal kaytarmayı; iş görenlerin çalışma ortamında iş esnasında gönüllü olarak işyerinin sağladığı iş ile ilgili olmayan e-mail ve internet etkinliklerini kullanması şeklinde ifade etmektedir. Araştırmada sanal kaytarmanın yaygınlığının, sanal kaytarmanın tüm faaliyetleri ve davranışlarını çalışma ortamı içinde mevcut olduğunu kanıtlar nitelikte olduğu vurgulamaktadır. Sanal kaytarmanın öncüllerine ilişkin sonuçlar üç seviyenin hepsinde öncüllerin sanal kaytarma etkinlikleri ve/veya davranışlarıyla ilgili olduğunu göstermektedir.	Eindhoven University of Technology, The Netherlands	2011	Yüksek Lisans Tezi
6	LİBERMAN, B. Seidman, G. MCKENNA, K. Y. A. BUFFARDİ, L. E.	Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing	Araştırmada çalışanların iş tutumları, örgütsel özellikleri, sanal kaytarmaya karşı davranışlarını ve internet ile ilgili olmayan sanal kaytarma davranışlarını incelenmiştir. Araştırma bulguları, işi benimseme ve esas benimseme sanal kaytarmayla olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu ortaya koymaktadır. Bunun yanında, bir kişinin çalışma arkadaşlarının algılanan sanal kaytarmasının örgütsel özellikleri ve internet kullanımı için verilen idari desteğin, sanal kaytarmayla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sanal kaytarmaya karşı tutumların ve internet dışı kaytarma davranışlarına katılımın sanal kaytarma ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.	Computers in Human Behavior v.27	2011	Makale

**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

7	ZOGHBİ, P. LARA, M.	Reconsidering the boundaries of the cyberloafing activity: the case of a university	<p>Çalışmada araştırmanın amacını sanal kaytarma ontolojisinin bazı yönlerini ele alma olarak belirtmektedir. Bu göstermektedir ki sanal kaytarma belirli koşullar altında (a) sanal (virtual) bir etkinlik haline gelebilir, (b) sapkınlığın geleneksel formlarından farklıdır ve (c) o örgütün / kuruluşun etkinliğini bozabilir. Üniversitede öğretim elemanlarının sanal kaytarma yapma alışkanlıkları, belirli bir öğretim kültürü ve e- kaynak kullanma kültürüne sahip bir üniversitede incelenmiştir. Burada geliştirilen argüman, öğretim elemanları arasında sanal kaytarmanın bu üniversitenin teknolojik özünü engelleyen içeriksel bir etkinlik rolünde oynadığıdır.</p> <p>Bu gerçek, sanal kaytarmanın; (a) öğrenciler tarafından “internetin diğer ucunda” algılanmasına, (b) öğretmenler tarafından geleneksel sapkınlığın dışında ve (c) öğretme-öğrenme sürecine zarar vereceği için zararlı bir davranış olarak farklılaştırılmasına yol açmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizini sonucunda sanal kaytarma ve geleneksel sapkınlık ölçütlerinin ayrı olduğu ortaya çıkmıştır. Geleneksel sapkınlıktan farklı olarak, bireysel sanal kaytarmanın, her bir üniversite dersinde oylandığı kadarıyla öğretim sisteminde öğrenci tatmini ile olumsuz şekilde ilişkilendirildiği bulunmuştur. Bu olumsuz etki, temel olarak sanal bir çevrede meydana geldiği için sonuçlar ayrıca sanal kaytarmanın örgütün internet üzerinden nüfuzunu azaltan çevrimiçi bir davranışa dönüşebileceğini öne sürmektedir</p>	Behaviour and Information Technology, 31(5)	2012	Makale
---	------------------------	---	---	---	------	--------

**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

8	LİM, V. K. G. CHEN, D. J. Q.	Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work?	<p>Çalışmada sanal kaytarmanın çalışanların duyguları ve iş üzerindeki etkisini incelemiştir. Bununla beraber, iş görenlerin sanal kaytarmaya karşı cinsiyet ve algıları ele alınmıştır. Elde edilen raporlar göre sanal kaytarmanın erkekler üzerinde kadınlara oranla pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Bununla beraber erkekler kadınlara oranla sanal kaytarmayı daha sık ve daha uzun süreli gerçekleştirmektedir. Ayrıca erkekler ve kadınların iş yerinde sanal kaytarma ile ilgili harcadıkları zaman arasında önemli ölçüde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularına göre erkekler gün içerisinde ortalama 61 dakika sanal kaytarma faaliyetinde bulunurken, kadınlar ise günde ortalama 46 dakika sanal kaytarma faaliyeti için zaman harcamaktadır. Diğer araştırma bulgularına göre internette gezinme aktiviteleri çalışanların duyguları üzerinde olumlu etkilere sahipken e-mail aktiviteleri olumsuz etki göstermektedir. Çalışmanın sonuçları, araştırmacılara ve idarecilere çalışanların sanal kaytarmaya karşı tutumlarını anlamada ve sanal kaytarmanın çalışanların iş üretkenliğinde nasıl kazanç sağlayacağına veya kayba sebep olacağı konusunda faydalı bir kaynak oluşturabilecektir. Bu çalışma, sanal kaytarmanın çalışanların iş ve duyguları üzerinde etkisine öncü bir inceleme sağlamak için atılmış bir araştırmadır. Bu çalışmada ayrıca, erkeklerin kadınlardan daha farklı türlerde sanal kaytarmada bulunup bulunmadığını ve sanal kaytarmadan işe geçişte geçen zamanda cinsiyet farkının etkili olup olmadığını incelenmiştir.</p>	Behaviour and Information Technology, Vol.31, No.4	2012	Makale
---	---------------------------------	---	--	--	------	--------

**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

9	ASKEW, K.	The relationship between cyberloafing and task performance and an examination of the theory of planned behavior as a model of cyberloafing	<p>Araştırma sonuçları; a) planlı davranış teorisinin sanal kaytarmanın öncüllerine uygun bir model olduğunu, b) sanal kaytarma (uzun süreli ve sık yapılan dışında) görev performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmadığı, c) iş doyumunun masa üstü bilgisayarda sanal kaytarma ile ilişkisinin olmadığı ancak sanal kaytarmanın cep telefonları ile ilişkisi olduğu araştırma bulguları içerisinde değerlendirilmiştir.</p> <p>Sanal kaytarma, sanal kaytarmayı gizleme becerisinden, tutumlardan ve tanımlayıcı normlardan planlı davranış teorisinin kendisinin öncüllerinin uygun bir modeli olduğunu ileri sürmek suretiyle etkileniyor gibi görünmektedir. Sanal kaytarmanın görev performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğu görünmemekte ve belki uzun süreli ve sıklıkla uygulandığında etkileri görülebilmektedir. Cep telefonu aracılığıyla yapılan sanal kaytarma (çalışma bilgisayarları hariç) iş memnuniyetsizliği ile ilişkili görünmektedir.</p>	University of South Florida	2012	Doktora Tezi
10	MCBRİDE, J. MİLLİGAN, J. NİCHOLS, J.	Cyberslacking" in the classroom: the reactions of classroom teachers	<p>Araştırmada çalışanların harcadığı zamanın resmi çalışma saatlerinden daha fazlasını işleriyle ilgisiz konularda internette gezinirken ya da kişisel e-posta gönderme veya alma sırasında geçirdiğini ifade edilmektedir. Kişisel e-posta kullanımı "sanal kaytarma" içerisinde bir etken haline gelmiştir.</p> <p>Araştırma sonucuna göre sanal kaytarma, işle ilgili olmayan aktiviteler için internette işverenin zamanını kullanmaktadır.</p>	College Student Journal, 47(1)	2013	Makale



**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

11	JİA, H. JİA, R. KARAU, S.	Cyberloafing and personality: The impact of the big five traits and workplace situational factors	Araştırmada beş büyük faktör kuramının etkisi, internet kullanımı etkisinin varlığı ve çalışanların sanal kaytarma miktarında algılanan iş anlamlılığı incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizleri; cinsiyet ve yaş, dürüstlük, duygusal denge ve internet kullanım politikasının varlığını kontrol etmenin sanal kaytarma ile olumsuz bir şekilde ilişkisi olduğunu fakat dışadönüklüğün sanal kaytarma ile önemli, olumlu bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların yaşı ve cinsiyet değişkeni ile sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgularında özellikle genç erkek işçiler kadın yaşlı işçilere göre internette daha fazla aylıklık yapmaktadır.	Journal of Leadership and Organizational Studies, 20(3)	2013	Makale
12	NİAEİ, M. PEİDAEİ, M. M. NASİRİPOUR, A. A.	The relation between staff cyberlofing and organization of environmental protection	Çalışmada çevre bölümünde çalışanların sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi incelemiştir. Araştırma sonuçları sanal kaytarmanın çalışanlar ve örgütsel bağlılığın her boyutuyla ilişkili olduğunu göstermiştir fakat bu değer negatif yönlü olması sanal kaytarma ve örgütsel bağlılığın arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılabileceğini göstermektedir.	Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 3, No.7	2014	Makale

**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

13	ANDREASSEN, C. S. TORSHEİM T. PALLESEN S.	Predictors of Use of Social Network Sites at Work - A Specific Type of Cyberloafing	Araştırma bulgularında, yaş değişkeni her iki bağımlı değişkenle negatif yönlü ilişkilidir. Erkek statüsü, bekar statüsü ve eğitim her iki değişkenle pozitif yönlü ilişkilidir. Yöneticiler sosyal medyanın kullanımına karşı olumsuz tutuma sahipken üst düzey yöneticiler diğer deneklerden daha çok kullanım bildirmişlerdir. İş yerinde sosyal network sitelerine erişim her iki bağımlı değişkenle pozitif yönlü ilişki olduğunu bununla beraber politik yasaklar zıt / ters yönlü ilişki göstermiştir. Dışadönüklük ve nevrotilik her iki bağımlı değişkenle pozitif yönde ilişkilidir. Dürüstlük, işteki olumlu meydan okuma ve nicel taleplerin her iki bağımlı değişkenle de olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.	Journal of Computer-Mediated Communication	2014	Makale
14	HASSAN, H. M. REZA, D. M. FARKHAD, M. A. A.	An experimental study of influential elements on cyberloafing from general deterrence theory perspective case study: Tehran subway organization.	İnternet izleme mekanizması gibi elektronik sistemlerin varlığı ve çalışanların sanal kaytarma konusunda eğilim gösteren diğer çalışanların geçmişte karşılaştıkları yaptırımlar konusundaki farkındalığı, çalışanların sanal kaytarma konusundaki niyetini azaltacaktır. Araştırma sonucunda yetişkin odaklı siteleri ziyaret etme katılımcılar arasında en çok onaylanmayan sanal kaytarma davranışı olurken, internet bankacılığı kullanımı ise son sırada yer almaktadır. İş yerindeki katı kuralların ve düzenlemelerin bulunmasının ve internet izleme sistemlerinin varlığının çalışanların sanal kaytarma eğilimlerini azaltacağı hipotezi kabul edilirken, geçmişte bu tür davranışları sergileyen diğer çalışanların karşılaştıkları yaptırımlar konusunda çalışanların farkındalığının sanal kaytarma eğilimini azaltacağı hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.	International Business Research, 8(3)	2015	Makale

**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

15	HARTIJASTI, Y. Fathonah, N.	Motivation of cyberloafers in the workplace across generations in Indonesia	Araştırmada sanal kaytarma davranışı gösteren bireylerin motivasyon seviyeleri analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları üç neslin de (Y Jenerasyonu: Yaklaşık olarak 1980 ve 2000 yılları arasında doğanlar, X Jenerasyonu: Yaklaşık olarak 1950'li yılların başlarında doğanlar, Baby boomers: II.Dünya Savaşı' nın ardından doğanlar) farklı oranlarda sanal kaytarma davranışı sergilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, Y neslinin, çalışma saatlerinde internet bağlantısını hem görevi hem de kişisel amaçları doğrultusunda, diğer iki neslin ise sadece iş odaklı kullandığını; ayrıca sanal kaytarma davranışının yalnızca üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak yorumlanmaması gerektiğini, bu sürecin internet kullanımına dair politikaların ve kurallara uymayan çalışanlara gerekli yaptırımların uygulanması noktasında yöneticilerin başarısızlığı olduğunu iddia etmektedir.	International Journal of Cyber Society and Education, 8(1)	2015	Makale
16	Asal AGHAZ Alireza SHEIKH	Cyberloafing and job burnout: An investigation in the knowledge-intensive sector	Artan bilgi yoğunluğu çalışma ortamının önemli belirleyicilerinden ve artan kırılabilirliklerinden biri tükenmişliğe sebep olmaktadır. Bu araştırma özellikle tükenmişlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmanın bulguları, sanal kaytarmanın her iki yönünün (faaliyetler ve davranışlar) çalışanları arasında tükenmişliği üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, sanal kaytarma davranışlarının, sanal tükenme 'etkinliklerine' kıyasla, iş tükenmişliğinin daha güçlü bir yordayıcısı olduğu kanıtlanmıştır.	Computers in Human Behavior, v.62	2016	Makale

**Tablo 23:** Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar (devam)

17	Emilsen S. HOLGUİN	Strategies Functional Managers Use to Control Cyberloafing Behaviors	Araştırma sonucuna göre, sanal kaytarma örgütsel verimliliği etkilediği için örgütsel etkililik için bir tehdit olduğu sonucuna varılmıştır.	Walden University, ProQuest Dissertations Publishing	2016	Makale
18	Aminah AHMAD Zoharah OMAR	Age and Gender Differences in Employee Cyberloafing Behavior	Araştırma sonucuna göre, uzun süreli aynı örgütte çalışan işgörenlerin, kısa süreli işgörelere göre, bilgisayar tasarruflu olmaları ve teknolojiyi kişisel kullanımın yanı sıra çoğunlukla iş amaçlı kullandıkları tespit edilmiştir.	Institute for Social Science Studies, Universiti Putra Malaysia	2017	Makale
19	SOH, P. C. H. KOAY, K. Y. CHEW, K. W.	Conceptual view of Cyberloafing and Non-Work Domain	Araştırma sonucuna göre, çalışanların işle ilgili görevler için kişisel zamanlarını sanal kaytarma davranışına harcadıkları tespit edilmiştir. Çalışanların işle ilgili olmayan mesai saatleri içerisinde iş dışı internet kullandıkları belirtilmiştir.	In SHS Web of Conferences (Vol. 33). EDP Sciences	2017	Makale
20	WU, J. MEI, W. UGRİN, J. C.	Student Cyberloafing In and Out of the Classroom in China and the Relationship with Student Performance	Araştırma öğrencilerin sınıf içi ve sınıf dışı sanal kaytarma davranışlarını tespit etmek amaçlı yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, sınıf içi sanal kaytarma davranışları olumsuz yönde tespit edilmiştir.	Cyberpsychology, Behavior and Social Networking	2018	Makale

Tablo 23’de yer alan sanal kaytarma ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar genel olarak; kamu ve özel hastane yöneticileri ve işgörenleri, insan kaynakları yönetimi, örgüt yöneticileri, okullar ve öğretmenleri, akademisyenler ile turizm yöneticileri ve işgörenleri arasında yoğunlaşmaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analiz tekniğine yer verilmiştir.

#### 5.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı:

*“Seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin iş stres düzeylerinin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini”* incelemektir.

Seyahat işletmelerinde görev yapan yöneticiler, yoğun ve stresli çalışma koşullarına bağlı olarak ve/veya müşterilerin şikâyet ve sorunlarıyla ilgili olarak mesai saatleri içerisinde bilgi teknolojileri ürünlerini amacı dışında kullanabilmektedir. Seyahat acentalarında görev yapan yöneticiler çoğu zaman çalışma koşulları bakımından yoğun stres altında görevlerini devam ettirmek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda, turizm işletmeleri içerisinde yer alan seyahat işletmelerinde görev yapan yöneticiler mesai saatlerinde kişisel internet kullanımını ile sanal kaytarma davranışına yönelebilmektedirler.

Araştırmanın temel amacına ulaşabilmek üzere belirlenen hedefler (alt amaçlar) şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma kapsamında seyahat acentası yöneticilerinin, sanal kaytarma düzeylerini tespit etmek,
- Yöneticilerin iş stres düzeylerini belirlemek,
- Yöneticilerin, çalışma saatlerinde iş dışı amaçlarla internet kullanım aktiviteleri çalışılan sektör baz alındığında cinsiyet, medeni durum, gelir seviyesi,

eğitim durumu ve yaş gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip, göstermediğini belirlemek,

- Yöneticilerin, iş stres dzeyeleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmak,

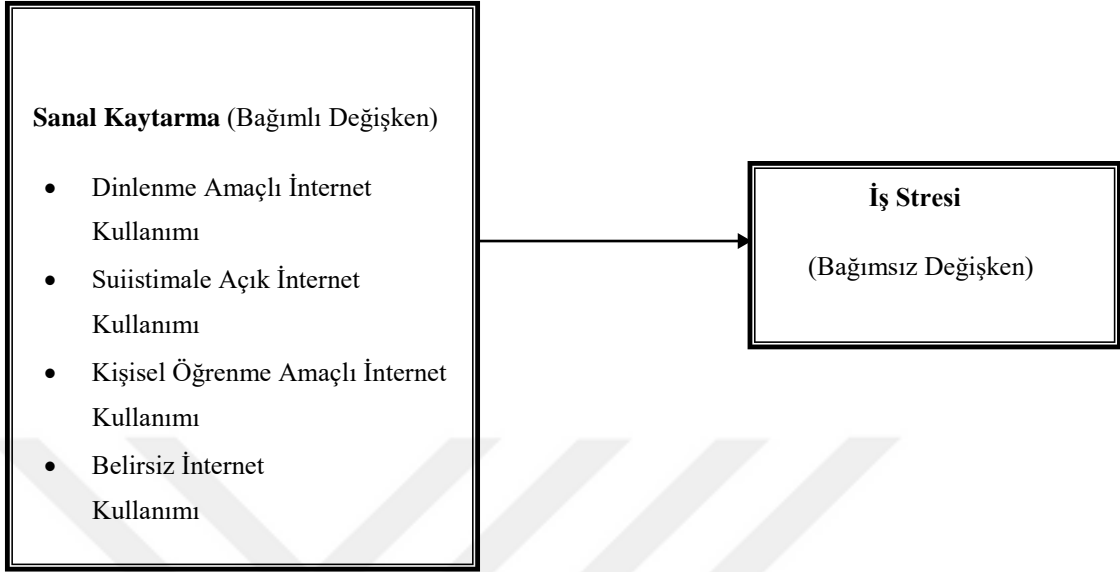
Bu alt amaçların dışında, araştırılan konu kapsamında literatüre katkı sağlamak ve bu konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunmak da diğer amaçlar arasında yer almaktadır.

## 5.2. Araştırmanın Modeli

Bir araştırma, geçmişteki ya da halen mevcut bir olayı var olduğu şekliyle betimlemeye (tasvir etmeye) yönelirse, "tarama" modellerinden yararlanır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanacaksa, onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası göstermeksizin oldukları gibi gözlemleyip belirlemek gerekir. Bu tür durumlarda tarama modeli uygundur. İncelenen değişken(ler)in tür ya da miktarının belirlendiği modeller tekil tarama modelleri olarak adlandırılır. İki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin (korelasyon) varlığını, yönünü ve şiddetini belirlemeye çalışan araştırmalarda ise ilişkisel tarama modeli kullanılır (İslamoğlu ve Almaçık, 2014: 97).

Araştırmada bağımlı değişkenimiz sanal kaytarmanın alt boyutları iken bağımsız değişkenimiz iş stresidir. Sanal kaytarmanın herbir alt boyutunun bağımsız değişken olan iş stresine etkisi belirtilmiştir. Hipotezleri test edebilmek için sanal kaytarmanın iş stresine etki eden unsurları alt boyutlarına ayrılmıştır.

**Şekil 7:** Araştırma Modeli



### 5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Yöneticilerin iş stres düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1a</sub>:** Yöneticilerin iş stres düzeyleri ile dinlenme amaçlı internet kullanım davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1b</sub>:** Yöneticilerin iş stres düzeyleri ile suistimale açık internet kullanım davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1c</sub>:** Yöneticilerin iş stres düzeyleri ile kişisel öğrenme amaçlı internet kullanım davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1d</sub>:** Yöneticilerin iş stres düzeyleri ile belirsiz internet internet kullanım davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2a</sub>:** Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2b</sub>:** Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2c</sub>:** Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2d</sub>:** Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2e</sub>:** Yöneticilerin genel stres düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3a</sub>:** Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3b</sub>:** Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3c</sub>:** Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3d</sub>:** Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3e</sub>:** Yöneticilerin genel stres düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4a</sub>:** Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4b</sub>:** Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4c</sub>:** Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4d</sub>:** Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4e</sub>:** Yöneticilerin genel stres düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.



**H5:** Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

**H5a:** Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

**H5b:** Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

**H5c:** Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

**H5d:** Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

**H5e:** Yöneticilerin genel stres düzeyleri çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

**H6:** Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H6a:** Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H6b:** Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H6c:** Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H6d:** Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H6e:** Yöneticilerin genel stres düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H7:** Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H7a:** Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H7b:** Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H7c:** Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H7d:** Yöneticilerin belirsiz internet kullanımını bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H7e:** Yöneticilerin genel stres düzeyleri bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H8:** Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H8a:** Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımını internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H8b:** Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımını internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H8c:** Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımını internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H8d:** Yöneticilerin belirsiz internet kullanımını internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H8e:** Yöneticilerin genel stres düzeyleri internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H9:** Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**H9a:** Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımını internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**H9b:** Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımını internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**H9c:** Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımını internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**H9d:** Yöneticilerin belirsiz internet kullanımını internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**H9e:** Yöneticilerin genel stres düzeyleri internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

#### **5.4. Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin önde gelen ilk 3 seyahat acentasından biri olan (x) seyahat acentasında görev yapan alt, orta, üst kademe yöneticiler

oluşturmaktadır (Araştırma, İstanbul merkezli, 1 adet idari ve yönetim ofisi, Türkiye geneli 8 adet merkezi, 113 adet alt acentaya sahip A grubu (x) seyahat acentasında yapılacaktır). Çalışmada araştırma yapılacak kurumun adı, yapılan görüşmeler sonucunda, şirketin ismi, şirketin kurumsal imajı veya kurumsal kimliğinin çeşitli sorunlarla karşılaşmaması ve bu gibi durumların önemli müşterilerin kaybına, stok değerinde düşüşe, satıcılar ve alıcılar ile problemlili veya zayıf ilişkilere sebep olacağından dolayı yürütülecek tez çalışmasında X seyahat acentası tanımı kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da araştırma evreni seyahat acentasında görev yapan 485 yöneticiden oluşmaktadır. Söz konusu X işletmenin insan kaynakları departmanı ile yapılan görüşme sonucunda yönetici sayısına ulaşılmıştır.

### 5.5. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kapsamına alınan (x) seyahat acentasının İstanbul merkezli, 1 adet idari ve yönetim ofisi, Türkiye geneli 8 adet merkezi, 113 adet alt acentaya sahip A grubu (x) seyahat acentasında alt, orta, üst kademe olarak görev yapmakta olan 485 yöneticisinden oluşan ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde tam sayım örneklem yöntemi kullanılmıştır. Acenta evrenini oluşturan tüm deneklere (485 denek) ulaşılabileceği koşulundan hareketle bu çalışmada tam sayım örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tam sayım örnekleme yöntemi, bütün evrenin araştırmaya dâhil edilmesi kapsamında gruptaki herkes hakkında bilgi toplamaya olanak sağlayan bir yöntem olarak tanımlanabilir (Gökçe, 1988:82).

Yöntem kapsamında aşağıdaki tabloda örneklem çizelgesi belirlenmiştir.

**Tablo 24:** Örneklem Çizelgesi

X Seyahat Acentası	Evrendeki Yönetici Sayısı	Örneklemden Yönetici Sayısı (tam sayım)
Genel Toplam	485	485
Evren/Örneklem	485	485

Tam sayım örnekleme yöntemine uygun olarak ana kitleyi oluşturan 485 yöneticiye anket formları ulaştırılmış fakat yöneticilerin yoğun iş temposundan dolayı anket formlarının geri toplanmasında yaşanan aksaklıklar nedeniyle 431 tane anketten geri dönüş alınmış ve son tahlilde hatalı ve tamamlanmamış anketler çıkarıldığında 388

tane kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Bundan dolayı 388 kişiden alınan cevaplar değerlemeye alınmıştır.

## 5.6. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Amacı, araştırmanın problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır. Anket formu cevaplayıcıya başkaca soru sormayı gerektirmeyecek ve gerekli tüm bilgileri verecek biçimde düzenlenmiştir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014:131). Bu bağlamda, araştırma kapsamında kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır:

1. Kişisel Bilgiler
2. Sanal Kaytarma Ölçeği (Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanımı)
3. İş Stres Düzeyi Ölçeği

İlk olarak kişisel bilgiler formu kapsamında, araştırma konusuna ilişkin literatür taraması yapılarak anket maddeleri hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde kişilerin ve çalıştıkları kurumun özelliklerini öğrenmeye yönelik yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, pozisyonu ve kaç yıldır internet kullandığı hakkında hem betimleyici hem de istatistiki bilgilere yer verilmiştir. Nominal ölçekli bu sorular 16 tanedir. Ölçeğin ikinci kısmında, katılımcıların sanal kaytarma davranışlarını ölçümlemek üzere 40 sorudan oluşan “Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanımı” ölçeği kullanılmıştır. Anandarajan ve diğerleri (2004)’nin çalışmalarında konu edilen kişisel internet kullanım etkinliklerinin çalışan örgütlere uyarlanmış “Kişisel İnternet Kullanma Eylemleri” (Personal Web Usage Behaviors) ölçeğinden Türkçeye uyarlanan anket kullanılmıştır. Ölçek 4 boyuttan (1.Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı, 2.Suistimale Açık İnternet Kullanımı, 3.Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı, 4.Belirsiz İnternet Kullanımı Etkinlikleri) ve 40 ifadeden oluşmaktadır. Oluşturan anket soruları dereceleme şeklinde hazırlanmış ve likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. “Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinlikleri” 40 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların etkinlik ve gerekçe düzeyi sorularına 1-Hiçbir Zaman,

2-Nadiren, 3-Ara Sıra, 4-Çoğunlukla, 5-Her Zaman şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir. Son kısımda ise "İş Stres Düzeyi" bölümünde, Bilişim Eğitim Kültür ve Araştırma Derneği (BEKAD) tarafından oluşturulmuş "İş Stres Düzeyi Ölçeği" isimli 10 maddeden oluşan anketten yararlanılmıştır (Güngör, 2016). Bu bölümde de katılımcıların etkinlik ve gerekçe düzeyi sorularına 1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-Ara Sıra, 4-Çoğunlukla, 5-Her Zaman şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir.

### 5.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler bir istatistik programı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi bazı tanımlayıcı (betimleyici) istatistiksel metodlardan yararlanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, korelasyon ve ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One way ANOVA) ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında, kişilerin tutum ve eğilimlerini ölçmek için kullanılan ve katılımcıların, kendilerine sunulan birtakım yargı ve ifadelere yönelik katılıp katılmama derecelerini belirtmelerini öngören likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu doğrultuda, katılımcıların tutum ve eğilimleri (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Ara Sıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman şeklinde iki ayrı "5'li Likert Ölçeği" ile ölçülmüştür. Ölçek sonuçları 5,00-1,00=4,00 puanlık bir genişlikte dağılım göstermişlerdir. Daha sonra bu genişlik beşe bölünmüş ve ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler tespit edilmiştir. İfadelerin değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen tablolar esas alınmıştır:

**Tablo 25: Ölçek Değerlendirme Aralığı**

SEÇENEKLER	PUANLAR	PUAN ARALIĞI	ÖLÇEK DEĞERLENDİRME
Asla / Hiçbir Zaman Katılmıyorum	1	1,00 - 1,80	Çok Düşük
Nadiren / Katılmıyorum	2	1,81 - 2,60	Düşük
Ara Sıra / Kararsızım	3	2,61 - 3,40	Orta
Çoğunlukla / Katılıyorum	4	3,41 - 4,20	Yüksek
Her Zaman / Kesinlikle Katılıyorum	5	4,21 - 5,00	Çok Yüksek

### 5.8. Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin güvenilirliğinin test etmek için Cronbach's Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır. Analiz sonucunda güvenilir olarak değerlendirilebilmesi için Alfa katsayısının 1'e yakın olması beklenir.

Alfa değerlerin sonuçları aşağıda belirtildiği gibi değerlendirilir (Kalaycı, 2010:405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Güvenirlik analiz sonuçları aşağıda yer alan tabloda görülmektedir.

**Tablo 26:** Mesai Saati İçerisinde İnternet Kullanım Etkinlikleri ve İş Stresi Düzeyi Analizi

Ölçekler (sıralı 5’li likert tipi)	Madde	Cronbach Alfa
Mesai Saatlerinde İnternet Kullanım Etkinlikleri	40	0,831
İş Stresi Düzeyi	10	0,823

Anket formunda mesai saati içerisinde internet kullanım etkinliklerine ilişkin bilgilerle ilgili toplamda 40 soru değerlendirilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda mesai saati içerisinde internet kullanım etkinlikleri ile ilgili soruların Alfa değeri Tablo 1’de görüldüğü gibi **0,831**’dir. Bu nedenle ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu belirtilebilir.

Anket formunda iş stresi düzeyine ilişkin bilgilerle ilgili toplamda 10 soru vardır. Güvenilirlik analizi sonucunda mesai saati içerisinde internet kullanım etkinlikleri ile ilgili soruların Alfa değeri **0,823**’dür. Bu nedenle ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu belirtilebilir.

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinden anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 6.1. Seyahat Acentası Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Seyahat acentası yöneticilerinin demografik özelliklerinin frekans analizi dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 27:** Seyahat Acentası Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	1. Kadın	186	%47,9
	2. Erkek	202	%52,1
Yaş	1. 25 ve altı	51	%13,1
	2. 26-35 yaş arası	161	%41,5
	3. 36-45 yaş arası	138	%35,6
	4. 46 yaş ve üstü	38	%9,8
Eğitim	1. Lise	44	%11,3
	2. Önlisans	171	%44,1
	3. Lisans	150	%38,7
	4. Lisansüstü	23	%5,9
Pozisyon	1. Üst Kademe Yönetici	69	%17,8
	2. Orta Kademe Yönetici	114	%29,4
	3. Alt Kademe Yönetici	205	%52,8
Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Süresi	1. 1-5 Yıl	176	%45,4
	2. 6-10 Yıl		%32,2
	3. 11 yıl ve üstü		%22,4
Şuan Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süresi	1. 1 yıldan az	49	%12,6
	2. 1-5 yıl	188	%48,5
	3. 6-10 yıl	102	%26,3
	4. 11 yıl ve üstü	49	%12,6
İnternet Kullanma Süresi	1. 6-10 Yıl	64	%7,2
	2. 11-15 Yıl		%16,5
	3. 16- Yıl ve üstü	183	%47,2



**Tablo 27:** Seyahat Acentası Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı (devam)

İnternet Kullanma Düzeyi	1.Orta Düzey	65	% 16,8
	2.İleri Düzey	238	% 61,3
	3.Uzman Düzey	85	% 21,9
İnternet Kullanım Sıklığı	1.Her Gün	388	% 100
Günde Kaç Saatinizi İnternette Harcıyorsunuz	1.5 saatten az	83	% 21,4
	2.5-10 saat arası	226	% 58,2
	3.10 saatten fazla	79	% 20,4
Facebook, Twitter Gibi Sosyal Paylaşım Sitelerine Üye Olma Durumu	1.Evet	385	% 99,2
	2.Hayır	3	% 0,8
Sosyal Medya üzerinden Çeşitli Paylaşımlarda Bulunma Durumu	1.Evet	381	% 98,2
	2.Hayır	7	% 1,8
İnternete Bağlanma Gerekçesinden Uzaklaşarak Farklı Konularla İlgilenme Durumu	1.Evet	323	% 83,2
	2.Hayır	65	% 16,8
Mesai Saatleri İçerisinde İnternet üzerinde İşi İle İlgisi Olmayan Bir Uğraş İçerisinde Olmanın Kabul Edilebilir Bir Durum Olduğunu Düşünme	1.Evet	114	% 29,4
	2.Hayır	97	% 25
	3.Kısmen	177	% 45,6
<b>TOPLAM</b>		<b>388</b>	<b>% 100</b>

Seyahat acentası yöneticileri cinsiyete göre 186'sı (%47,9) Kadın, 202'si (%52,1) Erkek olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri yaşa göre 51'i (%13,1) 25 ve altı, 161'i (%41,5) 26-35, 138'i (%35,6) 35-45, 38'i (%9,8) 46 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri eğitim düzeyine göre 44'ü (%11,3) Lise, 171'i (%44,1) Önlisans, 150'si (38,7) Lisans, 23'ü (%5,9) Lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri pozisyonlarına göre 69'u (%17,8) Üst kademe yönetici, 114'ü (%29,4) Orta kademe yönetici, 205'i (%52,8) Alt kademe yönetici olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri bulunduğu pozisyonda çalışma süresine göre 176'sı (%45,4) 1-5 yıl, 125'i (%32,2) 6-10 yıl, 87'si (%22,4) 11 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre 49'u (%12,6) 1 yıldan az, 188'i (%48,5) 1-5 yıl, 102'si (%26,3) 6-10 yıl, 49'u (%12,6) 11 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri internet kullanma süresine göre 64'ü (%7,2) 6-10 yıl, 141'i (%16,5) 11-15 yıl, 183'ü (%47,2) 16 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri internet kullanma düzeyine göre 65'i (%16,8) Orta düzey, 238'i (%61,3) İleri düzey, 85'i (%21,9) Uzman düzey olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri internet kullanım sıklığına göre 388'i (%100) Her gün, olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri günde internette zaman geçirdiği süreye göre 83'ü (%21,4) 5 saatten az, 226'sı (%58,2) 5-10 saat arası, 79'u (%20,4) 10 saatten fazla olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri facebook, twitter gibi sosyal paylaşım sitelerine üye olma durumuna göre 385'i (%99,2) Evet, 3'ü' (%0,8) Hayır olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri sosyal medya üzerinden çeşitli paylaşımlarda bulunma durumuna göre 381'i (%98,2) Evet, 7'si (%1,8) Hayır olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri internete bağlanma gerekçesinden uzaklaşarak farklı konularla ilgilenme durumuna göre 323'ü (%83,2) Evet, 65'i (%16,8) Hayır, olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri mesai saatleri içerisinde internet üzerinde işi ile ilgisi olmayan bir uğraş içerisinde olmanın kabul edilebilir bir durum olduğunu düşünme durumuna göre 114'ü (%29,4) Evet, 97'si (%25) Hayır, 117'si (%45,6) Kısmen olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticilerinin internet erişimini yapabildiği uygun yerlere göre frekans analizi dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 28:** Seyahat Acentası Yöneticilerinin İnternet Erişimini Yapabildiği Uygun Yerlere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
1.Daha çok kurumun olanaklarını kullanma	20	%5,2
2.Daha çok ev ortamında internet kullanma	48	%14,4
3.Mobil cihazlar ile her yerde kullanma	320	%85,5
<b>TOPLAM</b>	<b>388</b>	<b>%100</b>

Seyahat acentası yöneticileri internet erişimini yapabildiği uygun yerlere göre 20'si (% 5,2) daha çok kurumun olanaklarını kullanma, 48'i (% 14,4) daha çok ortamında kullanma, 320'si (% 85,5) mobil cihazlar ile her yerde kullanma olarak dağılmaktadır.

Seyahat acentası yöneticilerinin kurum içerisindeyken internet bağlantısını hangi kaynaktan sağlandığına göre olan frekans analizi dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 29:** Seyahat Acentası Yöneticilerinin Kurum İçerisindeyken İnternet Bağlantısını Hangi Kaynaktan Sağlandığına Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
1.Kurumun sağladığı internet imkanından	347	%89,4
2.Mobil cihazımın internet imkanından	41	%10,6
<b>TOPLAM</b>	<b>388</b>	<b>%100</b>

Seyahat acentası yöneticileri kurum içerisindeyken internet bağlantısını hangi kaynaktan sağladığına göre 347'si (% 89,4) kurumun sağladığı internet imkanından, 41'i (% 10,6) mobil cihazımın internet imkanından olarak dağılmaktadır.

## 6.2. Yöneticilerin Genel Sanal Kaytarma ve Boyutları ile İş Stres Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Ortalama Tabloları)

Seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatlerinde internet kullanım etkinlikleri ve iş stres düzeyi ortalamalarını gösteren tabloda aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 30:** Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatlerinde İnternet Kullanım Etkinlikleri ve İş Stres Düzeyi Ortalamaları

Gruplar	$\bar{X}$	Ss	Min.	Max.
Mesai Saatleri İçinde Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	3,165	0,498	1,38	4,38
Mesai Saatleri İçinde Suistimale Açık İnternet Kullanımı	2,634	0,436	1,11	4,79
Mesai Saatleri İçinde Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	3,148	0,556	1,40	5,00
Mesai Saatleri İçinde Belirsiz İnternet Kullanımı	2,393	0,753	1,00	5,00
Genel Sanal Kaytarma	2,850	0,389	1,33	4,78
Genel Stres	3,062	0,409	2,10	4,70

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinliklerinin ortalamaları incelendiğinde, “mesai saatleri içinde

dinlenme amaçlı internet kullanımı” alt boyutunun ortalamasının **orta** (  $X = 3,165$ ); “mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı” alt boyutunun ortalamasının **orta** (  $X = 2,634$ ); “mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı” alt boyutunun ortalamasının **orta** (  $X = 3,148$ ); “mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı” alt boyutunun ortalamasının **düşük** (  $X = 2,393$ ); “genel sanal kaytarma puanı” ortalamasının **orta** (  $X = 2,850$ ); “genel stres puanı” ortalamasının **orta** (  $X = 3,062$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

### 6.3. İş stresi ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin iş stresi ile sanal kaytarma arasındaki ilişkisinin incelendiği korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 31: Korelasyon Analizi

		Genel Sanal Puanı	Genel Stres Puanı	Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	Suistimale Açık İnternet Kullanımı	Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	Belirsiz İnternet Kullanımı
Genel Sanal Puanı	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	388					
Genel Stres Puanı	Pearson Correlation	<b>,186**</b>	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
	N	388	388				
Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	Pearson Correlation	<b>,713**</b>	<b>,133**</b>	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,009				
	N	388	388	388			
Suistimale Açık İnternet Kullanımı	Pearson Correlation	<b>,882**</b>	<b>,108*</b>	<b>,546**</b>	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,000			
	N	388	388	388	388		
Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	Pearson Correlation	<b>,764**</b>	<b>,202**</b>	<b>,385**</b>	<b>,461**</b>	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
	N	388	388	388	388	388	
Belirsiz İnternet Kullanımı	Pearson Correlation	<b>,507**</b>	<b>,157**</b>	<b>,191**</b>	<b>,303**</b>	<b>,424**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	388	388	388	388	388	388

\*p&lt;0.05 (Çift Yönlü); \*\*p&lt;0.01 (Çift Yönlü)

Mesai saatleri içerisinde internet kullanım etkinlikleri "Genel stres" faktörü ile;

- "Genel Sanal" faktörü arasında pozitif yönlü, zayıf ancak anlamlı,
- Sanal kaytarma alt boyutlarından "Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı" faktörü arasında pozitif yönlü, zayıf ancak anlamlı,
- Sanal kaytarma alt boyutlarından "Suistimale Açık İnternet Kullanımı" faktörü arasında pozitif yönlü, zayıf ancak anlamlı,
- Sanal kaytarma alt boyutlarından "Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı" faktörü arasında pozitif yönlü, düşük ancak anlamlı,
- Sanal kaytarma alt boyutlarından "Belirsiz İnternet Kullanımı" faktörü arasında faktörü arasında pozitif yönlü, zayıf ancak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır.

Bu bulgulara bakıldığında, stres arttıkça sanal kaytarma artmaktadır sonucuna varılabilir. Araştırmamız sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yüzde kaç oranında etkilediğini test etmek için yaptığımız korelasyon analizine göre genel stresin, genel sanal kaytarmayı **0,186** etkilemekte olduğu ve seyahat acentası yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin sanal kaytarma faaliyetlerine etkisi görülmektedir. Araştırmanın sonucunda seyahat acentası yöneticilerinin iş stresinden dolayı "zayıf" da olsa mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışlarını sergiledikleri tespit edilmiştir.

Yöneticiler, genel sanal kaytarma dışında sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımını diğer boyutlardan daha fazla yapmaktadırlar. Korelasyon analizine göre genel stres, sanal kaytarmanın alt boyutu olan Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımını **0,202** etkilemekte olduğu görülmektedir. Kişisel öğrenme amaçlı internet kullanım eylemlerini; kişisel konularda araştırma yapma, diğer acentaların faaliyet ve başarılarını takip etme, internet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek, mevzuata yönelik araştırma yapma, hizmetiçi kurs ve seminerler hakkında bilgi edinme ve başvuru yapma, turizm alanındaki akademik yayınları ve haberleri takip etme, branşı ile ilgili siteleri takip etme, kurumun internet sitesini takip etme, sendika ve meslek örgütlerinin web

sitelerini takip etme, haber portalleri üzerinden gündemi takip etme, adres, telefon no, yol tarifi vb. bilgilere ulaşma oluşturmaktadır. Kişisel öğrenme amaçlı yaptıkları kaytarma ile, üretkenlik artışına, kişisel gelişim ve eşsiz öğrenme fırsatlarına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, işyerinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımının iş ve iş dışı denge sağlandığı sürece problem yaratmayacağı, faydalı olabileceği söylenebilir. Yönetici araştırma, öğrenme ve kişisel gelişime dayalı gerekçelerle interneti kullanabilmektedir.

Yöneticiler, mesai saatleri içerisinde zayıf ama anlamlı olarak tespit edilen genel stresten kaynaklı gerçekleştirdikleri genel sanal kaytarma davranışlarının dışında asıl işlerine yoğunlaştıkları söylenebilir. Bu işler; iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin faaliyetleri yürütmek, çevre koruma mevzuatına uygun çalışmak, kalite yönetim sistemini oluşturmak, iş organizasyonu yapmak, satış öncesi işlemlerin yürütülmesini sağlamak, satış işlemlerini denetlemek, operasyon işlemlerini denetlemek, seyahat acentası çalışanlarını yönetmek, bütçe çalışmalarının yürütülmesini sağlamak, mesleki gelişim çalışmalarını yürütmek, olarak söylenebilir.

#### 6.4. Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinlikleri ve genel stresin cinsiyete göre incelendiği t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 32:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinlikleri ve Genel Stresin Cinsiyete Göre İncelendiği T-Testi Sonuçları

Gruplar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Mesai Saatleri İçinde Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.Kadın	186	3,180	0,491	0,583	0,561
	2.Erkek	202	3,150	0,506		
Mesai Saatleri İçinde Suistimale Açık İnternet Kullanımı	1.Kadın	186	2,593	0,393	-1,751	<b>0,081*</b>
	2.Erkek	202	2,671	0,471		



**Tablo 32:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinlikleri ve Genel Stresin Cinsiyete Göre İncelendiği T-Testi Sonuçları (devam)

Mesai Saatleri İçinde Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.Kadın	186	3,100	0,525		
	2.Erkek	202	3,194	0,582	-1,671	<b>0,095*</b>
Mesai Saatleri İçinde Belirsiz İnternet Kullanımı	1.Kadın	186	2,354	0,687	-0,930	0,353
	2.Erkek	202	2,426	0,810		
Genel Sanal Kaytarma	1.Kadın	186	2,819	0,341	-1,515	0,131
	2.Erkek	202	2,879	0,427		
Genel Stres	1.Kadın	186	3,055	0,393	-0,317	0,751
	2.Erkek	202	3,069	0,424		

\* $p < 0,05$

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanım etkinlikleri puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Erkek seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanları ( $X = 2,671$ ), kadın seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanlarından ( $X = 2,593$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında erkek seyahat acentası yöneticileri, kadın seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla suistimale açık internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda  $H_{2b}$ : “Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı genel puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Erkek seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı genel puanı ( $X = 3,194$ ), kadın seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı genel puanından ( $X = 3,100$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında erkek seyahat acentası yöneticileri, kadın seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda **H<sub>2c</sub>**: “Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı, mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı, genel sanal kaytarma, genel stres puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgulara bakıldığında; **H<sub>2</sub>**: “Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” **ana hipotezi kısmen desteklenmiş olup;**

**H<sub>2a</sub>**: “Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>2a</sub>**: “Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>2e</sub>**: “Yöneticilerin genel stres düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir”. **hipotezleri desteklenmemiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinliklerinin ve genel stresin yaşa göre incelendiği anova sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 33:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Yaşa Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Mesai Saatleri İçinde Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.25 ve altı	51	3,102	0,526	1,038	0,376
	2.26-35 yaş arası	161	3,141	0,477		
	3.36-45 yaş arası	138	3,187	0,526		
	4.46 yaş üstü	38	3,269	0,438		
Mesai Saatleri İçinde Suistimale Açık İnternet Kullanımı	1.25 ve altı	51	2,638	0,442	1,447	0,229
	2.26-35 yaş arası	161	2,683	0,444		
	3.36-45 yaş arası	138	2,596	0,457		
	4.46 yaş üstü	38	2,555	0,285		
Mesai Saatleri İçinde Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.25 ve altı	51	3,060	0,680	2,293	0,078
	2.26-35 yaş arası	161	3,093	0,490		
	3.36-45 yaş arası	138	3,205	0,579		
	4.46 yaş üstü	38	3,292	0,524		
Mesai Saatleri İçinde Belirsiz İnternet Kullanımı	1.25 ve altı	51	2,346	0,896	1,013	0,387
	2.26-35 yaş arası	161	2,333	0,697		
	3.36-45 yaş arası	138	2,444	0,740		
	4.46 yaş üstü	38	2,526	0,818		
Genel Sanal Kaytarma	1.25 ve altı	51	2,815	0,427	0,220	0,882
	2.26-35 yaş arası	161	2,851	0,376		
	3.36-45 yaş arası	138	2,855	0,413		
	4.46 yaş üstü	38	2,880	0,297		
Genel Stres	1.25 ve altı	51	2,996	0,434	1,052	0,369
	2.26-35 yaş arası	161	3,096	0,404		
	3.36-45 yaş arası	138	3,038	0,412		
	4.46 yaş üstü	38	3,094	0,378		

\*p<0,05

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı, mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı, genel sanal kaytarma ve genel stres puanı ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bu bulgulara bakıldığında;

**H<sub>3</sub>:** “Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>3a</sub>:** “Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı yaşa göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>3b</sub>:** “Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı yaşa göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>3c</sub>:** “Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yaşa göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>3d</sub>:** “Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı yaşa göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>3e</sub>:** “Yöneticilerin genel stres düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir”  
**hipotezleri desteklenmemiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinliklerinin ve genel stresin eğitim düzeyine göre incelendiği anova sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 34:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Eğitim Düzeyine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Mesai Saatleri İçinde Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.Lise	44	3,241	0,484	1,130	0,337	
	2.Önlisans	171	3,140	0,476			
	3.Lisans	150	3,150	0,509			
	4.Lisansüstü	23	3,304	0,605			
Mesai Saatleri İçinde Suistimale Açık İnternet Kullanımı	1.Lise	44	2,662	0,333	0,840	0,472	
	2.Önlisans	171	2,621	0,384			
	3.Lisans	150	2,620	0,483			
	4.Lisansüstü	23	2,764	0,625			
Mesai Saatleri İçinde Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.Lise	44	3,072	0,536	2,564	<b>0,054*</b>	<b>4 &gt; 1</b>
	2.Önlisans	171	3,138	0,513			
	3.Lisans	150	3,136	0,582			
	4.Lisansüstü	23	3,447	0,667			

**Tablo 34:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Eğitim Düzeyine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları (devam)

Mesai Saatleri İçinde Belirsiz İnternet Kullanımı	1.Lise	44	2,242	0,619	1,052	0,369
	2.Önlisans	171	2,436	0,801		
	3.Lisans	150	2,368	0,708		
	4.Lisansüstü	23	2,521	0,892		
Genel Sanal Kaytarma	1.Lise	44	2,849	0,329	1,654	0,177
	2.Önlisans	171	2,840	0,346		
	3.Lisans	150	2,836	0,423		
	4.Lisansüstü	23	3,025	0,521		
Genel Stres	1.Lise	44	3,027	0,416	0,136	0,939
	2.Önlisans	171	3,062	0,424		
	3.Lisans	150	3,070	0,381		
	4.Lisansüstü	23	3,078	0,477		

\*p<0,05

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Lisansüstü mezunu seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanları ( $\bar{X} = 3, 447$ ), lise mezunu seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanlarından ( $\bar{X} = 3, 072$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında lisansüstü mezunu seyahat acentası yöneticileri, lise mezunu seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H<sub>4c</sub>**: “Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde suistimale açık internet

kullanımı, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı, genel sanal kaytarma ve genel stres puanı ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ). Bu bulgulara bakıldığında; **H4**: “Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir” **ana hipotezi kısmen desteklenmiş olup**;

**H4a**: “Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir”;

**H4b**: “Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir”;

**H4d**: “Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir”;

**H4e**: “Yöneticilerin genel stres düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir” **hipotezleri desteklenmemiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinliklerinin ve genel stresin çalışma pozisyonlarına göre incelendiği anova sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 35:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Çalışma Pozisyonlarına Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Mesai Saatleri İçinde Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.Üst Kademe Yönetici	69	3,378	0,474	7,969	<b>0,000*</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>1 &gt; 3</b>
	2.Orta Kademe Yönetici	114	3,123	0,498			
	3.Alt Kademe Yönetici	205	3,116	0,490			
Mesai Saatleri İçinde Suistimale Açık İnternet Kullanımı	1.Üst Kademe Yönetici	69	2,748	0,508	3,836	<b>0,022*</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	2.Orta Kademe Yönetici	114	2,565	0,400			
	3.Alt Kademe Yönetici	205	2,634	0,424			

**Tablo 35:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Çalışma Pozisyonlarına Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları (devam)

Mesai Saatleri İçinde Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.Üst Kademe Yönetici	69	3,394	0,634	12,678	<b>0,000*</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>2 &gt; 3</b>
	2.Orta Kademe Yönetici	114	3,209	0,489			
	3.Alt Kademe Yönetici	205	3,031	0,533			
Mesai Saatleri İçinde Belirsiz İnternet Kullanımı	1.Üst Kademe Yönetici	69	2,497	0,827	1,150	0,318	
	2.Orta Kademe Yönetici	114	2,418	0,747			
	3.Alt Kademe Yönetici	205	2,344	0,730			
Genel Sanal Kaytarma	1.Üst Kademe Yönetici	69	3,017	0,446	8,021	<b>0,000*</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>1 &gt; 3</b>
	2.Orta Kademe Yönetici	114	2,827	0,355			
	3.Alt Kademe Yönetici	205	2,808	0,372			
Genel Stres	1.Üst Kademe Yönetici	69	3,075	0,422	0,076	0,927	
	2.Orta Kademe Yönetici	114	3,067	0,407			
	3.Alt Kademe Yönetici	205	3,055	0,407			

\* $p < 0,05$

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı puanları ortalamalarının görev pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. Görev pozisyonu üst kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı puanları ( $X = 3, 378$ ), görev pozisyonu orta kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı puanlarından ( $X = 3, 123$ ) yüksek bulunmuştur. Ayrıca, görev pozisyonu üst kademe olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı puanları ( $X = 3, 378$ ), görev pozisyonu alt kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı puanlarından ( $X = 3, 116$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında üst kademe seyahat acentası yöneticileri, orta kademe seyahat acentası yöneticileri ve alt kademe seyahat acentası yöneticilerine

göre mesai saatleri içerisinde daha fazla dinlenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H<sub>5a</sub>**: “Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanları ortalamalarının görev pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey post- hoc analizi yapılmıştır. Görev pozisyonu üst kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanları ( $X = 2,748$ ), görev pozisyonu orta kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanlarından ( $X = 2,565$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında üst kademe seyahat acentası yöneticileri, orta kademe seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla suistimale açık internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H<sub>5b</sub>**: “Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanları ortalamalarının görev pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. Görev pozisyonu üst kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanları ( $X = 3,394$ ), görev pozisyonu orta kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanlarından ( $X = 3,209$ ) yüksek



bulunmuştur. Ayrıca, görev pozisyonu orta kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanları ( $X = 3,209$ ), görev pozisyonu alt kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanlarından ( $X = 3,031$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında üst kademe seyahat acentası yöneticileri, orta kademe seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Diğer bir bulgu ise, orta kademe seyahat acentası yöneticileri, alt kademe seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H<sub>5c</sub>**: “Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanları ortalamalarının görev pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. Görev pozisyonu üst kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanları ( $X = 3,017$ ), görev pozisyonu orta kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanlarından ( $X = 2,827$ ) yüksek bulunmuştur. Ayrıca, görev pozisyonu üst kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin genel saytarma puanları ( $X = 3,017$ ), görev pozisyonu alt kademe yönetici olan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanlarından ( $X = 2,808$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında üst kademe seyahat acentası yöneticileri, orta kademe seyahat acentası yöneticilerine ve alt kademe seyahat acentası yöneticilerine

göre mesai saatleri içerisinde daha fazla genel sanal kaytarma yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H<sub>5</sub>**: “Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir” **ana hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı, genel stres puanı ortalamalarının görev pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ). Bu bulgulara bakıldığında; **H<sub>5a</sub>**: “Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir”;

**H<sub>5e</sub>**: “Yöneticilerin genel stres düzeyleri çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir” **hipotezleri desteklenmemiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinliklerinin ve genel stresin bulunduğu pozisyonda çalışma süresine göre incelendiği anova sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 36:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Süresine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Mesai Saatleri İçinde Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.1-5 yıl	176	3,138	0,519	1,328	0,266
	2.6-10 yıl	125	3,150	0,433		
	3.11 yıl ve üstü	87	3,241	0,540		
Mesai Saatleri İçinde Suistimale Açık İnternet Kullanımı	1.1-5 yıl	176	2,648	0,436	0,781	0,459
	2.6-10 yıl	125	2,649	0,450		
	3.11 yıl ve üstü	87	2,582	0,418		
Mesai Saatleri İçinde Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.1-5 yıl	176	3,088	0,526	2,645	0,072
	2.6-10 yıl	125	3,159	0,540		
	3.11 yıl ve üstü	87	3,254	0,625		
Mesai Saatleri İçinde Belirsiz İnternet Kullanımı	1.1-5 yıl	176	2,320	0,719	1,544	0,215
	2.6-10 yıl	125	2,448	0,723		
	3.11 yıl ve üstü	87	2,463	0,852		

**Tablo 36:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Süresine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları (devam)

Genel Sanal Kaytarma	1.1-5 yıl	176	2,831	0,378	0,405	0,667
	2.6-10 yıl	125	2,862	0,388		
	3.11 yıl ve üstü	87	2,873	0,412		
Genel Stres	1.1-5 yıl	176	3,090	0,415	0,784	0,457
	2.6-10 yıl	125	3,037	0,396		
	3.11 yıl ve üstü	87	3,040	0,414		

\* $p < 0,05$

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı, mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı, genel sanal kaytarma ve genel stres puanı ortalamalarının bulunduğu pozisyonda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu bulgulara bakıldığında;

**H<sub>6</sub>:** “Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>6a</sub>:** “Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>6b</sub>:** “Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>6c</sub>:** “Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>6d</sub>:** “Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>6e</sub>:** “Yöneticilerin genel stres düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir” **hipotezleri desteklenmemiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinliklerinin ve genel stresin yöneticilerin şuan bulunduğu

kurumdaki çalışma süresine göre incelendiği anova sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 37:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin Yöneticilerin Şuan Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Mesai Saatleri İçinde Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.1 Yıldan Az	49	3,000	0,480	1,587	0,177	
	2.1-5 Yıl	188	3,196	0,476			
	3.6-10 Yıl	102	3,176	0,507			
	4.11-15 Yıl	34	3,198	0,543			
	5.16 Yıl ve üstü	15	3,166	0,617			
Mesai Saatleri İçinde Suistimale Açık İnternet Kullanımı	1.1 Yıldan Az	49	2,531	0,335	2,195	<b>0,069*</b>	<b>2 &gt; 1</b>
	2.1-5 Yıl	188	2,694	0,455			
	3.6-10 Yıl	102	2,612	0,403			
	4.11-15 Yıl	34	2,578	0,482			
	5.16 Yıl ve üstü	15	2,491	0,523			
Mesai Saatleri İçinde Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.1 Yıldan Az	49	2,932	0,586	3,598	<b>0,007*</b>	<b>4 &gt; 1</b>
	2.1-5 Yıl	188	3,137	0,529			
	3.6-10 Yıl	102	3,182	0,498			
	4.11-15 Yıl	34	3,379	0,643			
	5.16 Yıl ve üstü	15	3,233	0,749			
Mesai Saatleri İçinde Belirsiz İnternet Kullanımı	1.1 Yıldan Az	49	2,197	0,741	1,985	0,096	
	2.1-5 Yıl	188	2,391	0,768			
	3.6-10 Yıl	102	2,392	0,708			
	4.11-15 Yıl	34	2,666	0,720			
	5.16 Yıl ve üstü	15	2,444	0,860			
Genel Sanal Kaytarma	1.1 Yıldan Az	49	2,700	0,352	2,417	<b>0,048*</b>	<b>2 &gt; 1</b>
	2.1-5 Yıl	188	2,882	0,396			
	3.6-10 Yıl	102	2,851	0,346			
	4.11-15 Yıl	34	2,909	0,409			
	5.16 Yıl ve üstü	15	2,808	0,546			
Genel Stres	1.1 Yıldan Az	49	2,979	0,380	1,231	0,297	
	2.1-5 Yıl	188	3,083	0,429			
	3.6-10 Yıl	102	3,093	0,389			
	4.11-15 Yıl	34	2,967	0,431			
	5.16 Yıl ve üstü	15	3,080	0,283			

\*p<0,05

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanları ortalamalarının şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. Şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanları ( $X = 2,694$ ), şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanlarından ( $X = 2,531$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında şuan bulunduğu kurumda çalışma süreleri 1-5 yıl olan seyahat acentası yöneticileri şuan bulunduğu kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla suistimale açık internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H<sub>7b</sub>**: “Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanları ortalamalarının şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. Şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresi 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanları ( $X = 3,379$ ), şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanlarından ( $X = 2,932$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında şuan bulunduğu kurumda çalışma süreleri 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticileri şuan bulunduğu kurumda çalışma süresi 1

yıldan az olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H7c**: “Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanları ortalamalarının şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. Şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde genel sanal kaytarma puanları ( $X = 2,882$ ), şuan bulunduğu kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanlarından ( $X = 2,700$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında şuan bulunduğu kurumda çalışma süreleri 1-5 yıl olan seyahat acentası yöneticileri şuan bulunduğu kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla genel sanal kaytarma yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H7**: “Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir” **ana hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı, genel stres puanı ortalamalarının bulunduğu pozisyonda şuan bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu bulgulara bakıldığında;

**H7a**: “Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir”,

**H7a:** “Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir”’,

**H7e:** “Yöneticilerin genel stres düzeyleri bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir”’, **hipotezleri desteklenmemiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinliklerinin ve genel stresin internet kullanma süresine göre incelendiği anova sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 38:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin İnternet Kullanma Süresine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Mesai Saatleri İçinde Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.6-10 yıl	64	3,082	0,521	1,117	0,328	
	2.11-15 yıl	141	3,191	0,463			
	3.16 yıl ve üstü	183	3,174	0,516			
Mesai Saatleri İçinde Suistimale Açık İnternet Kullanımı	1.6-10 yıl	64	2,532	0,370	6,184	<b>0,002*</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>2 &gt; 3</b>
	2.11-15 yıl	141	2,732	0,443			
	3.16 yıl ve üstü	183	2,594	0,440			
Mesai Saatleri İçinde Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.6-10 yıl	64	3,073	0,577	0,691	0,501	
	2.11-15 yıl	141	3,161	0,518			
	3.16 yıl ve üstü	183	3,164	0,578			
Mesai Saatleri İçinde Belirsiz İnternet Kullanımı	1.6-10 yıl	64	2,390	0,793	0,049	0,952	
	2.11-15 yıl	141	2,409	0,782			
	3.16 yıl ve üstü	183	2,382	0,719			
Genel Sanal Kaytarma	1.6-10 yıl	64	2,767	0,329	3,094	<b>0,046*</b>	<b>2 &gt; 1</b>
	2.11-15 yıl	141	2,906	0,384			
	3.16 yıl ve üstü	183	2,836	0,406			
Genel Stres	1.6-10 yıl	64	3,039	0,454	0,124	0,884	
	2.11-15 yıl	141	3,066	0,402			
	3.16 yıl ve üstü	183	3,067	0,399			

\*p<0,05

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanları ortalamalarının internet kullanma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. İnternet kullanma süresi 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanları ( $X = 2,732$ ), internet kullanma süresi 6-10 yıl olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanlarından ( $X = 2,532$ ) yüksek bulunmuştur. Ayrıca, internet kullanma süresi 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanları ( $X = 2,732$ ), internet kullanma süresi 16 yıl ve üstü olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı puanlarından ( $X = 2,594$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında internet kullanma süreleri 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticileri internet kullanma süreleri 6-10 yıl ve 16 yıl üstü olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla suistimale açık internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda;  $H_{8b}$ : “Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanları ortalamalarının internet kullanma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. İnternet kullanma süresi 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanları ( $X = 2,906$ ), internet kullanma süresi 6-10 yıl olan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanlarından ( $X = 2,767$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında internet kullanma süreleri 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticileri internet kullanma süreleri 6-10 yıl olan seyahat acentası



yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla genel sanal kaytarma yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H<sub>8</sub>**: ‘‘Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir’’ **ana hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı ve genel stres puanı ortalamalarının internet kullanım süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ). **Bu bulgulara bakıldığında;**

**H<sub>8a</sub>**: ‘‘Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir’’,

**H<sub>8c</sub>**: ‘‘Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir’’,

**H<sub>8d</sub>**: ‘‘Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir’’,

**H<sub>8e</sub>**: ‘‘Yöneticilerin genel stres düzeyleri internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir’’ **hipotezleri desteklenmemiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinliklerinin ve genel stresin internet kullanma düzeyine göre incelendiği anova sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 39:** Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerinin Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanım Etkinliklerinin ve Genel Stresin İnternet Kullanma Düzeyine Göre İncelendiği ANOVA Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Mesai Saatleri İçinde Dinlenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.Orta Düzey	65	3,084	0,428	1,663	0,191	
	2.İleri Düzey	238	3,162	0,492			
	3.Uzman Düzey	85	3,233	0,557			
Mesai Saatleri İçinde Suistimale Açık İnternet Kullanımı	1.Orta Düzey	65	2,566	0,353	2,162	0,116	
	2.İleri Düzey	238	2,625	0,429			
	3.Uzman Düzey	85	2,710	0,503			
Mesai Saatleri İçinde Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımı	1.Orta Düzey	65	2,978	0,463	3,832	<b>0,022*</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 1</b>
	2.İleri Düzey	238	3,172	0,528			
	3.Uzman Düzey	85	3,210	0,668			
Mesai Saatleri İçinde Belirsiz İnternet Kullanımı	1.Orta Düzey	65	2,225	0,659	2,524	0,081	
	2.İleri Düzey	238	2,400	0,769			
	3.Uzman Düzey	85	2,502	0,760			
Genel Sanal Kaytarma	1.Orta Düzey	65	2,747	0,286	3,892	<b>0,021*</b>	<b>3 &gt; 1</b>
	2.İleri Düzey	238	2,852	0,369			
	3.Uzman Düzey	85	2,924	0,485			
Genel Stres	1.Orta Düzey	65	3,029	0,328	0,372	0,689	
	2.İleri Düzey	238	3,075	0,426			
	3.Uzman Düzey	85	3,050	0,416			

\* $p < 0,05$

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanım etkinlikleri puanları ortalamalarının internet kullanma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. İnternet kullanma düzeyi ileri düzey olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanları ( $\bar{X} = 3,172$ ), internet kullanma düzeyi orta düzey olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanlarından ( $\bar{X} = 2,978$ )

yüksek bulunmuştur. Ayrıca, internet kullanma düzeyi uzman düzey olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanları ( $X = 3,210$ ), internet kullanma düzeyi orta olan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı puanlarından ( $X = 2,978$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında internet kullanma düzeyi ileri olan seyahat acentası yöneticileri internet kullanma düzeyi orta olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Ayrıca, internet kullanma düzeyi uzman olan seyahat acentası yöneticileri internet kullanma düzeyi orta olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H<sub>9c</sub>**: “Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir” **hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanları ortalamalarının internet kullanma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Tukey Post Hoc analizi yapılmıştır. İnternet kullanma düzeyi uzman düzey olan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanları ( $X = 2,924$ ), internet kullanma düzeyi orta olan seyahat acentası yöneticilerinin genel sanal kaytarma puanlarından ( $X = 2,747$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara bakıldığında internet kullanma düzeyi uzman olan seyahat acentası yöneticileri internet kullanma düzeyi orta olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla genel sanal kaytarma yapmaktadırlar. Bu kapsamda; **H<sub>9</sub>**: “Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir” **ana hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı ve genel stres puanı ortalamalarının internet kullanım düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ). Bu bulgulara bakıldığında;

**H<sub>9a</sub>:** “Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>9b</sub>:** “Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>9c</sub>:** “Yöneticilerin belirsiz internet kullanımı internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir”,

**H<sub>9e</sub>:** “Yöneticilerin genel stres düzeyleri internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir”, **hipotezleri desteklenmemiştir.**

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular dâhilinde ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

### 7.1. SONUÇ

Bu araştırmada seyahat acentalarında görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticilerin iş stres düzeylerinin mesai saatleri içinde meşgul oldukları iş dışı internet kullanım etkinlikleri, bu etkinliklerin düzeyleri ve bu etkilere sebep olan gerekçelerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama araçları Kişisel Bilgiler, Sanal Kaytarma Ölçeği (Mesai Saatleri İçinde İnternet Kullanımı), İş Stres Düzeyi Ölçeği olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir. Araştırmada yararlanılan ölçeklerin alt boyutlarının bulunması sebebiyle araştırmada, sanal kaytarmanın alt boyutları ile iş stresi arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada bilgi ve teknoloji çağının en önemli konularından biri olan internetin iş ortamlarında, iş stresinden kaynaklı olarak ne amaçla ve ne düzeyde kullanıldığı ile ilgili seyahat acentası yöneticilerinin durumuna ilişkin verilere ulaşılmıştır.

Araştırmada, frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi bazı tanımlayıcı (betimleyici) istatistiksel metodlardan yararlanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, korelasyon ve ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One way ANOVA) ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin demografik değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev pozisyonu, bulunduğu pozisyonda çalışma süresi,

şuanda bulunduğu pozisyonda çalışma süresi, internet kullanım süresi, internet kullanım düzeyi, internet kullanım sıklığı, internette harcanan zaman, sosyal medyaya üye olma durumu, internette bağlanma gerekçesinden uzaklaşarak farklı konularla ilgilenme durumu olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular incelendiğinde araştırmaya dahil olan seyahat acentasında görev yapan yöneticilerin çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu (186'sı (%47,9) Kadın, 202'si (**%52,1 Erkek**), yaş dağılımları dikkate alındığında yöneticilerin çoğunluğunun (51'i (%13,1) 25 ve altı, **161'i (%41,5) 26-35**, 138'i (%35,6) 35-45, 38'i (%9,8) 46 yaş ve üstü) genç yaş diliminde oldukları, eğitim durumları incelendiğinde, (44'ü (%11,3) Lise, **171'i (%44,1) Önlisans**, 150'si (38,7) Lisans, 23'ü (%5,9) Lisansüstü) yöneticilerin çoğunluğunun önlisans mezunu oldukları, görev pozisyonları dikkate alındığında yöneticilerin çoğunluğunun (69'u (%17,8) Üst kademe yönetici, 114'ü (%29,4) Orta kademe yönetici, **205'i (%52,8) Alt kademe yönetici**) alt kademe yönetici oldukları tespit edilmiştir. Bunun sebebinin ise, işletmelerin yönetici yapılanmaları dikkate alındığında, üst kademe ve orta kademe yöneticilerin sayısı, alt kademe yöneticilerin sayısına oranla düşüktür. Çünkü, üst ve orta kademe yöneticiler, daha çok işletmenin sorumlulukları ile ilgilenmekte ve karar almaktadır. Alt kademe yöneticiler ise, çoğunlukla işgörenlerden sorumludurlar. Bir kurumda alt kademelerden üst kademelere çıkıldıkça, yetki ve sorumluluk artar. Bu nedenle pozisyonlar, işgörenlerin yetki ve statüsünü de belirler. Hiyerarşi basamakları içinde bulunan yöneticiler, işletmede sahip oldukları yetkinin miktarına göre üst, orta ve alt kademelerin birinde yer alırlar. Alt kademe yöneticiler, orta ve üst kademe yöneticilerden sayıca daha fazla olmaları nedeniyle işletmenin yönetim piramidi oluşur (**Kaynak** )Yöneticilerin buldukları görev pozisyonlarında çalışma süreleri dikkate alındığında çoğunluğunun (**176'sı (%45,4) 1-5 yıl**, 125'i (%32,2) 6-10 yıl, 87'si (%22,4) 11 yıl ve üstü) 1-5 yıl aralığında oldukları, şuan da buldukları kurumda çalışma süreleri dikkate alındığında çoğunluğunun (**49'u (%12,6) 1 yıldan az**, 188'i (%48,5) 1-5 yıl, 102'si (%26,3) 6-10 yıl, 49'u (%12,6) 11 yıl ve üstü) 1 yıldan az süre çalışmaya devam ettikleri tespit edilmiştir. Bunun sebebinin ise, sektörün hizmet ağırlıklı olması, sezonluk olması, çalışma saatlerinin esnek olması,

rekabetin yoğun ve şiddetli olması, resmi tatil ve bayram tatillerinde çalışma zorunluluğunun olması, personel devir hızının yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yöneticilerin internet kullanma süreleri dikkate alındığında çoğunluğunun (64'ü (%7,2) 6-10 yıl, 141'i (%16,5) 11-15 yıl, **183'ü (%47,2) 16 yıl ve üstü**) 16 yıldan fazla internet kullandıkları, internet kullanma düzeyleri dikkate alındığında çoğunluğunun (65'i (%16,8) Orta düzey, **238'i (%61,3) İleri düzey**, 85'i (%21,9) Uzman düzey) ileri düzey oldukları, internet kullanım sıklıkları dikkate alındığında yöneticilerin tamamının (**388'i (%100) Her gün**) interneti her gün kullandıkları, internette günlük geçirilen zaman dikkate alındığında yöneticilerin çoğunluğunun (83'ü (%21,4) 5 saatten az, **226'sı (%58,2) 5-10 saat arası**, 79'u (%20,4) 10 saatten fazla) 5-10 saat aralığında internette günlük zaman geçirdikleri tespit edilmiştir. . Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük kısmı her gün internette zaman geçirmekte ve çoğunluğu beş ile on saat arasında veya on saatten fazla internette vakit geçirenlerde azımsanacak sayıda değildir. Sosyal paylaşım sitelerine üye olma durumlarına göre yöneticilerin büyük çoğunluğunun (**385'i (%99,2) Evet**, 3'ü' (%0,8) Hayır) sosyal medyada üyeliklerinin oldukları, sosyal medya üzerinden çeşitli paylaşımlarda bulunma durumlarına göre büyük çoğunluğunun (**381'i (%98,2) Evet**, 7'si (%1,8) Hayır) sosyal medyada paylaşımda buldukları, internete bağlanma gerekçesinden uzaklaşarak farklı konularla ilgilenme durumuna göre yöneticilerin büyük çoğunluğunun (**323'ü (%83,2) Evet**, 65'i (%16,8) Hayır) farklı konularla ilgilendikleri, mesai saatleri içerisinde internet üzerinde işi ile ilgisi olmayan bir uğraş içerisinde olmanın kabul edilebilir bir durum olduğunu düşünme boyutuna göre yöneticilerin büyük çoğunluğunun (114'ü (%29,4) Evet, 97'si (%25) Hayır, **117'si (%45,6 Kısmen)** bu durumu kısmen kabul edilebilir buldukları, internet erişiminin yapıldığı uygun yerler dikkate alındığında yöneticilerin büyük çoğunluğunun (20'si (% 5,2) daha çok kurumun olanaklarını kullanma, 48'i (% 14,4) daha çok ortamında kullanma, **320'si (% 85,5) mobil cihazlar ile her yerde kullanma**) interneti mobil cihazlar ile her yerde kullanmanın daha yararlı olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerininin mesai saatleri içinde “mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı” alt boyutunun

ortalamasının **orta** ,“mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı” alt boyutunun ortalamasının **orta**, mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı” alt boyutunun ortalamasının **orta**, “mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı” alt boyutunun ortalamasının **düşük**, “genel sanal kaytarma puanı” ortalamasının **orta**, “genel stres puanı” ” ortalamasının **orta** düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan niceliksel verilerin sonuca göre mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı ortalaması değişkeninin düşük anlamlı olduğu sonucuna varılmakla birlikte, mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı ortalaması değişkeni, mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı ortalaması değişkeni, mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı ortalaması değişkeni, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı ortalaması değişkeninin bağımlı değişkeni negatif yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır. Bağımlı değişkeni en yüksek düzeyde etkileyenin mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı ortalaması değişkeni olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerin demografik bilgileri göz önünde bulundurularak yapılan T-Testi, Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi, Tukey Post Hoc Testi sonuçları incelendiğinde, seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinlikleri için yaş ve bulunduğu pozisyonda çalışma süresi bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde internet kullanım etkinlikleri için cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma pozisyonu, şuan bulunduğu pozisyonda çalışma süresi, internet kullanma süresi, internet kullanma düzeyi bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgulara göre; cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Erkek seyahat acentası yöneticileri, kadın seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla suistimale açık internet kullanımı yapmaktadırlar. Buradan hareketle, Matanda vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada erkeklerin eğlence için interneti kullandıkları ve erkeklerin kadınlardan daha fazla ticari amaçlar için interneti kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir araştırma olan King (2007)'in,



işyerlerinde erkeklerin kadınlara oranla interneti bireysel işlerinde daha fazla kullandıklarını bulgusuyla paralellik göstermektedir. Suistimale açık internet kullanım eylemlerini; blogları takip etme, video izleme, ilan ve fırsat sitelerini takip etme, açık artırma sitelerinde alım / satım işlemleri yapma, sohbet odalarında özel yaşama ilişkin paylaşımlarda bulunma, sanal toplulukları / forumları ziyaret etme, internet reklamlarını inceleme, eğlence amaçlı haberleri takip etme, spor ve magazin haberlerini takip etme, çevrimiçi günlük finansal işlemler yapma, sosyal medyayı takip etme / varlığını sürdürme, çevrimiçi oyun oynama, müzik indirme, kişisel web sitesi üzerinde çalışma oluşturmaktadır. Yöneticilerin mesai saatleri içerisinde suistimale açık internet kullanımını cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Erkek seyahat acentası yöneticileri, kadın seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Buradan hareketle erkek yöneticilerin internette kazandıkları araştırma ve kişisel gelişim alışkanlıklarının, sonraki dönemlerde de etkili olduğu ve eğitim düzeylerinin artması ile kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımlarının arttığı sonucuna varılabilir. Kişisel öğrenme amaçlı internet kullanım eylemlerini; kişisel konularda araştırma yapma, diğer acentaların faaliyet ve başarılarını takip etme, internet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek, mevzuata yönelik araştırma yapma, hizmetiçi kurs ve seminerler hakkında bilgi edinme ve başvuru yapma, turizm alanındaki akademik yayınları ve haberleri takip etme, branşı ile ilgili siteleri takip etme, kurumun internet sitesini takip etme, sendika ve meslek örgütlerinin web sitelerini takip etme, haber portalleri üzerinden gündemi takip etme, adres, telefon no, yol tarifi vb. bilgilere ulaşma oluşturmaktadır. Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımını cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Lisansüstü mezunu seyahat acentası yöneticileri, lise mezunu seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadır. Sanal kaytarma davranışının örgüt açısından negatif etkilerini inceleyen

araştırmaların yanı sıra, sanal kaytarma sayesinde elde edilen üretkenlik artışına, kişisel gelişim ve eşsiz öğrenme fırsatlarına değinerek, sanal kaytarmanın faydalı olabileceği görüşünü destekleyen çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu çalışmalar örnek olarak Keklik vd. (2015) sanal kaytarma davranışlarının literatürdeki aksine örgütsel öğrenme kapasitesini arttıran bir değişken olduğunu bulgulamıştır. König ve Guardia (2014) ise, işyerinde kişisel amaçlarla internet kullanımının iş ve iş dışı denge sağlandığı sürece problem yaratmadığını ve faydalı olabileceğini vurgulamaktadırlar. Yine İnce ve Gül (2011) tarafından yapılan araştırmada ise içsel kontrol odağına sahip olan çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışlarının, iş performansını artırdığı ve bu şekilde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Stanton (2002) tarafından yapılan araştırmada sık internet kullanan çalışanların daha az kullanan çalışanlara göre, iş tatmini, duygusal bağlılık, destekleyici örgüt, iş arkadaşları ve yönetici memnuniyeti açısından yüksek puanlar aldığı gözlenmiştir. Anandarajan vd.'ne (2011) göre ise sanal kaytarma; “ 21. yüzyıl işletmelerinde çalışanların, psikolojik sözleşmede balans ayarı yapma teşebbüslerinin” göstergesidir. Buradan hareketle yöneticilerin lisansüstü eğitim süreçlerinde kazandıkları araştırma ve kişisel gelişim alışkanlıklarının, sonraki dönemlerde de etkili olduğu ve eğitim düzeyinin artmasının internet kullanım etkinlikleri düzeyini artırdığı sonucuna varılabilir. Eğitim düzeyi ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar da (Garrett ve Dangizer, 2008; Özkalp vd., 2012) eğitim durumu ile sanal kaytarma davranışlarını gösterme arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Yöneticilerin sanal kaytarma davranışlarını gösterme sıklığı eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Araştırmada eğitim düzeyi arttıkça, sanal kaytarma faaliyetlerini gösterme düzeyide de artmıştır.

Görev pozisyonu değişkenine göre, üst kademe seyahat acentası yöneticileri, orta kademe seyahat acentası yöneticileri ve alt kademe seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla dinlenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadır. Lavoie ve Pychyl (2001)'in araştırmasında interneti her gün kullanan görev pozisyonları memur ve akademisyenlerin dinlenme ve sosyal ihtiyaçlara dayalı gerekçeler ile daha fazla internet kullanım etkinlikleri ile meşgul oldukları görülmektedir. Yöneticinin işletmedeki görev pozisyonu arttıkça sorumluluğunun azaldığı, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve buna bağlı olarak da

dinlenme amaçlı internet kullanımı ile meşgul olma eğiliminde oldukları söylenebilir. Dinlenme amaçlı internet kullanım eylemlerini; tatil rezervasyonu ve çevrimiçi bilet işlemleri yapma, hafta sonu için eğlence/sosyal program yapma, hobi ve ilgi alanlarıyla ilgili araştırma yapma, satın alınması düşünülen ürünler hakkında araştırma yapma, amaçsızca internette dolaşma, sosyal kulüp ve organizasyonlar hakkında bilgi toplama, yeni iş ve kariyer fırsatlarını araştırma oluşturmaktadır. Yöneticilerin dinlenme amaçlı internet kullanımı görev pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Görev pozisyonu değişkenine göre, üst kademe seyahat acentası yöneticileri, orta kademe seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla suistimale açık internet kullanımı yapmaktadırlar. Buradan hareketle, yöneticinin işletmedeki görev pozisyonu arttıkça görev sorumluluklarının azaldığı, üst kademe yönetici olmanın verdiği rahatlık ile davrandığı, gözetim altında hissetmediği ve örgütsel normlara daha az riayet etme ihtiyacı hissettikleri şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

Görev pozisyonu değişkenine göre, üst kademe seyahat acentası yöneticileri, orta kademe seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Buradan hareketle görevi pozisyonu üst kademe olan seyahat acentası yöneticileri branşında uzman olarak nitelendirilmekte; araştırma, öğrenme ve kişisel gelişime dayalı gerekçelerle interneti en yoğun kullanan grup olduğu söylenebilmektedir. Orta kademe seyahat acentası yöneticilerine oranla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımının yüksek olması mevcut durumda yöneticinin görev pozisyonunda kaynaklı olarak kendini geliştirme, araştırma ve öğrenme yönünde istekli olmasının bir sonucu olabileceği yorumu yapılabilir. Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

Görev pozisyonu değişkenine göre, üst kademe seyahat acentası yöneticileri, orta kademe seyahat acentası yöneticilerine ve alt kademe seyahat acentası

yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla genel sanal kaytarma yapmaktadırlar. Bu bulgulara göre, üst kademe seyahat acentası yöneticileri, interneti her gün kullanmakta ve sanal kaytarmanın alt boyutları olan dinlenme amaçlı internet kullanımı, suistimale açık internet kullanımı, kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı, belirsiz internet kullanımı sonuçları olan gerek eğlence, dinlence ve sosyal ihtiyaçlara dayalı gerekse araştırma, öğrenme ve kişisel gelişime dayalı gerekçeler ile daha fazla internet kullanım etkinlikleri ile meşgul oldukları görülmektedir. Buradan genel sanal kaytarma sıklığının üst kademe yöneticide olması internete bağlanma gerekçeleri ile ilişkili olduğu, gerekçeler arttıkça internete bağlanma sıklığının da arttığı söylenebilir. Ayrıca, Köse ve diğerleri (2012) çalışanların yanında bir çalışma arkadaşının yer almasının kişinin vaktini daha verimli ve etkin kullanmasına sebep olduğunu dolayısıyla sanal kaytarmadan uzak durduğunu ifade etmektedirler. Üst kademe yöneticiler, orta ve özellikle çalışanlarla iç içe olan alt kademe yöneticilere oranla, odalarında tek başına oldukları bilinmektedir. Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları çalıştıkları görev pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin şuan bulunduğu kurumda çalışma süreleri değişkenine göre, çalışma süresi 1-5 yıl olan seyahat acentası yöneticileri şuan bulunduğu kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla suistimale açık internet kullanımı yapmaktadırlar. Polzer-Debruyne (2008)'in yaptığı araştırmaya göre, uzun görev süresi, çalışanlarda işyerinde can sıkıntısına sebep olmaktadır. Bu sebeple uzun görev süresine sahip kişiler, işyerindeki can sıkıntısının bir sonucu olarak sanal kaytarma etkinlikleri ile meşgul olabilirler. Buradan daha uzun süredir internet kullanan yöneticiler, işletmeyi daha iyi tanımakta, işletmeye ve diğer çalışanlara güven ve bağlılık duygusunun gelişmekte ve internetin sağladığı imkânlardan daha fazla istifade etme eğiliminde oldukları yorumu yapılabilir. Yöneticilerin suistimale açık internet kullanımı bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin şuan bulunduğu kurumda çalışma süreleri değişkenine göre, şuan bulunduğu kurumda çalışma süreleri 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticileri şuan bulunduğu kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı

internet kullanımı yapmaktadırlar. Buradan hareketle, çalışma süresinin fazlalığı yöneticilerin kendini geliştirme ve sürekli değişen şartlara uyum sağlama anlamında daha fazla çaba sarf etme eğiliminde olduğu şeklinde açıklanabilir. Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin şuan bulunduğu kurumda çalışma süreleri değişkenine göre, çalışma süreleri 1-5 yıl olan seyahat acentası yöneticileri şuan bulunduğu kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla genel sanal kaytarma yapmaktadırlar. Buradan hareketle, 1-5 yıl arası çalışan yönetici ile 1 yıldan az çalışan yönetici arasında, çalışma süresi farkından kaynaklı fark bulunmaktadır. Uzun süreli çalışan yöneticiler işletmede kişisel internet kullanımı hususunda rahat davranabilir. Daha fazla bilgi ve deneyim sahibi oldukları için bunlarla baş etme yollarını da daha iyi bilirler. Bu etkinlikleri kendileri açısından daha güvenli bir şekilde gerçekleştirebilirler. 1 yıldan az çalışan yönetici ise, örgütsel uyum sürecini henüz tamamlanmamış olabileceğinden örgütün belirlediği kurallara daha fazla uyması da muhtemeldir. Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

İnternet kullanma süreleri değişkenine göre, internet kullanma süresi 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticileri internet kullanma süreleri 6-10 yıl ve 16 yıl üstü olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla suistimale açık internet kullanımı yapmaktadırlar. Buradan hareketle, internet kullanım süresi 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticilerinin internet kullanım süresi 6-10 yıl olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içinde daha fazla suistimale açık internet kullanımını daha uzun süredir internet kullanan yöneticilerin internetin sağladığı imkânlardan daha fazla yararlanma eğiliminde oldukları yorumu yapılabilir. Zhang (2005), yaptığı araştırmada, uzun süredir internet kullanan kişilerin, daha kısa süredir internet kullanan kişilere oranla internetin çok daha faydalı olduğunu düşündüklerini vurgulamaktadır. Aynı zamanda daha kısa süredir internet kullanan kişiler, kendilerini internet ortamında, uzun süredir internet kullanan kişilere oranla daha endişeli hissedebilirler. Yöneticilerin

suistimale açık internet kullanımı internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir.

İnternet kullanma süreleri değişkenine göre, internet kullanma süresi 11-15 yıl olan seyahat acentası yöneticileri internet kullanma süreleri 6-10 yıl olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla genel sanal kaytarma yapmaktadırlar. Buradan hareketle, internet kullanım süresi daha fazla olan yöneticiler, internetin içeriği konusunda daha fazla bilgi edinmekte, ayrıca internet üzerinde yapılabilecek tüm etkinlikler hakkında bilgi sahibi olmakta ve bu etkinlikler ile meşgul olma eğilimini artırabilmektedir. Yöneticilerin genel sanal kaytarma davranışları internet kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir. İnternet kullanma düzeyi değişkenine göre, internet kullanma düzeyi uzman olan seyahat acentası yöneticileri internet kullanma düzeyi orta olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı yapmaktadırlar. Zhang (2005)'e göre, internet kullanma düzeyinin artması, kişilerin internet ortamında kendilerini daha rahat ve konforlu hissetmelerini sağlamaktadır. İnternet üzerine yapılabilecek tüm etkinlikler hakkında bilgi sahibi olmak da bu etkinlikler ile meşgul olma eğilimini artırabilir. Buradan hareketle, internet kullanma düzeyi uzman olan yöneticiler kendilerine kazandırdıkları ileri seviye internet kullanımı becerilerini araştırma, geliştirme ve kişisel gelişim alışkanlıklarının artması amacıyla kullandıkları sonucuna varılabilir. Yöneticilerin kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı internet kullanma düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca, internet kullanma düzeyi uzman olan seyahat acentası yöneticileri internet kullanma düzeyi orta olan seyahat acentası yöneticilerine göre mesai saatleri içerisinde daha fazla genel sanal kaytarma yapmaktadırlar. İleri derecede internet bilgisine sahip olan yöneticiler, internetin sağladığı imkânlardan daha yararlanmakta oldukları sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı, mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı, genel sanal kaytarma ve genel stres puanı

ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Diğer bir anlamlılık bulunmayan değişken ise, araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin mesai saatleri içinde dinlenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde suistimale açık internet kullanımı, mesai saatleri içinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımı, mesai saatleri içinde belirsiz internet kullanımı, genel sanal kaytarma ve genel stres puanı ortalamalarının bulunduğu pozisyonda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu olan korelasyon analizinin sonucuna göre, stres arttıkça sanal kaytarma artmaktadır sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yüzde kaç oranında etkilediğini test etmek için baktığımız korelasyon analizine göre genel stresin, genel sanal kaytarmayı **0,186** etkilemekte olduğu ve seyahat acentası yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin sanal kaytarma faaliyetlerine etkisi görülmektedir. Araştırmanın sonucunda seyahat acentası yöneticilerinin “**zayıf**” da olsa mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışlarını sergiledikleri tespit edilmiştir. Yöneticiler, genel sanal kaytarma dışında sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımını diğer boyutlardan daha fazla yapmaktadırlar. Korelasyon analizine göre genel stres, sanal kaytarmanın alt boyutu olan Kişisel Öğrenme Amaçlı İnternet Kullanımını **0,202** etkilemekte olduğu görülmektedir. Kişisel öğrenme amaçlı internet kullanım eylemlerini; kişisel konularda araştırma yapma, diğer acentaların faaliyet ve başarılarını takip etme, internet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek, mevzuata yönelik araştırma yapma, hizmetiçi kurs ve seminerler hakkında bilgi edinme ve başvuru yapma, turizm alanındaki akademik yayınları ve haberleri takip etme, branşı ile ilgili siteleri takip etme, kurumun internet sitesini takip etme, sendika ve meslek örgütlerinin web sitelerini takip etme, haber portalleri üzerinden gündemi takip etme, adres, telefon no, yol tarifi vb. bilgilere ulaşma oluşturmaktadır.



Kişisel öğrenme amaçlı yaptıkları kaytarma ile, üretkenlik artışına, kişisel gelişim ve eşsiz öğrenme fırsatlarına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, işyerinde kişisel öğrenme amaçlı internet kullanımının iş ve iş dışı denge sağlandığı sürece problem yaratmayacağı, faydalı olabileceği söylenebilir. Yönetici araştırma, öğrenme ve kişisel gelişime dayalı gerekçelerle interneti kullanabilmektedir. Yöneticiler, mesai saatleri içerisinde zayıf ama anlamlı olarak tespit edilen gene stresten kaynaklı genel sanal kaytarma davranışlarının dışında asıl işlerine yoğunlaştıkları söylenebilir. Bu işler; iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin faaliyetleri yürütmek, çevre koruma mevzuatına uygun çalışmak, kalite yönetim sistemini oluşturmak, iş organizasyonu yapmak, satış öncesi işlemlerin yürütülmesini sağlamak, satış işlemlerini denetlemek, operasyon işlemlerini denetlemek, seyahat acentası çalışanlarını yönetmek, bütçe çalışmalarının yürütülmesini sağlamak, mesleki gelişim çalışmalarını yürütmek, olarak söylenebilir.

## 7.2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre yukarıda yapılan değerlendirmelere ilişkin öneriler, kurumlara ve yöneticilere yönelik ayrı olarak verilmiştir.

### Yöneticilere

- Yöneticilerin mesai saatlerinde çeşitli gerekçelerle iş dışı internet kullanım etkinlikleri ile meşgul oldukları araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Seyahat acentalarında mesai saatlerinde internet kullanımına ilişkin kurumsal bir internet politikası geliştirilebilir ve kişilerin bu davranışlara eğilim göstermeleri azaltılabilir.
- Yöneticilerinin iş stresinden kaynaklı mesai saatlerinde internet kullanımını gerekçelerinin daha çok kişisel öğrenme amaçlı gerçekleştirmelerinin yanısıra, dinlenme amaçlı, suistimale açık ve belirsiz internet kullanımına dayalı boyutlardan sanal kaytarma davranışlarını tetiklediği yine araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında seyahat acentası yöneticilerinin işletmede sosyal ihtiyaçlarını internet dışı etkinliklerle giderebileceği sosyal faaliyetler düzenlenebilir ve



mesleki tükenmişliğin önüne geçilerek yönetici ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri artırılabilir.

- İşgörelere hizmet içi eğitimlerle mesai saati içerisinde internet kullanımı ile ilgili eğitimler verilmeli ve bilişim sistemlerinin doğru kullanımına ilişkin bilinç düzeyleri artırılmalıdır.
- Sanal kaytarma ile ilgili bilgilendirme veya alınacak önlemler, bilgi işlem birimi yöneticilerinin yanında insan kaynakları departmanı yöneticileri tarafından da uygulanmalıdır.
- Yöneticilerin görüşlerine önem veren yönetim biçimini benimsenerek internet kullanım yöntemleri geliştirilmelidir.
- Örgüt içi iletişimi sağlama amacıyla her odada kablolu sabit telefonlar bulunmalı, yöneticilerin iletişim için e- mail alma, gönderme veya cep telefonu ile iletişime geçme ihtiyaçları en aza indirgenmelidir.
- Yöneticilere çalışmalarını gerektirecek sorumluluklar verilerek, yapabilecekleri sanal kaytarma düzeyleri en aza indirilmeye çalışılmalıdır.
- Yöneticilerin örgüt içi sorumlulukları göz önünde bulundurularak tek kişilik oda imkânı sağlanabilmeli ve işe odaklanmayı gerektiren durumlarda bu imkânlardan faydanılmalıdır.

### **Örgütlere**

- Örgütün bütün departmanlarındaki yöneticilerin sanal kaytarma davranışını yapıp, yapmadıkları tespit edilmelidir.

- Yöneticilerin ilk işe girişinde verilecek oryantasyon eğitimlerinde, örgütün yazılı ve sözlü kuralları işgörene iletilmelidir.
- İş amaçlı e-posta kullanım politikası oluşturmalı, örgütün haklarını açık bir biçimde belirlenmeli ve e-posta iletişiminin özel olmadığını açıklanmalıdır.
- İş amaçlı yapılan üretkenlik ve verimlilik ödüllendirmelidir.
- Yöneticiler etkin internet kullanımı konusunda eğitilmelidir.
- Yapacağı iş ile ilgili motivasyon sahibi ve enerjik yöneticiler işe alınmalıdır.
- Yöneticilerin interneti nasıl kullandığını gözlemleyen ve rapor eden Websense gibi internet filtreleme yazılımları yüklenmeli ve kullanılmalıdır.
- Örgüt yönetimi tarafından kabul edilebilir internet kullanım politikası oluşturulmalı ve yöneticilerin internette ne yapmalarının kabul edilebilir olduğu belirtilmelidir.
- Her yöneticinin bilgisayarında düzenli olarak ortaya çıkan “pop up” hatırlatıcılar kullanılmalı ve her yöneticinin internet kullanım politikasına ait şartları okuyup kabul etmeleri istenmelidir.
- Yöneticiler internet bağımlılığı ve internet ortamında mevcut olan uyarı işaretleri hakkında bilgilendirilmelidir.

### **Araştırmacılar**

- Bu araştırma seyahat acentalarında görev yapan yöneticileri ile sınırlı tutulmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmaların kapsamı genişletilerek işgörenlerde katılımcılar arasına alınabilir.
- Araştırma kapsamında mesai saatleri içerisinde internet kullanım düzeyi ve gerekçeleri betimsel olarak incelenmiş ve çeşitli değişkenler üzerinden fark analizleri yapılmıştır. Ancak konuya ilişkin literatür incelendiğinde mesai saatleri içerisinde internet kullanımı ile ilgili ilişkisi olan pek çok kavramdan söz edilmektedir. Bu bağlamda gelecekteki araştırmalarda, mesai saatleri içerisinde yapılması gereken işler dışında internet kullanım etkinliklerine yönelimler farklı kavramlar üzerinden de incelenebilir.

## KAYNAKÇA

Aftab, P. (2003). Cyberloafing and How It Affects Productivity. *Information Week*, 963, 120.

Aghaz, A. ve Sheikh, A. (2016). Cyberloafing And Job Burnout: An Investigation In The Knowledge-Intensive Sector. *Computers In Human Behavior*, 62, 51-60.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 199.

Akatay, A. (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 295-296.

Akça, A. (2013). *Okul Yöneticilerinin İş Dışı İnternet Kullanım (Siber Aylaklık) Davranışlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi, İstanbul, 9-38.

Akça, R. (2014). *Otel İşletmelerinde Mobbing, İş Stresi ve İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.

Akdağ, F. ve Yüksel, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).

Akkaya, C. (2005). Depresyon Etiyolojisinde Serotonin ve Noradrenalin. *Yeni Symposium Dergisi*, 43(3), İstanbul, 91.

Akkılıç, M. E. (2004). Uluslararası Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternetin (A) Grubu Seyahat Acenteleri Açısından Önemi ve Kullanım Durumu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 146-156.

Akova, O. Saruışık, M. ve Akbaba, A. (2007). Seyahat Acentalarında İşgören Bulma Ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 277.

Akova, O. ve Işık, K. (2008). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 42.

Aksoy, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme ve Koçluk*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 110-111.

Aktaş, Y. (2008). *Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya, 54.

Ala, Ş. (2010). Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ss:48

Alam, Syed S., Hashim, Nik M., Hazrul N., Ahmad, M., Wel, C., Nor, S. M., Omar, N. A. (2014). Negative and positive impact of internet addiction on young adults: Emperical study in Malaysia. *Intangible Capital*, 10(3), 619-638.

Albustanlıoğlu, T. (2009). *Seyahat Acentacılığı Ders Notları*, Ankara, 5-39.

Altay, H. ve Akgül, V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği/Burnout Level Of Travel Agencies' Employees: Hatay Sample. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 88-95.

Altın Gülova, A. (2009). *İş Stresi: Türkiye'deki Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanelerinde Çalışan Uzman Psikiyatrist Hekimlerin İş Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, 43.

Anandarajan, M. ve Simmers, C. A. (2004). Constructive and Dysfunctional Personal Web Usage In the Workplace: Mapping Employee Attitudes. *Information Science Publishing*.

Anandarajan, M., Devine, P. ve Simmers C.A. (2004 ). A Multidimensional Scaling Approach To Personal Web Usage In The Workplace, Personal Web Usage In The Workplace: A Guide To Effective Human Resources Management. *Information Science Publishing*, 61-78.

Andreassen, C. S., Torsheim T. ve Pallesen S. (2014). Predictors Of Use Of Social Network Sites At Work - A Specific Type Of Cyberloafing. *Journal Of Computer-Mediated Communication*, 1-16.

Aquino, K., Galperin, B.L. ve Bennett R. J. ( 2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship Between Interactional Justice and Workplace Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1018.

Ardahan, M. (2006). Sosyal Destek ve Hemşirelik. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergi*, 9(2), 69.

Arıca, R. (2013). *Seyahat Acentalarında Ekolojik Sürdürülebilir Ürün Yönetimi: Türkiye Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 10-11.

Arıca, V. Kodaş, B. ve Kodaş, D. (2015). Seyahat Acentası Çalışanlarının Serbest Zaman Algıları ve Serbest Zaman Tercihleri Arasındaki İlişki, 3. *Rekreasyon Araştırmaları Kongresi Serbest Bildiriler*, Eskişehir.

Arık, M. (2016). *Eğitim Fakültelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Sanal Kaytarma Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Örgüt İklimi: İstanbul İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul, 1-79.

Arslan, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ) İİBF Dergisi*, 1, Isparta, 204.

Askew, K. (2012). *The Relationship Between Cyberloafing and Task Performance and An Examination Of The Theory Of Planned Behavior As A Model Of Cyberloafing*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of South Florida.USA.

Aslan, Z. (2014). *Akademisyenlerin İş Stresi İle İş Motivasyonu İlişkisi*.Yüksek Lisans Tezi Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Gümüşhane, 23-25.

Aslan, Z. (2014). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 20.

Atasoy, Ö. A. (1993). *Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentacılığı Hizmetleri*, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Yayın No:1, Nevşehir, 4-6.

Ataş, M. (2017). *Öğretmenlerin Sanal Kaytarma Davranışları İle Zaman Yönetimi Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 7.

Atay, L. (2000). Seyahat Acentacılığı Faaliyetlerinin Hukuksal Açıdan İncelenmesi, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 28-41.

Aydın, H. (2017). *Duygusal Zeka (Eq) ve Stres Yönetimi İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 54-61.

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

Aytaç, S. (2005). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları* (2.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S. (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi* (1. Baskı). Ankara:ÇASGEM, 8.

Bağ, V. (2012). *Gazetecilerde İş Stresi: Balıkesir İli Yerel Basınında Çalışan Gazetecilerin İş Stresi Kaynaklarına İlişkin Bir Uygulama*.Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Erzurum, 20.

Bahar, E. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması* (1. Baskı). Ankara:Detay Yayıncılık, 13.

Bakker A. B. , Evangelia D. E. ve Verbeke W. (2004). Using The Job Demands–Resources Model To Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 88.



Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, M. (2012). *Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale, 27-133.

Balcı, Ş. ve Gülnar, B. (2009). Üniversite Öğrencileri Arasında İnternet Bağımlılığı ve İnternet Bağımlılarının Profili. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(1), 8.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1996). *Stres ve Başaçıkma Yolları* (1. Baskı). İstanbul:Remzi Kitabevi, 25.

Bamberger, P. ve Biron, M. (2007). Group Norms and Excessive Absenteeism: The Role of Peer Referent Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(2), 179-196.

Banerjee, S. ve Mehta, P. (2016). Determining the antecedents of job stress and their impact on job performance: A study among faculty members. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 7.

Bardakoğlu, Ö., Akgündüz, Y., Kızılcıoğlu, A. G. G. ve Yeşilyurt, A. G. H. (2018). Otel İşletmelerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışanların İş Stresi ve Mutluluk Düzeylerine Etkisi. *8.Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, 103-115.

Bayar, H. T. (2016). *İş Tatmininin ve İş Stresinin Araştırma Görevlileri Üzerinde İncelenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 47.

Belanger, F. ve Van Slyke, C. (2002). Abuse or learning?. *Communications of the ACM*, 45(1), 64-65.

Bell, A. S., Rajendran, D. ve Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics. *E-Journal of Applied Psychology*, 8(1).

Benli, D. G. ve Ulusoy, H. (2017). Akademisyenlerin Sanal Kaytarma Davranışları: Bir Kamu Üniversitesi Örneği (Cyberloafing Behaviour In Academicians: A Study In A State University). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54).

Berger, C. R. ve Calabrese, T. J. (1975). Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. *Human Communication Research*, 1, 105.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 22-24.

Biçki, S. (2016). *Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 45.

Bingöl, D. ve Naktiyok, A. (2001). *Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26.

Bingöl, G. (2013). *Stres ve Stres Yönetimi Yaklaşımları (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 34.

Blanchard, A.L. ve Henle, C.A. (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behaviour*, 24, 1067-1084.

Block, W. (2001). Cyberslacking, business ethics and managerial economics. *Journal of Business Ethics*, 33, 226.

Bock, G. ve HO, S.L. (2009 ). Non-Work Related Computing (NWRC). *Communications of the ACM*, 52(4), 124-128.

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., ve Lauver, K. J. (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict, *Journal of Personality*, 70, 311–344.

Borş, D. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Stresin Çalışan Performansına Etkileri: Belek'teki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya, 33-34.

Bortoloni, E. ve Favretto, G. (2009). Organizational aspects of cyberloafing. *Human Aspects of Technology*, 2923-2928.

Bradac, J. J. (2001). Theory Comparison: Uncertainty Reduction, Problematic Integration, Uncertainty Management, and Other Curious Constructs. *Journal of Communication*, 461.

Braham, B.J. (1998). *Stres Yönetimi/Ateş Altında Sakin Kalabilmek* (1. Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Bridegan, G. L. (2008). Take a Break from WMDs. *ISHN*, 42(2), 51.

Bulgurcu Güler, E. B. ve Altunoğlu, A. E. (2016). İşkoliklik, İş Stresi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Muğla İlinde Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 9(42).

Bulgurcu Gürel, E. B. (2016). Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Dumlupınar*

*University Journal Of Social Science/Dumlupinar Üniversitesi Soysyal Bilimler Dergisi*, (48).

Bulut, D. (2013). *Çalışma Yaşamında İş Stresi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 11-91.

Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Journal Of Human Sciences (Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi)*, 1(1), 3.

Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Issn: 1303-5134, 4.

Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(1), 33.

Can, H. (2006). *Seyahat Acentalarında Paket Tur Satışları ve Sonrasında Tüketici Şikayetlerine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir, 12.

Carlson D.S. Kacmar K.M. Williams L.J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behaviour*, 56(2), 255.

Carmeli, A., Sternberg, A. ve Elizur, D. (2008). Organizational Culture, Creative Behavior, and Information and Communication Technology (ICT) Usage: A Facet Analysis. *Cyberpsychology & Behavior*, 11(2), 175-180.

Cengil, M. (2003). Depresyonu Önlemede Dini İnancın Koruyucu Rolü. *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 3(2), 140.

Cesur, M. ve Boz, M. (2015). İnternetin Öneminin ve Kullanımının Seyahat Acentaları Perspektifinden Değerlendirilmesi: Çanakkale Örneği. *Journal Of Entrepreneurship and Development/Girisimcilik ve Kalkinma Dergisi*, 10(1), 123.

Chen, D. J. Q. ve Lim, V. K. G. (2009). Impact of cyber loafing on affect, work depletion, facilitation, and engagement. *In 24th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA.

Chou, C. ve Hsiao, M. C. (2000) Internet Addiction, Usage, Gratification, and Pleasure Experience: The Taiwan College Students Case. *Computers & Education*, 35(1), 68.

Chun, T. X. ve Ya-Ping, C. (2010). An Empirical Study On The Determinants Of Cyberloafing. *E-Product E-Service and E-Entertainment (ICEEE) Conference on*.

Coetzee, M. ve De Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1), 27-58.

Conner, M. ve Armitage, C. J. (1998). Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1441.

Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1995). Domains and Facets: Hiyerarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21–50.

Curtis W. C. vd. (1997). *Management and Organizational Behavior*, McGraw Hill, 521.

Çalık, İ. ve Demir, O. (2015). İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşyerlerinde Psikososyal Riskler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 1174-1175.

Çavuş, Ö. H. ve Akkuş, G. (2015). Turizm Sektöründe İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Analizi. *Journal Of International Social Research*, 8(41), 1196-1198.

Çavuşoğlu, S., Palamutçuoğlu, B. T. ve Palamutçuoğlu, A. (2017). İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.

Çelik, D. (2014). *İş Stresi ve Sağlık Çalışanları*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, İstanbul, 29-44.

Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2009). Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 217-221

Çivilidağ, A. (2017). İş Yaşamında Sanal Kaytarmanın İş Stresi, İş Doyumu İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (59), 355-373.

Çolakoğlu, O. E. ve Çolakoğlu, Ü. (2006). *Seyahat Acentaları Yönetimi* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık, 4-33.

Çuhadar, M. ve Gencer, Z. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Aşırı İş Yükü ve Örgütsel Bağlılık Algıları: Side ve Belek Örneği, Perceptions Of Staff Toward Work Overload And Organizational Commitment At Accommodation Establishments: The Case Of Side And Belek. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 21(4), 1324-1325.

Çukur, M. (2001). Örgütsel Stres Yönetimi (I), *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 3(1), 8.

Dalkıran, E. (2014). *Zaman Yönetiminin Hemşirelerin İş Verimine Etkisi (İzmir Dr. Behçet Uz Çocuk Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi,

Darley, J. M. (2001). Citizen's Sense of Justice and the Legal System. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 12.

Demir, Ö., Yaşar, S., Sert, G. ve Yurdugül, H. (2014). Çocukların Bilgisayara Yönelik Tutumları İle Teknolojiyle Kendi Kendine Öğrenmeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(176), 257-266.

Denizsever, S. (2015). *Hemşirelerde Karar Verme İle İş Stresi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Ana Bilim Dalı, İstanbul, 16.

Deveci, B. (2017). İş Stresi ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme (Job Stress And An Evaluation Of The Studies Made In The Tourism Enterprises). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(20).

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 52.

Doorn, O. N. (2011). *Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in A Theoretical Framework*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eindhoven University Of Technology, The Netherlands.

Doorn, O.N. (2011). *Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework*, Unpublished Master Thesis, Eindhoven University of Technology, Netherlands, 1-14.

Dönmez, B. (2008). *Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenler İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin, 5.

Dülgeroğlu, İ. ve Başol, O. (2017). İş Stresi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Algısının Yansımaları: Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. *Business & Economics Research Journal*, 8(2).

Eğri, A. (2015). *Çalışma Hayatında İş Stresi ve Tükenmişlik*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 4-41.

Eğri, O. (2003). Din Öğretimi, Öğrencilerin Yaratıcılık Yeteneklerini Nasıl Geliştirebilir. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 1(2). 77-78.

Eivazi, K. (2011). Computer use monitoring and privacy at work. *Computer Law & Security Review*, 27(5), 516-523.

Elicker, J. D., Foust, M. S., O'Malley, A. L. ve Levy, P. E. (2008). Employee Lateness Behavior: The Role of Lateness Climate and Individual Lateness Attitude. *Human Performance*, 21(4), 427-441.

Epik, F. (2007). *A Grubu Seyahat Acentalarının İletişim ve Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelere Entegrasyonunda Etkili Olan Faktörler ve Kuşadası Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.



Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Erdilek Karabay, M. (2015). Sağlık Personelinin İş Stresi, İş-Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26).

Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15.Baskı). İstanbul:Beta Yayıncılık.

Ergül, A. vd., (2011). Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 26, 6.

Erkan, N. (1993). *Ergonomik Açıdan İş Yaşamı Stresleri ve Koruyucu Yaklaşımlar*. 4. Ergonomi Kongresi, İzmir MPM Yayınları, 509, 45.

Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri* (8. Baskı). İstanbul:Beta Yayıncılık, 467.

Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O. ve Doğan, S. (2013). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anatolian Journal Of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14(2).

Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim* (1. Baskı). Ankara:TODAİE Yayınları, 91.

Everton, W. J., Mastrangelo, P. M., ve Jolton, J. A. (2005). Personality Correlates of Employees' Personal Use of Work Computers. *Cyberpsychology and Behavior*, 8(2), 143-153.

Feldman, D.C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review*, 9, 48.

Ferhanoğlu, S. (2009). *İş Stresi: Türkiye'deki Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanelerinde Çalışan Uzman Psikiyatrist Hekimlerin İş Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 6-57.

Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison. *Human Relations*, 7, 136.

Fındıklı, M. A. (2016). Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry / Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(1), 33-62.

Fındıklı, M. A. (2016). Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1).

Flynn, N. (2001). *E-Policy Handbook: Designing and Implementing Effective E-Mail, Internet and Software Policies* (1st ed.), Saranac Lake, NY: AMACOM Books, 5-9.

Foster, M. (2001). Be Alert to the Signs of Employee Internet Addiction. *National Public Accountant*, 46, 39.

Galluch, P. A. ve Thatcher, J. B. (2007). Maladaptive vs. Adaptive Use of Internet Applications İn the Classroom: A Test of Competing Models. *Proceedings of the 2007 Southern Association for Information Systems Conference*, AtlanticBeach, FL, USA, 24-29.

Garrett, R. K. ve Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: workplace status and personel internet use at work. *Cyberpsychology & Behavior*, 11(3), 287-292.

Genç, E. ve Aydoğan, E. (2016). İşyerinde Sanal Tembellik Davranışı ve Etkin Zaman Yönetimi İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 558-571.

Gezer, H. (2014). *Yönetici Koçluk Davranışının Çalışan Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, İstanbul, 14.

Göçer, Y. (2010). *Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul, 83.

Gökçe, B. (1988). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma* (1. Baskı). Ankara: Savaş Yayınları, 82.

Göksoy, İ. M. (2012). *Türk Sivil Hava Taşımacılığı Endüstrisinin Mikro Ekonomik Bir Analizi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Teorisi Bilim Dalı, İstanbul, 41.

Göksu, N. ve Bülent, Ö. Z. (2008). Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 421-423.

Graziano, W. G., Jensen C., Lauri A., ve Hair, E. C. (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case for Agreeableness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 820–835.

Greenberg, J. ve Scott, K. S. (1996). Why Do Workers Bite the Hands That Feed Them? Employee Theft as a Social Exchange Process. *Research in Organizational Behavior*, 18, 132.

Greenfield, D. N. ve Davis, R. A. (2002). Lost in cyberspace: the web @ work. *Cyberpsychology and Behavior*, 5(4), 347-348.

Greengard, S. (2000). The High Cost of Cyberslacking Employees Waste Time Online. *Workforce*, 79(12), 22-24.

Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A. ve Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and behavior*, 37(2), 239-255.

Gruys, M. L. ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.

Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1), Ankara, 103.

Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1), 58-103.

Gülcan, B. (1999). Özendirme Turizmi ve Türkiye Potansiyeli, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 43.

Gülcan, F. M. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karaman, 206.

Güler, Z. B. ve Gürbüz, H. N. (2001). *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama (1.Baskı)*. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 49.

Gülertekin Genç, S., Genç, V. ve Gümüş, M. (2016). Otel İşletmelerinde Duygusal Zekanın İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1).

Güllüoğlu, Ö. (2012). Yerel Televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri: Kayseri İlinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi ( İÜ ) İletişim Fakültesi Dergisi*, 43, İstanbul, 83.

Gümüştekin, G.E. ve Öztemiz, A.B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 64-67.

Gümüştekin, G.E. ve Öztemiz, B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 271-288.

Günbayı, İ. (2009). Academic Staff's Perceptions on Stressors Originating From Interpersonal Relations at Work Setting: a Case Study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 50–60.

Günbayı, İ. ve Akcan, F. (2013). İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Streslerine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 2(2), 195-224.

Günbayı, İ. ve Tokel, A. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Odü Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(5).

Güney, S. ( 2011). *Davranış Bilimleri* (6. Baskı). Ankara:Nobel Yayıncılık, 410-422.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı* (1. Baskı). Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 118.

Güngör, M. (2016). *Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Erzurum, 39-40.

Hacıoğlu, N. (1989). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 4-33.

Hacıoğlu, Necdet (2006). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, (6. Basım), Ankara: Nobel Yayınları, 10-44.

Haktanır, M. (2016). *İş Stresi Yaratan Faktörler ve Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul,11-77.

Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1).1, 221-222.

Hartijasti, Y. ve Fathonah, N. (2015). Motivation Of Cyberloafers İn The Workplace Across Generations İn Indonesia. *International Journal Of Cyber Society And Education*, 8(1), 49.

Hassan, H. M., Reza, D. M. ve Farkhad, M. A. A. (2015). An Experimental Study of Influential Elements on Cyberloafing from General Deterrence Theory Perspective Case Study: Tehran Subway Organization. *International Business Research*, 8(3), 97.

Hassan, H. M., Reza, D. M. ve Farkhad, M. A. A. (2015). An Experimental Study Of Influential Elements On Cyberloafing From General Deterrence Theory Perspective Case Study: Tehran Subway Organization. *International Business Research*, 8(3), 91.

Hellman, C. M. ve McMillin, W. L. (1997). The Relationship Between Psychological Reactance and Self-Esteem. *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 136.

Henkin, B.A. ve Cistone, P.J. Dee, J.R. (2000). Conflict Management Strategies Of Principals In Site-Based Managed Schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 142-158.

Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S. ve Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71.

Hockey, G.R. J. (2000). Work Environments and Performance, Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective, *Oxford, UK: Blackwell*, 220.

Hoel, H. ve Stale, E. (2003). Violence at Work in Hotels, Catering and Tourism, Sectoral Activities Programme, Working Paper, *International Labour Office*, 221, Cenova, 9.

Hofstede, G., Hofstede G. J., ve Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *3rd Edition. New York: McGraw-Hill*, 209.

Holguin, E. S. (2016). *Strategies Functional Managers Use To Control Cyberloafing Behaviors* (Doctoral Dissertation, Walden University).

Ingram, H. (1996). Classification And Grading Of Smaller Hotels, Guesthouses And Bed And Breakfast Accommodation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(5), 30-34.

Işık, K. (2006). *Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Bolu, 30-36.

Ivancevich, J. M. ve Ganster, D. C. (2014). Job stress: From theory to suggestion. *Routledge*.

İçöz, O. (1996). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Anatolia Yayınları, 10-54.

İçöz, O. (2000). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi, 10-65.

İnce, M. ve Gül, H. (2011). The Relation of Cyber Slacking Behaviors with Various Organizational Outputs: Example of Karamanoğlu Mehmetbey University. *European Journal of Scientific Research*, 52(4), 520-522.

İslamoğlu, H. ve Almaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). İstanbul:Beta Yayınevi.

İyigün, N. Ö., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2014). Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir Mi?. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*.

Janssen, P.P.M., Peeters, M.C., W, Jonge J.D., Houkes, I. ve Tummers G. E. R. (2004). Specific Relationships Between Job Demands, Job Resources and



Psychological Outcomes and the Mediating Role of Negative Work-Home Interference. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 411-429.

Jia, H. H. (2008). *Relationships Between The Big Five Personality Dimensions and Cyberloafing Behaviour*. Doktora Tezi, Southern Illinois University, 83-84.

Jia, H., Jia, R. ve Karau, S. (2013). Cyberloafing and personality: The impact of the Big Five traits and workplace situational factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 358-365.

Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 32(2), 388.

Johnson, P. R. ve Indvik, J. (2003). The organizational benefits of reducing cyberslacking in the workplace. Proceedings of the Academy of Organizational Culture, *Communications and Conflict*, 7(2), 53-60.

Kafa, N. (2010). *Seyahat Acentalarında Satış Geliştirme Faaliyetleri: İstanbul'da A Grubu Acentalara Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir,13-14.

Kahraman, N. ve Türkay, O. (2012). *Turizm ve Çevre*. (5.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 18.

Kalaycı, E. (2010). *Üniversite Öğrencilerinin Siber Aylaklık Davranışları İle Öz Düzenleme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara:AsilYayımları.

Kamil, U. ve Pekerşen, Y. (2017). İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.

Kaplan, M. ve Çetinkaya, A. (2014). Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 26-34.

Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 592- 596.

Karakaş, Z. (2010). *Yönetime Katılmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Denizli'de Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 62-63.

Karakuş, S. (2016). *Öğretmenlerin Bireysel Kariyer Yönetimi Gerçekleştirme Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması Bilim Dalı, Kayseri, 35-36.

Karamustafa, K. ve Öz, M. (2010). Türkiye'de Konaklama İşletmelerinin Web Sitelerinde Yer Verilen Faktörlerin Başarımını. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 5(2), 189-218.

Karataş, A. ve Avcı, S. B. (2017). Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Olgusunun Değerlendirilmesi (Evaluation Of Cyberloafing Phenomenon In Public Institutions). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15).

Karatepe, S. ve Güngör, M. (2017). Örgütsel Özdeşleşme ve Sanal Kaytarma: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (Organizational Identification And Cyberloafing: A Research On Public Employees). *Assam Uluslararası Hakemli Dergi (Assam - Uhad)Assam International Refereed Journal*, 4(9).

Kasalak, M. A. (2014). *Ekoturizm Girişimcilerinin İnovasyona Yatkinliğinin Ölçülmesi: Muğla Yöresinde Yer Alan Ekolojik Oteller Kapsamında Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 6-7.

Kaya, E. (2006). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 80.

Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 231.

Kaya, İ. ve Atçı, D. (2015). Türk Turizm Sektöründe Çalışma Saatlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 30.

Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 36(1), 311-314.

Kehribar vd., (2017). Çalışma Hayatında Mobbing: Nedenleri, Bileşenleri ve Ülkemizdeki Hukuki Durumu, *Bakırköy Tıp Dergisi*, 13(1), 2.

Keklik, B., Kılıç, R. ve Yıldız, H. (2014). Sanal Kaytarma Davranışları İş Yerinde Verimlilik Kaybına Mı Neden Oluyor Yoksa Örgütsel Öğrenme Yeteneğini Mi Arttırıyor?. *Selçuk Üniversitesi 22. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 765-770.

Keklik, B., Kiliç, R., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2015). Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi/An Investigation of the Effect of Cyberloafing Behaviors on Organizational Learning Capacity. *Business and Economics Research Journal*, 6(3), 131.

Khalatbari, J., Ghorbanshiroudi, S. ve Firouzbakhsh, M. (2013). Correlation of job stress, job satisfaction, job motivation and burnout and feeling stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (84), 860-863.

Kıdak, B. L. (2011). Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 163.

Kıdwell, R.E. (2010). Loafing in the 21st Century: Enhanced Opportunities and Remedies for Withholding Job Effort in the New Workplace, *Business Horizons*, 53, 545.

Kılıç, G. ve Selvi, M. S. (2009). The Effects of Occupational Health and Safety Risk Factors on Job Satisfaction in Hotel Enterprises. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(3), 907.

Kım, S. J. ve Byrne, S. (2011). Conceptualizing Personal Web Usage in Work Contexts: A Preliminary Framework. *Computers in Human Behavior*, 27, 2271.

Kırımlıoğlu, S. (2017). *Özel Bir Hastanede Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Güvenliğinin İş Stresine Etkisinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı, Gaziantep, 23.

Kırımoglu, S. (2017). *Özel Bir Hastanede Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Güvenliğinin İş Stresine Etkisinin Araştırılması İlişkin Bir*

*Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı, Gaziantep.

Kilinç, İ. Kingir, S. ve Mesci, M. (2010). Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 37-38.

Klassen, R. M. ve Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of educational Psychology*, 102(3), 741.

Klassen, R. M., Usher, E. L. ve Bong, M. (2010). Teachers' collective efficacy, job satisfaction, and job stress in cross-cultural context. *The Journal of Experimental Education*, 78(4), 464-486.

Koç, M. (2002). Gelişim Psikolojisi Açısından Yaşlılık Döneminde Ruhsal Gelişim. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 298.

Koçer, C. (2016). *Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Korkmaz, S. (1994). Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, *MPM Verimlilik Dergisi*, (1), 79-94.

Kozak, N. (2004). *Turizmde Aracı İşletmelerin Geleceğe Yönelik Beklentileri Türkiye'de Faaliyet Göstermekte Olan Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma*(1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 10 -51.

Kozak, S.(1999), *Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme* (1. Baskı). Eskişehir: Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, 7, 16.

Köse, S., Oral, L. ve TÜresin, H. (2012). İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 290-291.

Köse, S., Oral, L. ve TÜresin, H. (2012). İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1).

Kulaç, T. (2002). *The Role of the Coaching In Career Development* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 47.

Kurland, N.B. ve Bailey, D.E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 55.

Kuschnaroff, F. C. ve Bayma, F. O. (2014). Critical Analysis of Cyberslacking in Organizational Structures. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 70-90.

Küçükaslan, A. (1994). *İstanbul Telefon Başmüdürlüğü'nde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres – İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 16.

Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi* (Basılmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 33.

Landers, R. N. ve Lounsbury, J. W. (2006). An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Internet Usage. *Computers in Human Behavior*, 22, 283-293.

Larose, R., Kim, J.H. ve Peng W. (2010). Social Networking: Addictive, Compulsive, Problematic, or Just Another Media Habit? A Networked Self: Identity. *Community and Culture on Social Network Sites*, NY: Routledge, 64.

Lee, Z., Lee, Y. ve Kim, Y. (2004). Personal Web Usage in Organizations, Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management. *Information Science Publishing*, 28-45.

Li, S. ve Chung, T. (2006). Internet Function and Internet Addictive Behaviour. *Computers in Human Behaviour*, 22,1069.

Liberman, B. ve Seidman, G. Mckenna, K.Y. Buffardi, L. E. (2011). Employee Job Attitudes And Organizational Characteristics As Predictors Of Cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192-2199.

Liberman, B., Seidman, G., Mckenna, K. Y. A. ve Buffardi, L. E. (2011). Employee Job Attitudes And Organizational Characteristics As Predictors Of Cyberloafing. *Computers In Human Behavior*, 27, 2192–2199.

Lim, V. K. G. (2002). The it way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675–694.

Lim, V. K. G. ve Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing At The Workplace: Gain Or Drain On Work?. *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343- 353.

Lim, V. K. ve Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, Perceived Seriousness, Justification And Regulation of Cyberloafing In Singapore An Exploratory Study. *Information & Management*, (42), 1081-1083.

Lind, E. A. ve Van den Bos, K. (2002). When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management. *Research in Organizational Behaviour*, 24, 190.

Lo, W. Y., Chien, L. Y., Hwang, F. M., Huang, N. ve Chiou, S. T. (2018). From job stress to intention to leave among hospital nurses: A structural equation modelling approach. *Journal of advanced nursing*, 74(3), 677-688.

Long, B. C ve Flood, K. R. (1993). Coping with work stress: psychological benefits of exercise. *Work & Stress*, 7(2),128.

Luan, X., Wang, P., Hou, W., Chen, L., & Lou, F. (2017). Job stress and burnout: A comparative study of senior and head nurses in China. *Nursing & health sciences*, 19(2), 163-169.

Luecke, R. (2009). *İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar* (3.Baskı) Çev. Ümit Şensoy. İstanbul:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3.

Mahatanankoon, P., Anandarajan, M. ve Igarria, M. (2004). Development of a Measure of Personal Web Usage in the Workplace. *Cyberpsychology and Behavior*, 7(1), 93-95.

Maitland, I. (1997), *Zamanınızı Yönetin* (Çev. Aksu, B. ve Cankoçak, O.). İlk kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Yönetim Dizisi, Ankara,7-57.

Makin, P. E. ve Patricia A. L. (1995). *Pozitif Stres Yönetimi*. (Çev. Schwartz A.). 2002. Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93.

Mansoor, M., Fida, S., Nasir, S. ve Ahmad, Z. (2011). The impact of job stress on employee job satisfaction a study on telecommunication sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(3), 50.



Manstead, A. S. R. (2000). The Role of Moral Norm in the Attitude–Behavior Relationship. Attitudes, Behavior, and Social context: The Role of Norms and Group Membership. *Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum*.

Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *DOÜ Dergisi*, 8(2), İstanbul, 205.

Mcbride, J., Milligan, J. ve Nichols, J. (2013). " Cyberslacking" İn The Classroom: The Reactions Of Classroom Teachers. *College Student Journal*, 47(1), 212-218.

Megep (2007). *Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi: Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Seyahat ve Konaklama Hizmetleri* (1.Baskı). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 4.

Mesci, M. (2008). *Türkiye'deki Seyahat Acentalarındaki Performans Değerlendirme Yaklaşımları*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Düzce, 11.

Met, Ö. ve Erdem, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 67-68.

Mısırlı, İ. (2002), *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayınları, 19-20.

Mısırlı, İ. (2006). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 37-53.

Mısırlı, İ. (2010). *Seyahat Acentacılığı ve Tur operatörlüğü*. (3.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 16-22.

Miles, J. E., Hu, B., Beldona, S., ve Clay, J. (2001). Cyberslacking! A Liability issue for wired workplaces: The Internet has brought more than distraction to the workplace. Employee misuse of the internet can create legal liability for employers. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Cornell University Journal*, 42(5), 34-48.

Nakata, A. (2012). Psychosocial job stress and immunity: a systematic review. *In Psychoneuroimmunology (Humana Press)*, Totowa NJ, 39-75.

Neale, S., Spencer-Arnell, L. ve Wilson, L. (2009). Emotional Intelligence Coaching, *Kogan Page Limited Publishing*, Philadelphia, 39.

Niaei, M., Peidaei, M. M. ve Nasiripour, A. A. (2014). The Relation Between Staff Cyberlofing And Organization Of Environmental Protection. *Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review*, 3(7).

Ok, İ. (2006). *İş Stresinin İlköğretim Okullarında Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi (Konya Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya, 31-34.

Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).

Oravec, J. A. (2002). Constructive Approaches to Internet Recreation in the Workplace. *Communications of the ACM*, 45, 61-63.

Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 88.

Öner, Ç. (1997). *Seyahat Ticareti* (1. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları, 86-87.

Örücü, E. ve Aksoy, M. (2018). Sanal Kaytarma ve Beş Büyük Kişilik Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30).

Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014). İşyerinde Kisisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma/The Personal Internet And Technology Usage At The Workplace: Cyberslacking. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), 99.

Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014). İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma/The Personal Internet and Technology Usage at the Workplace: Cyberslacking. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), 99.

Özalp, Y. (2014). *Öğretim Elemanlarında İş Stresine Neden Olan Örgütsel Etmenler ve Öğretim Elemanlarının Örgütsel Stresle Baş Etme Stratejileri (Trakya Üniversitesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Eskişehir, 7-43.

Özcan, İ. vd. (2010). Antalya Şehrindeki Seyahat Acentası Çalışanlarının Stres Kaynakları, Belirtileri ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 42.

Özdem, G. ve Demir, A. (2015). Okul Yöneticilerinde Sanal Kaytarma Davranışı. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3).

Özdemir, A. (2016). *Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Aksaray Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Aksaray, 19-87.

Özdemir, H. Ö. (2017). *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri*. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir

Özdipçiner, N. S. (2010). Turizmde Elektronik Pazarlama. *Internet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, (1), 5-22.

Özgün, A. (2015). *Duygusal Emek Davranışının İş stresi Üzerindeki Etkisi:Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 75-114.

Özkalp E. vd. (2010). *Çatışma ve Stres Yönetimi*, Eskişehir,141.

Özkalp, E., Aydın, U., ve Tekeli, S. (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2).

Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.

Özkaya, M. O. ve Yakın, V. ve Ekinci, T. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 164-165.

Özler, N. D. (2013). Güdüleme. (Editörler: C. Koparal ve İ. Özalp). *Yönetim ve Organizasyon İçinde Bölüm* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web - Ofset Tesisleri, 136-137.

Öztürk, E. (2009). *Örgütsel Stres Faktörleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 43.

Öztürk, U. C. (2015). Bağlantıda Kalmak ya da Kalmamak İşte Tüm Korku Bu: İnternetsiz Kalma Korkusu ve Örgütsel Yansımaları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37).

Paşa, M.ve Kaymaz, K. (2013). *Stres Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul:Aktüel Yayıncılık, 32.

Pehlivan, İ. (1994). Stresle Başa Çıkma Bireysel ve Örgütsel Stratejiler. *Ankara Üniversitesi (AÜ) Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 806-810.

Pehlivan, İ. (2000). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara:Pegem Yayınları, 142-186.

Pekerşen, Y. (2015). *Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişkileri*. Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 44.

Pfeffer, J. ve Veiga J.F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 41.

Pınar, T. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (1. Baskı). İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım, 40.

Pızam, A. ve Thornburg, S.W. (2000). Absenteeism And Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: A Pilot Study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211-213.

Polzer-Debruyne, A.M. (2008). *Psychological and Workplace Attributes that Influence Personal Web Use (PWU)*, Doctorate Thesis, Massey University, New Zealand, 60-80.

Prasad, S., Lim, V.K.G., Chen, D. J.Q. (2010). Self-Regulation, Individual Characteristics And Cyberloafing, *PACIS 2010 Proceedings*, 1641-1648.

Rajah, R. ve Lim, V. K. G. (2011). Cyberloafing, Neutralization, and Organizational Citizenship Behavior. *PACIS 2011 Proceedings*, 152-167.

Ramayah, T. (2010). Personal Web Usage and Work Inefficiency. *Business Strategy Series*, 11(5), 295-301.

Reinecke, L. (2009). Games at Work: The Recreational Use of Computer Games During Working Hours. *Cyberpsychology and Behavior*, 12(4), 461-465.

Renshaw, M. B. (1992). *The Travel Agent, Printed In Great Britain by Athenaeum Pres Limited*, 19.

Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R. ve Tang, R. L. (2011). Yielding To (Cyber)-Temptation: Exploring the Buffering Role of Self-Control In the Relationship Between Organizational Justice and Cyberloafing Behavior In the Workplace. *Journal of Research In Personality*.

Richardson, K. ve Benbunan-Fich, R. (2011). Examining the antecedents of work connectivity behavior during non-work time. *Information and Organization*, 21(3), 157.

Rivera-Torres, P., Araque-Padilla, R. A. ve Montero-Simó, M. J. (2013). Job stress across gender: the importance of emotional and intellectual demands and social

support in women. *International journal of environmental research and public health*, 10(1), 375-389.

Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 565.

Rujnan, T. (2013). Onkoloji Hemşirelerinde İş Stresi ve Etkileyen Faktörler. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 21(2), 92-100.

Runingsawitri, H.S. (2012). Role of Internet Experience İn Moderating Influence Of Work Stressor on Cyberloafing. *Social and Behavioral Sciences*, 57(2012), 320–324.

Saldamlı, A. (2000). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6), 292.

Saruhan, C. ve Türker, M. V. (2003). Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklilik mi? Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs. Afyon, 817.

Schwartz, S. H. (1977). Normative Influences on Altruism. *Advances in Experimental Social Psychology*. *New York: Academic Press*, 10, 221–279.

Seçkin, Z. ve Kerse, G. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Sanal Kaytarma Davranışları ve Bu Davranışların Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Ampirik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 89-110.

Serçeoğlu, N. ve Selçuk, G. N. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin İşkoliklik Eğilimleri ile Hizmet Odaklılık İlişkisi: TRA1 Bölgesinde Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 3(1), 50.

Serinkan, C. (2012). Kamu Sektöründe Örgütsel Stres ve Kariyer: Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 24.

Sertaş, O. (2016). *Turizm İşletmelerinde Sanal Kaytarma: Kuşadası’nda Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın, 11-96.

Sertaş, O. ve Şimşek, G. (2017). Konaklama İşletmelerinde Siber Aylaklık: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Siber Aylaklıkları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9-17.

Seymour, L. ve Nadasen, K. (2007). Web Access for IT Staff: A Developing World Perspective on Web Abuse. *The Electronic Library*, 25(5), 544.

Sherif, M. (1961). Conformity–Deviation, Norms and Group Relations. Conformity and Deviation. *New York, NY: Harper and Brothers*, 160.

Shin, J. C. ve Jung, J. (2014). Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments. *Higher Education*, 67(5), 603-620.

Snider, L. (2001). Crimes Against Capital: Discovering Theft of Time, Social Justice. *Academic Journal Article*, 28(3), 105-120.

Soh, P. C. H., Koay, K. Y. ve Chew, K. W. (2017). Conceptual View Of Cyberloafing And Non-Work Domain. *In Shs Web Of Conferences Edp Sciences*, 33.



Sonnentag, S. ve Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1).

Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres, *Çimento İşverenler Dergisi*, 23(3), 19-40.

Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 5.

Spector, P.E. ve Jex, S. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 362.

Stanton, J.M. (2002). Web Addict or Happy Employee?. *Communications of the ACM*, 45(1), 57.

Steers, R. (1981). *Introduction To Organizational Behaviour*. Glenview, Illinois:Scott, Foresman And Company.

Stueart, R. ve Sullivan, M. (2010). *Developing Library Leaders: A How-To-Do-It Manual For Coaching, Team Building, And Mentoring Library Staff*. Neal-Schuman Publishers.15-35.

Swenson, X. D. (1997). Requisite Conditions for Team Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(1), 17.

Şahin, B. (2014). Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(32), 195-207.

Şahin, G. (2017). Ağır Sanayi Kuruluşunda Çalışan Erkeklerde İş Stresi, Yeme Tutumu, Anksiyete ve Depresyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Klinik Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

Şahin, L. A. (2017). Sağlık Çalışanının İş Sağlığı Güvenliği ve İş Stresi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Gaziantep.

Şireli Ö. (2012). Depresyon Tanısı Almış Ergenlerde Anne Baba Kabul Reddi- Kontrolu ve Aile İç İlişkilerin Depresyon Şiddetine Etkisi, Tıpta Uzmanlık Tezi, Atatürk Üniversitesi. Çocuk ve Ergen Ruh Sağlığı Hastalıkları Anabilim Dalı, Ankara, 5.

Tan, M. ve Demir, M. (2018). İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 4(1), 49-60.

Taner, B. (1993). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 22.

Taner, B. (1993). Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 15.

Tansu, M. (2009). Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 58.

Tarlan, K.D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 142.

Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, 12(9), 189.

Tayfun, A. ve Kösem, H. A. (2005). Katımlı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 115-127.

Tengilimoğlu, D. ve Okutan, M. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ankara, 3-26.

Tetik, N. (2015). Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 408-412.

Thompson, B. Lawrence. (1998). *Üstün Performans Geliştirme*. (1.Baskı). İstanbul:Hayat Yayınları, Yayın No:27, 152.

Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(1), 54-55.

Tiritoğlu, E. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Ezerine Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 43-68.

Tongchaiprasit, P. ve Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.

Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).

Tortumlu, M. (2016). *İş Stresi ve Örgüt İkliminin alışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul, 20.

Torun, N. ve Tekin, P. ř. (2014). Ankara İlinde alışan Sağlık Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 13(1), 45-56.

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı). İstanbul:Beta Yayınları, 453.

Turunç, Ö. (2015). İş Stresi-Kaytarma İlişkisinde Liderin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 142-159.

Turunç, Ö. ve elik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek Ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 186.

Türkay, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 22(1), Manisa, 240.

Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 23(1), 59-60.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-147.

Uçkun, G., Elbeyi P., ve Emir, O. (2004), Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 44.

Ugrın, J. C. ve Pearson, J. M. (2013). The Effects of Sanctions and Stigmas on Cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 29, 812-820.

Ugrin, J. C., Pearson, J. M. ve Odom, M. (2007). Profiling CyberSlackers in the Workplace: Demographic, Cultural and Workplace Factors. *Journal of Internet Commerce*, 6(3), 75-89.

Ulama, Ş. (2002). *Ücret Sistemleri ve Nevşehir'deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 1-2.

Ulukapı, H., Çelik, A. ve Yılmaz, A. (2014). Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği. *Melikşah Üniversitesi Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7-8.

Usta, A. (2011). Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlâk. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 42.

Usta, N. (2012). *İş Stresinin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Davranışlarına Etkisi: Edirne İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Edirne.

Ünal, Ö. F. ve Tekdemir, S. (2015). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-115.

Ünal, Ö. F., Tekdemir, S. ve Yıldızbaş, S. (2015). Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Amaçları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 515-534.

Ünüvar, Ş. (2009). Kişilerarası İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Önemi ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(18), 375-394.

Viswesvaran, C. Sanchez, JI ve Fischer, J. (1999) The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta Analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 54(2).

Vitak, J., Crouse, J. ve LaRose, R. (2011). Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751-1752.

Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 36.

Whitty, M. T. ve Carr, A. N. (2006). New rules in the workplace: Applying object-relations theory to explain problem Internet and email behaviour in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 22(2), 237.

Wu, J., Mei, W. ve Ugrin, J. C. (2018). Student Cyberloafing In And Out Of The Classroom In China And The Relationship With Student Performance. *Cyberpsychology, Behavior, And Social Networking*.

Wu, Y. C. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(1), 21-31.

Wyatt, K. ve Phillips, J. G. (2005). Internet Use and Misuse in the Workplace. *Proceedings of OZCHI*, 1-4.

Yağcı, M. ve Yüceler, A. (2016). Kavramsal Boyutlarıyla Sanal Kaytarma. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 2(2), 531-540.

Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q. ve See, L. C. (2015). Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: A structural equation modelling approach. *International journal of environmental research and public health*, 13(1), 72.

Yau, S. Y., Xiao, X. Y., Lee, L. Y. K., Tsang, A. Y. K., Wong, S. L. ve Wong, K. F. (2012). Job stress among nurses in China. *Applied Nursing Research*, 25(1), 60-64.

Yavuz, C. (2013). *Sağlık Çalışanlarında İş Stresi (Çivril Devlet Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Yellowlees, P.M. ve Marks, S. (2007). Problematic Internet Use or Internet Addiction?. *Computers in Human Behaviour*, 23, 1448.

Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftiyıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.

Yıldırım, E. (2011). *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir, 54-107.

Yıldırım, M. H., Gülpinar, Ş. ve Uğuz, Ş. (2012). İş Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük İle İş Stresi Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2).

Yıldırım, O. vd. (2004). Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elemanları Üzerindeki Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(2), 10.

Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2014). İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2).

Yıldız, H., Yıldız, B. ve İyigün, N. Ö. (2016). Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 147-165.

Yılmaz, A. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul, 21-36.



Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), Manisa, 7.

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 45-52.

Yılmaz, D. (2010). *Çocuk Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalına Başvuran Çocuk ve Ergenlerde Bilgisayar Oyunu ve İnternet Kullanımı İle Utangaçlık ve Sosyal Fobi İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi, Çocuk Ve Ergen Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı, Bursa, 2.

Yoon, G. S. ve Kim, S. Y. (2010). Influences of job stress and burnout on turnover intention of nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16(4), 507-516.

Yumuşak, S. (2007). İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 103-105.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 447.

Yüçetürk E. E. (2005). “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)”, *İktisat, İşletme ve Finans Bilgesel Yayıncılık Dergisi*, Ankara, 20(231), 97-108.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *DOÜ Dergisi*, 6(2), İstanbul, 293.

Zeybek, K. (2010). *Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, İzmir, 23-24.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. ve Olivares-Mesa, A. (2010). Bringing cyber loafers back on the right track. *Industrial Management & Data Systems*, 110(7), 1038-1053.

Zoghbi-Manrique-De-Lara, P. (2012). Reconsidering The Boundaries Of The Cyberloafing Activity: The Case Of A University. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 469-479.

### İNTERNET KAYNAKLARI

**Resmi Gazete**, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/10/20071005-7.htm> (Erişim Tarihi: 04.10.2017 ).

**Türsab**, <https://www.tursab.org.tr/tr> (Erişim Tarihi: 06.10.2017).

**UFTAA** ( Uluslararası Seyahat Acentaları Birlikleri Federasyonu), <http://www.uftaa.org/index.php/aboutus/about-uftaa> (Erişim Tarihi: 06.10.2017).

**Türsab**, [https://www.tursab.org.tr/tr/dokumantasyon/turizmde-sirketlerkuruluslar\\_1479.html](https://www.tursab.org.tr/tr/dokumantasyon/turizmde-sirketlerkuruluslar_1479.html) (Erişim Tarihi: 06.10.2017).

**UNWTO (Dünya Turizm Örgütü)**, <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0> (Erişim Tarihi: 06.10.2017).

**Türsab**, [https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/seyahat-acentalari\\_915.html](https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/seyahat-acentalari_915.html) (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

**Türsab**, [https://www.tursab.org.tr/tr/tursab/tursab-hakkinda\\_3.html](https://www.tursab.org.tr/tr/tursab/tursab-hakkinda_3.html) (Erişim Tarihi: 12.10.2017).

**TÜROB (Türkiye Otelciler Birliği)**, <http://www.turob.com/hakkimizda.aspx> (Erişim Tarihi: 12.10.2017).

**Milliyet** - H. İnel, ‘‘Gevşeme Teknikleri ile Üzerinizdeki Yükü Atın’’, <http://www.milliyet.com.tr/-/dr--hasan-insel/cafe/yazardetay/14.08.2008/978244/default.htm> (Erişim Tarihi: 15.11.2017)

**Milliyet - T. Kümeli**, ‘‘Stresli Günlerde Beslenme’’, Milliyet Gazetesi Pazar Eki, 08.05.2005, [http://www.Taylankumeli.com/basin\\_detay.asp?id=167&tip=1](http://www.Taylankumeli.com/basin_detay.asp?id=167&tip=1) (Erişim Tarihi: 15.11.2017)

**Polater S. ‘‘Mentor-Akıl Hocası Liderlik’’**, [http://www.polater.com.tr/devam.php?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&new\\_page=07](http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=07), (Erişim tarihi 26.11.2017)

**İndigo Dergisi**, <https://indigodergisi.com/2017/03/kronik-stres-nedir/> (Erişim Tarihi: 30.11.2017).

**Stres**, <http://www.stres.gen.tr/kronik-stres.html> (Erişim Tarihi: 30.11.2017).

**Ç.S.G.B. İş Teftiş Kurulu Başkanlığı Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin İyileştirilmesi Programlı Teftiş Raporu**, <http://app.cs.gb.gov.tr/isggm/oshaturkey/sunumlar/9.pdf> (Erişme Tarihi: 13.12.2017)

**Kişisel Başarı**, <https://kisiselbasari.com/is-yerinde-zaman-yonetimi.html>, (Erişim Tarihi: 15.12.2017).

**Milliyet**, (<http://www.milliyet.com.tr/ofiste-verimliliği-arttıracak-6-pembener-detay-yasam-2080680/>) (Erişim Tarihi:16.12.2017).

**Biymed Eğitim,**

(<https://www.biymed.com.tr/makaleler/makale.asp?id=4368>). (Erişim Tarihi:16.12.2017).

**Türsab**, (<https://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama?search=1>) (Erişim Tarihi: 05.03.2018).

**Goldberg I**, (Internet addiction disorder. Retrieved February 10.2009 from <http://users.rider.edu/~suler/psycyber/supportgp.html>) ( Erişim Tarihi: 06.03.2018).

**Serttaş, O. ve Şimşek, G. Turizm İşletmelerinde Sanal Kaytarma: Teorik Bir İnceleme.** (<http://docplayer.biz.tr/34866578-Turizm-isletmelerinde-sanal-kaytarma-teorik-bir-inceleme.html>) (Erişim Tarihi: 06.03.2018).

**Arısoy, Ö. (2009). İnternet bağımlılığı ve tedavisi. Psikiyatride güncel yaklaşımlar,** (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/115179>) (Erişim Tarihi: 07.03.2018).

**Ahmad, A. ve Omar, Z. (2017). Age and Gender Differences in Employee Cyberloafing Behavior,**([https://www.researchgate.net/profile/Aminah\\_Ahmad2/publication/313720412\\_Age\\_and\\_Gender\\_Differences\\_in\\_Employee\\_Cyberloafing\\_Behavior/links/58a4074fa6fdcc05f166a56f/Age-and-Gender-Differences-in-Employee-Cyberloafing-Behavior.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aminah_Ahmad2/publication/313720412_Age_and_Gender_Differences_in_Employee_Cyberloafing_Behavior/links/58a4074fa6fdcc05f166a56f/Age-and-Gender-Differences-in-Employee-Cyberloafing-Behavior.pdf)) (Erişim Tarihi: 07.03.2018).

## EKLER

## EK 1 –

## İŞ STRESİNİN SANAL KAYTARMAYA ETKİSİ (Anket Formu)

<b>ANKET FORMU</b>
<p>Sayın Katılımcı, bu araştırma “<i>Seyahat Acentası Yöneticilerinin İş Stres Düzeylerinin Sanal Kaytarma Davranışlarına Etkisini</i>” belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Ankette size yöneltilen sorulara doğru cevaplar vermeniz, çalışmanın bilimsel bulgulara ulaşılabilmesi açısından çok önemlidir. Bu nedenle isim vb. bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur. Anketi doldurmak üzere ayracağınız vakit ve vereceğiniz cevaplar için teşekkür ederim.</p>
<p>Mehmet Ali ÖÇAL Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı <a href="mailto:ocalmehmetali@hotmail.com">ocalmehmetali@hotmail.com</a></p>

## I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )
2. **Yaşınız:** 25 ve altı ( ) 26-35 yaş arası ( ) 36-45 yaş arası ( ) 46 yaş ve üstü ( )
3. **Eğitim Düzeyiniz:** İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
4. **Pozisyonunuz:**  
Üst Kademe Yönetici (CEO, Genel Müdür, Müdür, Acenta Müdürü) ( )  
Orta Kademe Yönetici (Satış, Operasyon, Biletleme vb. İlgili Departman Müdürü) ( )  
Alt Kademe Yönetici (Satış, Operasyon, Biletleme vb. İlgili Departman Şefi/Sorumlusu) ( )
5. **Bulduğunuz pozisyonda çalışma süreniz?**  
1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü ( )
6. **Şu anda çalıştığınız kurumda çalışma süreniz?**  
1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü ( )
7. **Kaç yıldır internet kullanıyorsunuz?**  
1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü ( )
8. **İnternet erişimi ile hangisi size daha uygundur?**  
Daha Çok Kurumun Olanaklarını Kullanma ( )  
Daha Çok Ev Ortamında İnternet Kullanma ( )  
Mobil Cihazlar ile Her Yerde Kullanma ( )
9. **Kurum içindeyken en çok hangi kaynaktan internet bağlantısı sağlıyorsunuz?**  
Kurumun Sağladığı İnternet İmkanından ( )  
Mobil Cihazımın İnternet İmkanından ( )
10. **İnternet kullanma beceriniz ne düzeydedir?**  
Başlangıç düzeyi ( ) Orta Düzey ( ) İleri Düzey ( ) Uzman Düzey ( )
11. **İnternet kullanma sıklığınız ne kadardır?**  
Her gün ( ) Haftada birkaç gün ( ) Ayda birkaç gün ( )
12. **Günde kaç saatinizi internette geçiriyorsunuz?** ..... (lütfen belirtiniz)
13. **Facebook, Twitter , Instagram gibi sosyal paylaşım sitelerine üye misiniz?**

Evet ( ) Hayır ( )

**14. Sosyal medya üzerinden çeşitli paylaşımlarda (resim, video vb.) bulunuyor musunuz?**

Evet ( ) Hayır ( )

**15. İnternete bağlanma gerekçenizden uzaklaşarak farklı konularda ilgilenir misiniz?**

Evet ( ) Hayır ( )

**16. Sizce mesai saatleri içerisinde internet üzerinde işiniz ile ilgisi olmayan bir uğraş**

**içerisinde olmak**

**kabul edilebilir bir durum mudur?**

Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen ( )

**II.BÖLÜM: SANAL KAYTARMA SORULARI**

	1	2	3	4	5
MESAI SAATLERİ İÇİNDE İNTERNET KULLANIM ETKİNLİKLERİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Hafta sonu için eğlence / sosyal program yapma					
2. Çevrimiçi alışveriş / fiyat araştırması yapma					
3. Amaçsızca internette dolaşma					
4. Yeni iş ve kariyer fırsatlarını araştırma					
5. Tatil rezervasyonu ve çevrimiçi bilet işlemleri					
6. Satın alınması düşünülen ürünler hakkında araştırma yapma					
7. Hobi ve ilgi alanlarıyla ilgili araştırma yapma					
8. Sosyal medyayı takip etme / varlığını sürdürme					
9. Sosyal klüp ve organizasyonlar hakkında bilgi toplama					
10. Sohbet odalarında özel yaşama ilişkin paylaşımlarda bulunma					
11. Sanal toplulukları / forumları ziyaret etme					
12. Blogları takip etme					
13. Kişisel web sitesi üzerinde çalışma					
14. İş dışı e-posta gönderme / alma					
15. Çevrimiçi günlük finansal işlemler yapma					
16. Anlık ileti gönderme / alma					
17. İnternet reklamlarını inceleme					
18. Müzik indirme					
19. Çevrim içi bahis / kumar vb. sitelere girme					
20. İnternet üzerinden radyo dinleme					
21. Açık artırma sitelerinde alım / satım işlemleri yapma					
22. Eğlence amaçlı haberleri takip etme					
23. Çevrimiçi oyun oynama					
24. Spor ve magazin haberlerini takip etme					
25. Video izleme					
26. İlan ve fırsat sitelerini takip etme					
27. Kişisel konularda araştırma yapma					
28. Kurumun internet sitesini takip etme					
29. Turizm alanındaki akademik yayınları ve haberleri takip etme					
30. Sendika ve meslek örgütlerinin web sitelerini takip etme					
31. İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek					
32. Mevzuata yönelik araştırma yapma					
33. Diğer acentaların faaliyet ve başarılarını takip etme					
34. Hizmetiçi kurs ve seminerler hakkında bilgi edinme ve başvuru yapma					
35. Haber porterleri üzerinden gündemi takip etme					
36. Branşı ile ilgili siteleri takip etme					
37. Adres, telefon numarası, yol tarifi vb. bilgilere ulaşma					
38. Sohbet odalarında / forumlarda alanı ile ilgili tartışmalar yapma					

39. Devlet kurumlarının web sitelerini ziyaret etme					
40. Sohbet odalarında / forumlarda diğer acentalarla ilgili bilgi toplama					

## II.BÖLÜM: İŞ STRES DÜZEYİ SORULARI

	1	2	3	4	5
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Şu anki iş yüküm beni çok fazla zorlamaktadır					
2. Genellikle işten ayrılana kadar yapmam gereken herşeyi bitirebilirim					
3. Bazı iş arkadaşlarımla, astlarımla çalışmak benim için güçtür.					
4. İşimle yeni sorumluluklar çıktığında bu sorumlulukları diğer çalışanlara devretmek yerine kendim üstlenirim.					
5. İşimde çok az çeşitlilik ve sorun vardır.					
6. İşimin gereklerini yerine getirmek için çoğunlukla kendime aşırı yüklenirim.					
7. İşimde baskı altında kaldığımda kontrolümü kaybetme eğilimindeyim.					
8. İşimin gereklerini yerine getirmeyi engelleyen bir çok müdahalenin sıkıntısını yaşıyorum.					
9. Hem mükemmel bir yönetici, hem mükemmel bir eş, hem de mükemmel bir ebeveyn olmak benim için çok önemlidir.					
10. İşim evde devam eder, işimi bitirmeden hayatta uyumam.					

**Katılımınız için teşekkür ederim.**

## EK 2 –

## ÖLÇEK ONAY

The screenshot shows an Outlook web interface. The browser address bar displays 'https://outlook.live.com/owa/?path=/mail/inbox/rp'. The Outlook logo and 'Outlook Posta' are visible in the top left. The email header shows the subject 'Re: SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ' and the sender 'ayla özdemir <aylaozdemir0606@gmail.com>' with a timestamp of '27.12 (Çar), 10:59'. The email body contains a reply to a message dated '27.12.2017 20:59 tarihinde yanıt verdiniz.' The text of the email discusses research on 'SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ' (Virtual Travel Scale) and mentions 'Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği' and 'SEYAHAT AÇENTASI YÖNETİCİLERİNİN İŞ STRES DÜZEYLERİNİN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA'.

Posta ve Kişilerde ara

Yeni | Yanıtla | Sil | Arşivle | Gereksiz | Süpür

Klasörler

- Gelen Kutusu 17307
- Gereksiz E-posta 79
- Taslaklar 41
- Gönderilmiş Öğeler
- Silinmiş Öğeler
- Arşiv
- Conversation History
- Scheduled

Premium'a yükseltin

Re: SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ

ayla özdemir <aylaozdemir0606@gmail.com>  
27.12 (Çar), 10:59  
Siz

27.12.2017 20:59 tarihinde yanıt verdiniz.

merhabalar öncelikle çalışmalarınız da başarılar dilerim katkısı olacak ise çalışmanız içerisinde kullanmanız benim için her hangi bir sıkıntısı bulunmamaktadır. kolay gelsin iyi çalışmalar

26 Aralık 2017 18:33 tarihinde mehmet .... <mali\_ocal@hotmail.com> yazdı:

- > ÖNCELİKLE İYİ GÜNLER DİLERİM,
- >
- >
- > Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği
- > Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. SEYAHAT AÇENTASI YÖNETİCİLERİNİN
- > İŞ STRES DÜZEYLERİNİN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA
- > konulu tez çalışmamda, tez çalışmanızda kullanmış olduğunuz sanal kaytarma
- > ölçeğini izniniz olursa kullanmak istiyorum. Emeğinize sağlık.
- >
- >
- > Saygılarımla.
- >

TÜRK HAVA YOLLARI AYRICALIĞIYLA  
TÜRKİYE'NİN HER YERİ  
SABİHA GÖKÇEN'DEN  
55 TL\*  
ATATÜRK HAVALIMANI'NDAN  
66 TL\*  
HEMEN AL  
başlayan fiyatlarla  
TURKISH AIRLINES



## EK 3 –

## ÖZGEÇMİŞ

## 1. GENEL

<b>Adı Soyadı:</b> Mehmet Ali ÖÇAL
<b>Doğum Tarihi ve Yeri:</b> 26.04.1992/ Bakırköy-İstanbul
<b>E-Posta:</b> ocal.mehmetali@hotmail.com
<b>Cinsiyet:</b> Erkek
<b>Medeni Durum:</b> Bekar
<b>Uyruk:</b> T.C.
<b>Sürücü Belgesi:</b> B

## 2. EĞİTİM

Öğrenim Dönemi	Okul	Öğrenim Alanı
1997-2005	Osman Zeki Üngör İlköğretim Okulu	-
2005-2009	İMKB Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	Konaklama ve Seyahat Acentacılığı
2011-2016	Düzce Üniversitesi - Lisans	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
2016 -	Düzce Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü- Yüksek Lisans	Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

## 3. YABANCI DİL BİLGİSİ

<b>Yabancı Diller</b>
İngilizce