



**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN  
İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL'DA  
FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI OTELLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**SİBEL CANİK  
148112011003**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. AHMET BÜYÜKŞALVARCI**

**KONYA-2016**



**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN  
İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL'DA  
FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI OTELLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**SİBEL CANİK  
148112011003**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. AHMET BÜYÜKŞALVARCI**

**KONYA-2016**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü





YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Sibel CANİK
	Numarası	148112011003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı / Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ahmet BÜYÜKŞALVARCI
	Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 07/12/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Doç. Dr.	Ahmet BÜYÜKŞALVARCI	
2	Doç. Dr.	Ceyhun Çağlar KILINÇ	
3	Yrd. Doç. Dr.	Halil AKMEŞE	

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN KONYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

### Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	SİBEL CANIK		
	Numarası	148112011003		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Doktora	<input type="checkbox"/>	
Tezin Adı	Otel işletmelerinde örgütsel stresin işgören performansına etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Sibel CANIK



## ÖZET

Modern çağın görünmeyen hastalığı olduğu söylene de, aslında insan yaşamının bir parçası olarak tarih öncesi devirlerden bu yana var olduğu bilinen stres genel anlamda; örgütlerde memnun etmeyen durumlar karşısında fiziksel, zihinsel ve duygusal reaksiyon olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler ve yöneticiler için önemli bir kavram olan performans ise; bir örgütün elinde bulunduğu kaynaklarını en doğru ve verimli şekilde kullanarak hedeflerine ulaşabilme yeteneği olarak düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı, örgütsel stresin İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki önbüro, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışan işgörenlerin performansları üzerine etkisinin olup olmadığını tespit etmektir.

Çalışmanın ilk bölümünde stres kavramı kuramsal bir çerçevede ele alınmıştır. Birincil veriler, anket tekniği kullanılarak elde edilmiş ve Bu anketlerin analizi yapılmıştır . Bu analiz sonucunda, örgütsel stres ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ve örgütsel stresin performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, Örgütsel Stres, Performans, İşgören Performansı

## **ABSTRACT**

Although it is often said that stress is an unseen illness of modern era, it has been in existence since pre-historic times and it generally means a physical, mental, and emotional reaction that occurs in unsatisfying occasions. Performance, which is a very vital concept for both employees and employers, is thought as a skill of reaching their aims by using their sources that they have in a very proper and productive way.

The aim of this study, is to determine if there is an effect of stress on employees' performances working in front office, catering and housekeeping services departments in 5 stars hotels in Istanbul.

In first part of this study, stress is discussed a theoretical framework. Primary data were obtained using questionnaire technique and analysed. At the end of this analysis, there is a positive-way connection between organisational stress and performance. Organisational stress affects the performance.

**Keywords:** Stress, Organizational Stress, Performance, Worker Performance

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI

1.1. Örgüt Kavramı.....	2
1.2. Stres Kavramı.....	3
1.3. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI.....	8
1.3.1. Örgütsel Stres Kaynakları.....	10
1.3.1.1. İşin Özellikleriyle İlgili Stres Kaynakları.....	12
1.3.1.1.1. Aşırı İşyükü veya Az İş yükü.....	12
1.3.1.1.2. Vardiyalı Çalışma Düzeni.....	13
1.3.1.1.3. Monotonluk.....	13
1.3.1.1.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı .....	15
1.3.1.2. Örgütsel Rolle İlgili Kaynaklar .....	15
1.3.1.2.1. Rol Çatışması .....	16
1.3.1.2.2. Rol Belirsizliği .....	16
1.3.1.3. İşteki İlişkilerle İlgili Kaynaklar .....	17
1.3.1.3.1. Ast -Üstteki İlişkiler.....	17
1.3.1.3.2. Meslektaşlarla İlişkiler.....	18
1.3.1.3.4. Müşterilerle İlişkiler .....	18
1.3.1.4. Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları .....	19
1.3.1.4.1. Karar Verme.....	19
1.3.1.4.2. Karar Katılmayı Sağlama.....	20
1.3.1.4.3. Yönetim Tarzı .....	20
1.3.1.4.4. Değerlendirmede Adaletsizlik .....	20
1.3.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Kaynaklar.....	21
1.3.1.5.1. İş Güvensizliği .....	21
1.3.1.5.2. Kariyer Geliştirme Problemleri.....	22
1.3.1.5.3. Eğitim Eksiği .....	22
1.3.1.5.4. Düşük Ücret .....	23
1.3.1.5.5. Performans Değerlendirme .....	24
1.3.1.6. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Stres Kaynakları .....	25
1.3.1.6.1. Aydınlatma.....	26
1.3.1.6.2. Isıtma ve Havalandırma .....	27

1.3.1.6.3. Gürültü.....	28
1.3.2. Örgütsel Stresin Sonuçları.....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1. Performans Kavramı.....	31
2.2. İşgören Performansı.....	32
2.2.1. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler .....	34
2.2.1.1. Motivasyon .....	34
2.2.1.2. Ödül ve Ceza Yöntemi .....	36
2.2.1.3. Örgütsel Bağlılık.....	37
2.2.1.4. Güçlü Bir İletişim.....	38
2.2.2. İşgören Performansı Değerleme Yöntemleri .....	39
2.2.2.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi.....	42
2.2.2.2. Grafik Değerleme Yöntemi .....	42
2.2.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	42
2.2.2.4. Kritik Olay Yöntemi .....	43
2.2.2.5. İşaretleme Listesi Yöntemi .....	43
2.2.2.6. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi .....	43
2.2.2.7. Dengeli Sonuç Kartı (Balanced scorecard) .....	44
2.2.2.8. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi.....	45
2.3. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisinde Modeller .....	45
2.3.1. Negatif İlişki Modeli.....	46
2.3.2. Pozitif İlişki Modeli .....	46
2.3.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli.....	46
2.3.4. İlişki Bulunmaması Modeli .....	47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL' DA Kİ 5 YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	47
3.2. Araştırmanın Önemi.....	47
3.3. Araştırmanın Kapsamı .....	48
3.4. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri.....	50
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	50
3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	50
3.7. Bulgular.....	52



SONUÇ.....	72
KAYNAKÇA.....	73
ÖZGEÇMİŞ.....	82
EK-1.....	83

## TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1.1. Stresin tetiklediği bazı sağlık problemleri
- Tablo 1.2. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri
- Tablo 1.3. Örgütsel Stres Kaynakları
- Tablo 1.4. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Stres Kaynakları
- Tablo 3.1. Örgütsel Stres ve Performans Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluğu
- Tablo 3.2. Demografik Özellikler
- Tablo 3.3. Örgütsel Stres ve Performans Puanlarının Betimsel İstatistikleri
- Tablo 3.4. Örgütsel Stres İle Performans İlişkisi
- Tablo 3.5. Örgütsel Stresin Performansa Etkisi
- Tablo 3.6. Örgütsel Stres ve Performansın Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizi
- Tablo 3.7. Örgütsel Stres ve Performansın Yaşa Göre Karşılaştırma Analizi
- Tablo 3.8. Örgütsel Stres ve Performansın Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırma Analizi
- Tablo 3.9. Örgütsel Stres ve Performansın Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizi
- Tablo 3.10. Örgütsel Stres ve Performansın Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırma Analizi
- Tablo 3.11. Örgütsel Stres ve Performansın İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma Analizi
- Tablo 3.12. Örgütsel Stres ve Performansın Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma Analizi

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Stresin Ana Nedenleri

Şekil 1.2. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

Şekil 3.1. Otel Çalışanlarının Stres Düzeyleri

Şekil 3.2. Otel Çalışanlarının Performans Düzeyleri

## ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren, bu çalışma süresince bilgi ve deneyimi ile çalışmama destek veren çok değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ahmet BÜYÜKŞALVARCI'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim. Bu zorlu süreçte benim her zaman yanımda olduğunu manevi yönden hissettiren sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Zühal GÜVEN'e ve tezimin anket verilerinin toplanması sırasında bana yardım eden canım babam Erol CANİK' e ve beni her zaman motive eden, dualarını üzerimde hissettiğim canım annem Hediye CANİK' e ve bu dönemde benim kahrımı çeken canım arkadaşlarıma tüm kalbimle teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Birçok ülkenin ekonomi kalemlerinden biri olan, bacasız sanayi olarak da ifade edilen turizm sektörü, ekonominin canlanmasına ve insanların başka kültürlerden insanları tanıma fırsatı vermesinden dolayı her ülke için önemli bir gelir kaynağı durumundadır. Konaklama işletmeleri turizm faaliyet için önemli çekicilikleri oluşturmaktadır. İster kıyı turizmi, ister şehir turizmi veya alternatif turizm olsun, turizme katılan birçok turist otelleri daha fazla tercih etmektedirler. Bunun nedeni, otellerde daha fazla memnun edici olanaklar sunmasıdır. Otel işletmeciliğinin emek- yoğun bir sektör olması nedeniyle beşeri faktör daha fazla önem kazanmaktadır. Bundan dolayı misafir memnuniyetini en tatmin edici şekilde sağlayabilmek amacıyla, otellerin sundukları hizmetlerin kalitesinin yüksek olması gerekmektedir. Bu ise, ilk olarak iç müşteriyi diğer bir deyişle işgöreni memnun etmekle gerçekleşmektedir.

Günümüzün modern hastalığı olarak düşünülmesine rağmen varlığı eski zamanlara kadar dayanan stres, günlük hayatta ve iş hayatında artık sürekli karşılaşılan bir olgu olmuştur. Stres genellikle insana sıkıntı veren, insanların davranışlarını etkileyen bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Örgütler, insanların ihtiyaçları karşısında meydana gelen yapılardır. Dünya’da ilk örgütler, bireylerin bir takım ihtiyaçlarını gidermek için tek başına çaba sarf edilmenin bir anlamı olmadığını, başkalarına da ihtiyacın olduğunu anlaşılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı örgüt insanların bir araya gelerek amaçlarını gerçekleştirdiği sistemdir. Örgütler müşterilerine/misafirlerine daha iyi ve kaliteli mal ve hizmet sunmak istemektedirler. Mal ve hizmetlerin kalitesi ise örgütün bünyesinde çalıştırdığı insanların kalitesine ve başarısıyla doğru orantılıdır. Beşeri faktör, her örgütte ve her toplumda temel kaynağı oluşturmaktadır. Örgütlerin en iyi işgöreni işe almak, yetiştirmek, emeğinden, yeteneklerinden ve yaratıcılığın faydalanmak, güzel bir çalışma ortamı oluşturarak işgörenlerin performansını yükseltmek, işlerinden tatmin olmalarını sağlamak, gelişmelerine imkân tanımak gibi pek çok sorumluluğu bulunmaktadır. Büyük bir hızla gelişen ve değişen teknoloji çağında ve zor bir rekabet ortamında yer alan ve bu ortamda yaşamaya çalışan örgütlerin beşeri faktöre dönmesi ve amaçlarını gerçekleştirmek için insana odaklanması gerekmektedir. Örgütlerin sağlıklı yaşaması, çalışanlarının sağlıklı olması ile mümkün olmaktadır.

İş hayatında örgütler üzerinde stres yaratan bazı faktörler bulunmaktadır. Özellikle otel işletmeleri gibi, emek-yoğun olan işletmeler daha fazla sayıda işgören istihdamı sağlamaktadır. Bu yüzden de stresin en çok görüldüğü yerler arasında otel işletmeleri daha fazla yer kaplamaktadır.

Stres altında olan işgörenlerin hata yapma ihtimali diğer çalışanlara göre daha yüksektir ve bu durum dolaylı olarak verimi de etkilemektedir. Otel işletmelerinde örgütsel strese maruz kalan bir işgörenin stres nedeniyle müşteri kaybına yol açabileceği düşünülmektedir. Bu durum otel işletmeleri için stres kavramının ne kadar sakıncalı olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu araştırma; Örgütsel stresin işgören performansını ne ölçüde etkilediğini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

## 1. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI

İş stresi olarak da adlandırılan örgütsel stres kavramı başlığı altındaki bu bölümde örgüt kavramı açıklandıktan sonra stres ve örgütsel stres kavramını açıklayarak örgütsel stresi geniş çapta ele alınacaktır.

### 1.1.Örgüt Kavramı

Örgüt, insanların belli ihtiyaçlarını gidermeye yarayan organik bir sistemdir. Bu sistemde örgütün hedefleriyle, ihtiyaçların giderilmesi önemlidir. Diğer deyişle örgüt, insanın hedeflerinin, umutlarının, yükümlülüklerinin toplanmasından oluşmaktadır (Hasanoğlu, 2010: 44).

Örgütler, belirli amaçlar için kasıtlı olarak kurulan ve yeniden inşa edilen sosyal birimler de denilmektedir (Etziona, 1964: 3).

Diğer örgüt tanımı ise, insanların ihtiyaçları karşısında meydana gelen yapılardır. Dünya' da ilk örgütler, bireylerin bir takım ihtiyaçlarını gidermek için tek çaba sarfetmesinin bir anlamı olmadığını, başkalarına da ihtiyaç olduğunun fark edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2011: 40).

TDK'nin tanımına göre ise, ortak amaçlar ve ortak çıkarlar için bir arada olan kuruluşların ya da kişilerin meydana getirdiği topluluk, teşkilat (<http://www.tdk.gov.tr/>).

Örgüt kavramı, işlev ve sorumlulukların ayrılmasıyla bazı amaçları başarmayı kolaylaştırmak için iş görenlerin anlaşmasıdır ya da daha genel ifadeyle formel örgüt, iki ya da daha fazla bireyin güçlerini ve faaliyetlerini bilinçli bir şekilde koordine ettiği sistemdir (Selznick, 1948: 25).

Tanımlamalardan yola çıkılarak örgütlerin belli bir amacı olmak zorundadır. Bu örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için bireylerin bir araya gelmesi ve harekete geçilmesini zorunlu kılmıştır. Diğer bir ifadeyle her örgüt belli bir personele sahip olmalıdır. Bu örgütler, bu istekleri yapabilmek için çevrelerinden kaynak bularak onları üretip tekrar çevreye belli bir maliyetle sunmakla yükümlüdürler ( Şenol, 2011: 3).

Ayrıca örgütler, toplumumuzda önemli bir rol oynar. Örgütler birçok insan için çevrenin büyük bir parçasını içine alır. Örneğin; örgüt insanların çalışma hayatında, okul hayatında, toplumda ve bölgesel faaliyetlerindedir ( March ve Simon, 1958: 1).

Tüm örgütlerin yerine getirme zorunda oldukları etkinliklerin detayına fazla inmeden şunları demek uygun olacaktır. Tüm örgütler bünyesinde bulundurdukları kaynakları veya temin ettikleri kaynaklarının belli bir kısmını bu amaçları gerçekleştirmenin dışında bu söylenenler yapmak için harcamak zorunda kalmaktadırlar. Bu açıklamadan da örgütler kaynaklarının tamamını amaçlarını gerçekleştirmek için değil kendi varlıklarının devamı için kullandıkları ortaya çıkar ( Leblebici, 2008: 117).

## **1.2. Stres Kavramı**

Stres kavramı ifade edilmesi zor olgulardan biridir. Stresle alakalı bir çok tanıma rastlamak olası bir durumdur. Stres kelimesi daha çok; gerilim, kaygı, çelişki, sıkıntıya girme, baskılanma gibi kelimelerle benzer şekillerde kullanılmaktadır (Kaya ve Keskin, 2008: 372).

Stres kavramını ortaya atan Hans Selye (1977), stresi, organizmanın herşeyden etkilenip ona karşı verdiği tepki olarak tanımlamıştır. Yine Selye' ye göre stres, bir algılama evresidir. Bu açıklamalara göre stres, ister tatmin etsin isterse tatmin etmesin her türlü sisteme vücudumuzun uyum sağlaması için verdiği bir tepki olarak anlaşılmaktadır ( Saldamlı, 2000: 288).

Stres modern çağın görünmeyen hastalığı olarak nitelendirilse de , gerçekte çok eskiye kadar var olduğu bilinmektedir ( Rojas ve Kleiner, 2000: 103). Stres kelimesi 14. yüzyıl tarihine kadar dayanmaktadır. Stres orta Fransızcadan ' distress' ten türemiştir ve daha sonra Latince'de 'compress' yani ' baskı, gerilim' olarak ortaya çıkmıştır. Kelimenin çeşitli formları genel olarak 'sıkıntı, bastırılmış' olarak ifade edilir. 16. yüzyıla gelindiğinde ise stres kelimesi bir varlık ( maddi bir şey, bir vücut organı, ussal yeti) , aşırı çalışmadan kaynaklanan yorgunluk anlamında kullanılmakta, 19. yüzyılda ise; bilimde kesin bir terim olarak kullanılmaya başlanmıştır ki o potansiyel olarak gerginlik anlamı taşır ( Lehrer, Woolfolk ve Sime,

2007). Stresin farklı anlamlarda kullanılmasına rağmen bazı temel anlamları vardır. Her ne olursa olsun bu temel anlamlar stres sürecini tanımlamak için kullanılır. Aşağıda yazılan 4 kavram mutlaka dikkate alınmalıdır ( Lazarus, 1993: 4).

1. Nedensel veya içsel faktörler ( kendi içinde; ben- çevre ilişkisini analiz etme ve anlamlandırma)
2. Değerlendirme ( bir zihin ya da fizyolojik olarak değerlendirme, dışarıdan gelen tehdidi ya da faydayı ayırt etme sistemi)
3. Başa çıkma süreçleri
4. Vücudun tepki verdiği stres reaksiyonu

Stres günümüzde hala popülerliğini koruyan bir kelimedir ve genellikle memnun etmeyen durumlarda fiziksel, zihinsel ve duygusal reaksiyondur. O dıştan gelen bir problem olarak görülebilir. Örneğin; iş yerinde stres gibi ( Hartney, 2008: 17).

Dahası olumlu ya da olumsuz anlamına bakılmaksızın stres, insanın biyolojik ya da fizyolojik olarak bir uyarıcıya karşı gösterdiği tepkidir. Ruhsal ve bedensel sınırlarının aşılması sonucu meydana gelen sinir ve gerginlik durumunu ifade eder ( Gündüz, 2014: 4).

Stres bugünün çalışma alanında büyük sağlık problemidir. Şu an ki çalışmalar gösteriyor ki; işle ilgili olan stres tükenmişlik riskini artırmaktadır. Dahası somatic yani bedensel problemler, örneğin; kalp ve damarlarla ilişkin hastalıklar ve bağışıklık sisteminin fonksiyonlarının bozulması gibi hastalıkları ortaya çıkarmaktadır ( Ly, Asplund ve Andersson, 2014: 95).

Stresin vücudumuza negatif bir etkisi olduğunu ve çeşitli hastalığa yol açtığını ileri süren Elizabeth Hartney' in aşağıda verilen tablosunda görülmektedir.



**Tablo 1.1. Stresin Tetiklediği Bazı Sağlık Problemleri**

<b>Sağlık Problemi</b>	<b>Stresin Etkisini Gösteren Araştırma</b>
Soğuk Algınlığı	Cohen, Tyrrell & Smith (1991)
Yavaş Yara İyileşmesi	Kiecolt-Glaser & Glaser (1995) Marucha, Kiecolt-Glaser & Favagehi (1998)
Hipertansiyon	Cobb & Rose (1973)
Koroner Kalp Hastalığı	Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom & Theorell (1981) Lynch, Krause, Kaplan, Tuomilehto & Salonen (1997) Kivimaki, Leino-Arjas, Luukkonen, Riihimaki, Vahtera & Kirjonen (2002)
Kanser	Laudenslager, Ryan, Drugan, Hyson & Maier (1983)

**Kaynak:** (Hartney, 2008).

Stres bireyin sağlığını pek çok yolla etkileyebilir. Bu doğrudan ya da dolaylı bir şekilde olabilir. Stresin en çok etkilediği yerlerden biri bağışıklık sisteminin korunma etkinliğini azaltarak hastalığa yol açmasıdır. Daha dolaylı yollarla stres bireyin davranışlarıyla ilişkilendirilir. Stresin bir sonucu olarak sağlıksız davranışlar sergilenebilir. Örneğin; aşırı sigara, kafein ve alkol tüketimi uzun dönemli stresin sonucudur ( Baucom ve Aiken, 1981: 85).

Stres, birçok insanda sinir hastalığına neden olmaktadır. Stresli olan insanlar alkole ve sigara tüketimine eğilimli olmaktadır. Bu yönden bireyi sağlık açısından olumsuz etkilemektedir. İnsanlar stres olunca öfkelerini başkalarından almak istemektedir ve çevresinde kötü bir imaj çizmesine neden olmaktadır. Bu da ayrı bir strese sebebiyet vermektedir (Norfolk, 1989: 30).

Stres, birçok insanın karşı karşıya kaldığı bir psikolojik durumdur. Yapılan çalışmalara göre, çoğu insana göre; stres kavramı farklı anlamlar taşıyabilir, stres

insanlarda farklı sonuçlar, olumlu ya da olumsuz olarak stres seviyeleri farklı olabilmektedir. Daha çok modern toplumda değişimin şaşılacak hızda artması sebebiyle, insanların devamlı bir şeyler kaçırmış gibi bir şeye geç kaldığını hissetme duygusu, korku ve kuşkusuyla hızlı bir şekilde harekete geçme isteğinde olmaları, stresi gündelik hayatın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir ( Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 16).

Stres, çalışma yerindeki faktörler, fiziksel, bedensel ve duygusal faktörler arasında psikolojik olarak değişen bir tepkidir. Stres zorlayıcı çalışma koşulları ve bireysel tepkilerin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Negatif stres birçok fiziksel ve duygusal hastalıkları tetikler. Stres nesnel bir olay değildir, çünkü deneyimler ve çalışma koşulları insandan insana örgütten örgüte farklılık gösterebilir. İlâveten , kişisel tarzlarından dolayı insanlar örgütsel baskıya karşı farklı tepkiler verebilir ( Sauter ve Murphy, 2004: 19).

Stres, hala birçok örgütün karşı karşıya kaldığı bir meseledir. İş hayatındaki etkisinin farkındalığının artmasına rağmen işverenin personeline karşı görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirmelerindeki belirsizliğidir (Shuttleworth, 2016: 61).

Stresin ayrıca örgütler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Stres örgütlerin faaliyetlerini ve verimliliklerini azaltırken önemli bir maddi kayıplara da neden olabilmektedir. Stresin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 1.2. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

İşte meydana gelen kazalar	Örgüte bağlılığın düşmesi
Uyarı alımında artış	İşten doyumsuzluk
Sigorta ödemelerinde artış	Üretilen mal ve hizmette kalite azalması
İşletmeye açılan davaların artması	Verimliliğin düşmesi
Kariyer gelişiminin olmaması	Kararların olunabilirliğinin azalması
İşe devamsızlıkların sürekli olması	İşgücü devrinin sürekli artması
İş ilişkilerinde kargaşa çıkması	Örgütsel iklimde değişiklik
Örgütsel iletişim kavramının olmaması	Sağlık maliyetlerinin sürekli gündeme gelmesi
Uzayan yemek, çay molaları	İşgören talep ve şikayetlerin fazlalaşması
Zaman kayıpları	Aldatma ve sabota
Çalışana ödenen tazminatların artması	Müşterinin sayısının azalması
Örgüt imajının yok olması	Departmanlar arası ilişkilerin azalması

**Kaynak:** (Yılmaz ve Ekici, 2003).

Tablo 1,2 ‘ de görüldüğü üzere stresin örgüte etkisinin pek çok olumsuz yönleri olduğu anlaşılmaktadır.

Kısaca stresi, geçmişten beri insanların ruhen ve bedenlen derin sorunlara neden olan bir olgudur. Stres, işgörenlerin işletmedeki görevlerinin bırakmalarına sebep olduğundan örgütsel bakımdan işletme için kayıplara neden olmakta ve ayrıca kişilerin sağlıklarını kötü bir şekilde etkilemektedir. Fakat her ne kadar stres , insanlar da fiziksel, psikolojik ve ruhsal açıdan olumsuz şartları olsa da aslında yeterli derecede olan stres, işgörenin motive olmasını sağlayarak, işletmenin kazanç elde etmesini ve performansın artmasına da katkı sağladığını inkar etmemek gerekir. Bundan dolayı, stresin yarattığı olumlu ve olumsuz etkiye göre stres faktörleri ayrıştırılabilir. Bu sebeple, örgütler etkili bir stres yönetimi politikası uygulayarak stresi kendileri açısından artı bir şekilde çevirebilmelerine imkân sağlamaktadır ( Yamuç ve Türker, 2015: 391).

Sonuç olarak stres, yaşamın zorunlu bir olgusu olup, bireyin istekleri, arzularıyla alakalı bir kavramdır. Stres insanoğlu için yeni bir kavram değildir.

Bireyin beklentileri ve istekleri karşılandığı miktarda bireyler stresle karşılaşmayabilirler ama beklentilerin fazla olması bu beklentilere kolay ya da hiç ulaşamaması bireyde strese neden olabilir. Ölüm tehlikesi ve yaşamın varlığını tehdit eden her şey strese yol açmaktadır ( Düzgün, 2014: 5).

### **1.3. Örgütsel Stres Kavramı**

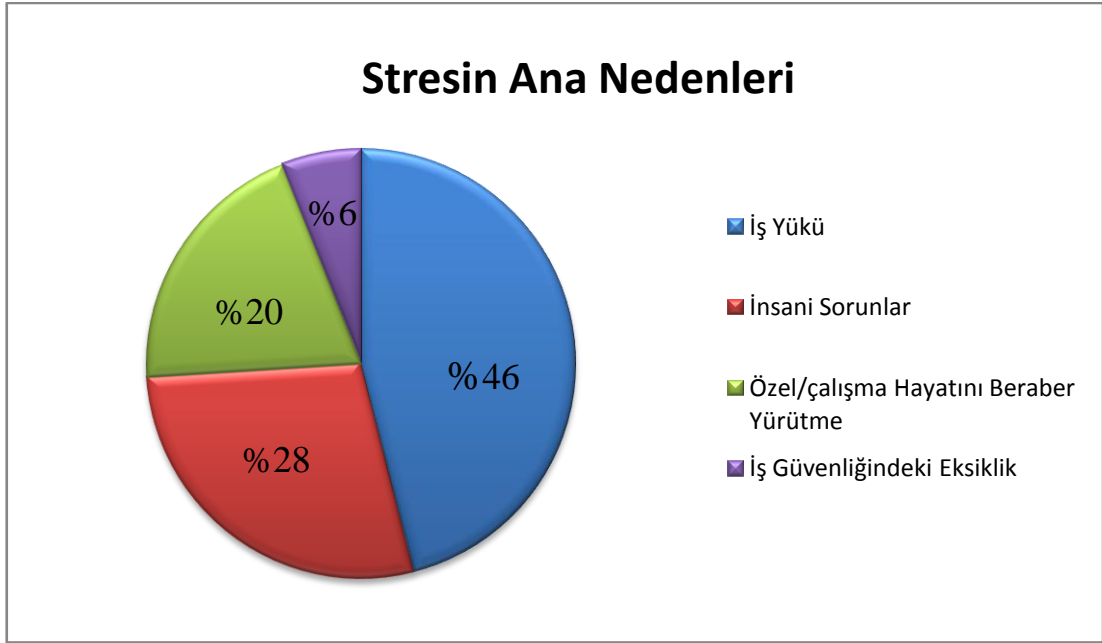
Örgütsel stres ise, bireyin iş ile ilgili ilişkilerin ortaya çıkan kişinin normal etkinlikleri yapmasını engelleyen, bireyin bulunduğu çevresiyle alakalı olarak da düşünülen, kişisel benzerliğin olmamasından, psikolojik periyottan etkilenen insana psikolojik, fiziksel baskılar altına sokan durumdur ya da olayın sonucunda olan tepkidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

İş stresi, çalışma ortamında stres durumlarında karşı durumda çalışanların verdiği tepkiler olarak düşünülmektedir. Yapılan çalışmaların birçoğunda stresin kaynağının kendine özgü karakteristik özelliklerinin olduğu görülmektedir. Bu özelliklerden bazıları kişilerin örgütlerdeki rolü, çalışma arkadaşları, kariyer gelişimi ve üstleriyle ilişkileri, örgütsel yapı ve iklim olarak sıralanmaktadır (Leontaridi ve Ward, 2002: 2).

Örgütsel stres, evrensel bir stres türüdür. Örgütsel stres, iş arkadaşlarıyla anlaşamama, yöneticilerle anlaşamama, iş tatminsizliği, işteki sorumlulukların az ya da fazla olması, toplumsal destek alamaması, iş beklentilerinin belirsizliği ve zaman baskısından kaynaklanabilir. Bazı işgörenler eğitimini almadıkları işlerde görevlendirilmekten, bazıları ise onlara verilen görevlerin kendi yetenek ve becerilerini göstermediğini düşündüklerinden stres olabilmektedirler. Çalışma alanında ve işgörenler arasında her daim tartışmalar ve uygunsuz hareketler olabilir. Bunlar kuvvetli stresle sonuçlanmaktadır (Bakırcı, 2012: 22).

Örgütsel stresin gündelik hayatta önemli bir yeri vardır. Bunun sebebi ise; gelişmekte olan ve aynı zamanda çeşitlenerek daha da karmaşık hale gelen iş hayatının her insan tarafından bilinen ve kabul gören bir gerçek haline gelmesinden dolayıdır. İnsanların neredeyse vaktinin çoğu kısmını iş yerinde geçirmesi veya işten dolayı olan herhangi bir etkinlik için harcamasıdır. ( Gök, 2009: 3).

Örgütsel stres konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Bu kadar çok araştırılma yapılmasının nedeni ise, işgörenlerin psikolojik olarak sağlığını etkilemesidir. Psikolojisi bozulan personelin hizmet kalitesi ve örgütsel etkinliği azalmaktadır (Hon, Can ve Lu, 2012: 416). Örneğin; Amerika’ da yapılan bir araştırma da stresin ana nedenlerinin başlıca sebebinin iş yükünden kaynaklandığı ve son yıllarda giderek arttığı görülmektedir. İş stresi seviyelerinin artmasından dolayı kalp krizi, hipertansiyon ve diğer hastalıkların oranlarındaki artış ile orantılı olduğu ortaya konmuştur. New York, Los Angeles ve diğer Amerika şehirlerinde iş stresi ve kalp krizi arasındaki ilişkinin olduğu kabul görmüştür (<http://www.stress.org>). Amerika ‘ da yapılan araştırmada stresin ana nedenleri şu şekildedir.



**Şekil 1.1. Stresin Ana Nedenleri** (<http://www.stress.org>)

Şekilde görüldüğü üzere % 46’lık paya sahip olan iş yükünden de yola çıkarak Amerika’ da iş stresinin yoğunluğunun ne kadar fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer araştırmalar da iş stresi ve kaliteli müşteri hizmeti arasında negatif bir ilişki vardır. Yani kaliteli müşteri hizmeti sağlayan çalışanlar daha az stresle karşı karşıya geliyorlar ve müşteri hizmeti sağlayan çalışanlar özellikle düşük iş performansı gösterenler kronik strese maruz kalıyorlar. Genel olarak, iş stresi çalışanların iş performansını önemli ölçüde düşürdüğü gösterilmektedir.

Tükenmişliğin artması da işi öğrenmedeki beceriyi azaltıyor ve daha depresif belirtiler ortaya çıkmaktadır ( O' Neill ve Davis, 2011: 1).

Örgütsel stres iş yaşamında her bakımdan önemlidir. Stres Steers' ın ifadesine göre, kişiler üzerinde kötü bir etki yapmanın yanı sıra yöneticilerde de bazı olumsuz etkiler oluşturarak ( psikolojik ve fizyolojik), yöneticilerin sağlığını ve örgütsel anlamda kazanımlarını olumsuz yönde etkiler ( Aksoy ve Kutluca, 2005: 459). Leontaridi ve Ward' ın yaptığı bir çalışmada ise; 18 ile 65 yaş arasındaki bireyleri seçmişler ki bu yaş arasındaki insanların ne kendi işleri vardır ne de tam eğitim almış insanlardır. 15 OECD ülkelerinden seçmişlerdir. Bunlar ; Batı Almanya, Büyük Britanya, Macaristan, İtalya, Kanada, Fransa, Danimarka, İsveç, Çek Cumhuriyeti, Norveç, Japonya ve İsviçre' dir. Bu uygulama bize 6,240 gözlemin örneğini verir . Araştırmalarında da bu insanların iş hayatında örgütsel stresten ne derece etkilendiğini ve nedenlerini bulmaya çalışmışlardır (Leontaridi ve Ward, 2002: 6).

Örgütsel strese karşı olan tepki ve algılarda bireyden bireye farklılık gösterir ve stresin yoğunluğu ve sonuçları farklıdır. Bu stresi yaşayan insanlarda aşırı yorgunluk, halsizlik, baş dönmesi, sık sık gelen baş ağrıları, kilo kayıpları, mide bulantısı gibi hastalık belirtileri görülür ve bunlar acil ve uzun süreli medikal tedavi gerektirebilir ( Cardinell,1980: 9). Böyle belirtilerin yanı sıra, stres bir de davranışsal bakımdan bazı belirtilerle de kendini göstermektedir. Hayal kırıklığına uğradıktan sonra kendini kontrol edememe, ani duygusal dalgalanmalar, çok fazla sinir, kişilerle ilişkilerde yetersiz kalma, kendini çaresiz hissetme, kuşkuculuk ve çok fazla mesleki olarak risk alma , davranışsal belirtilerden bazılarıdır ( Eskridge ve Coker, 1999 :67).

### **1.3.1. Örgütsel Stres Kaynakları**

Stres iş hayatında farklı şekillerde çalışanları etkileyebilir. Bazı insanlar stresi bir avantaj olarak görürken bazıları ise, bunu dezavantaj olarak görmektedir. Çünkü avantaj olarak gören işgörenler diğerlerinin tersine stresin onları fayda sağlayacağını düşünürler. Diğerleri ise, stres durumunda hızlıca o stresten kaçmaya çalışır. Deneysel araştırmalar hem daha düşük performansın hem de uyanıklılığın iş hayatında çalışma hırsları , talebi daha fazla olduğunu göstermektedir ( Hartney, 2008: 14). Dahası strese neden olan bazı faktörler görev performansını düşürmesine

rağmen insanların deneyimleri ile görev performansındaki stresin bir ilişkisi yoktur ( Jones ve Bright, 2001: 15).

İşletmelerde örgütsel stres kaynakları farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin kendilerine göre faaliyet alanı, kullandığı teknoloji, çalışanların örgüt içerisindeki sorumlulukları ve pozisyonları, deneyimleri, politikaları, örgütün iklimi , örgüt içi çatışmaları olduğundan dolayı çeşitli örgütsel stres kaynakları türetebilmektedirler ( Düzgün, 2014: 31). Örgütsel stres kaynakları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1.3. Örgütsel Stres Kaynakları**

<b>İşin Özellikleriyle İlgili Stres Kaynakları</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Kaynaklar</b>
Aşırı ve ya Yetersiz İş Yükü	İş Güvensizliği
Vardiyalı ( Postalar Halinde) Çalışma Düzeni	Kariyer Geliştirme Problemleri
Monotonluk	Eğitim Eksiği
İşteki Tehlikeli Durumların Varlığı	Düşük Ücret
<b>Örgütsel Rolle İlgili Kaynaklar</b>	Performans Değerlendirme
Rol Çatışması	<b>İşteki İlişkilerle İlgili Kaynaklar</b>
Rol Belirsizliği	Üstteki İlişkiler
<b>Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları</b>	Meslektaşlarla İlişkiler
Karar Verme	Astlarla İlişkiler
Karar Katılmayı Sağlama	Müşterilerle İlişkiler
Liderlik Ruhü	<b>Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Stres Kaynakları</b>
Yönetim Tarzı	Aydınlatma
Değerlendirmede Adaletsizlik	Isıtma ve Havalandırmadan Dolayı
	Gürültüden Dolayı

### 1.3.1.1. İşin Özellikleri ile İlgili Stres Kaynakları

İş hayatında yapılan işlerin bazı özelliklerinden kaynaklanan sorunlar insanda stres haline dönüşmektedir. Her iş yapısına göre belli bir zorluk, karmaşıklık vardır. Bu yüzden işin özellikleri de bir stres faktörü olmaktadır. İşlerin kendine göre başka işletmede olmayan stres kaynakları olmaktadır. Bu stres kaynakları her işletmede farklılık göstermektedir. Çünkü her işletmenin kendine göre istekleri, amaçları ve özellikleri bulunmaktadır. Yapılan işle ilgili olarak doğrudan bu faktörlere uyum gösterme, işgören ve yönetici tarafından stresin meydana gelmesine neden olmaktadır ( Özen, 2013: 76-77). İşin özelliklerinden kaynaklanan stres kaynaklarını şu şekilde sıralamak uygun olacaktır. Aşırı iş yükü veya az iş yükü, işteki tehlike unsurunun varlığı, vardiyalı çalışma sistemi, monotonluk.

#### 1.3.1.1.1. Aşırı İş yükü veya Az İş yükü

İş yükü genellikle nicel olarak tarif edilmektedir ve çalışan insanların belirli bir zaman dilimi boyunca karşılaştığı zorluklar olarak düşünülebilmektedir. Nitel olarak ise iş yükü, çalışanın bilgisini, yeteneğini, becerisini aşıyor anlamına gelir. Çeşitli çalışmalarda ise, işte yükleme ya da düşük iş yükü olarak da geçer ( Kendall, Murphy, O'Neill ve Bursnall, 2000: 31).

Örgütsel stres kaynaklarından biri olan aşırı iş yükü veya az iş yükü çalışanların uygun olmayan durumlarda fazla görev verilmesi ve belirli bir sürede yapılmaya sorumlu tutulmasıdır. Bu görevlendirme çalışanlarda gerginliğe, depresyona, engellemeye ve kaygıya neden olabilir. Hart ve Wickens'a göre çalışanların iş yükünün artması ise çalışanlarda görevi yerine getirmede isteksizlik, işte dikkatsizliği strese, uykusuzluğa ve performansın düşmesine neden olabilir ( Karagül, 2011: 31).

Hollanda' da hastalar ve doktorlar üzerinde yapılan araştırmada doktorların iş stresine daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür. Aşırı iş yükünden dolayı ezilen doktorların hastalarına yeteri kadar zaman ayırmamalarından dolayı stres halinde



olup, hasta- doktor ilişkisinin zayıflatmasına neden olmaktadır (Hombergh, Künzi, Elwyn ve arkadaşları, 2009: 1-8).

Aşırı iş yükünün nedenleri çok fazladır. Bunun en önemli nedeni iş yeterli çalışanın bulunmamasıdır. İnsanın kademesi yükseldikçe iş yükü de daha da fazlalaşır. Bu da strese ve gerginliğe yol açar. Çünkü kademe yükseldikçe daha fazla iş ve daha fazla işgörenden sorumlu olunur. Bunun yanında ise belirli bir zamanda işi bitirmenin gerekliliği de strese neden olur. Fakat az iş yükü de aynı sonuçları doğurabilmektedir ( Robbins, 2003: 579).

#### **1.3.1.1.2. Vardiyalı Çalışma Düzeni**

Romalılara kadar dayanan vardiyalı çalışma düzeni, gerçekte sanayi devriminden sonra daha çok gündeme gelen bir kavram olmuştur. 20. yüzyılda teknolojik gelişmelerin artmasıyla, daha çok modern çağdaş toplumun ihtiyaçlarını azaltma odaklı, üretimi azaltmak yerine çoğaltan ve verimliliğin artması için yeni yolların bulunması için yöntemler gelişmiştir. Bu olay, insan gücünün daha mantıklı bir şekilde kullanılması bakımından yeni sistemlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu gelişmelerin sonucunda ise, vardiyalı çalışma düzeni yaygın olarak kullanılmıştır ( Korkmaz, 2005: 2)

Endüstriyelleşme sayesinde git gide artan vardiyalı çalışma düzeni diğer ülkelerde yapılan araştırmalarda görünüyor ki vardiyalı çalışma işgöreni olumsuz etkilemektedir. Vardiya düzeni sağlığı ve sosyal hayatı etkiler. Böyle çalışma düzeni özellikle uykusuzluğun ve sindirimin bozulmasına neden olabilir. Ayrıca insanın özel hayatını da etkilemektedir ( Güney, 2015: 27). Bunu engellemek için, işletmenin gerekli önlemleri alıp, yani daha fazla personel tedarik edip vardiyalı çalışma düzeni alışkanlıklarını azaltmaları gerekmektedir.

#### **1.3.1.1.3. Monotonluk**

Monotonun anlamı tekdüze, sıradan anlamlarına gelmektedir. Sıradan olan heyecanı bulunmayan sürekli tekrar eden işler için kullanılmaktadır. Yapılan işin kendini tekrar etmesi işgörenin işe yabancılaşmasına neden olur. İşgören kendini işe veremez gergin, hatta ileri psikolojik sorunları olabilmektedir ( Gündüz, 2014: 13).

Monotonluk genellikle çalışmanın kalitesini, performansını etkileyen negatif bir faktördür ( Thackray, 1981: 165). Monotonluk belirli bir ortamda duyuşsal algılanmadır. McBain ( 1970) ‘ e göre uyaranda değişiklik yoksa bu duruma monoton adı verilir ( O’ Hanlon 1980) ve ayrıca duyuşsal uyarın sabit ya da tekrar ediyor ise monotondur (Thiffault ve Bergeron, 2001: 383). Monoton bir şekilde iş devam ederken işğören kendini işe dâhil edemeyebilir. Bu da onda işe karşı ilgi duymama yaratır ( Yumuşak, 2007: 105).

Tekrarlı olan bir iş yapıldığında işğörenin performansında bir düşüş olmaktadır. Performanstaki bu düşüş işte maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Monotonluk sonucunca ortaya çıkan psikolojik tepki stresi ortaya çıkarmaktadır. Stresin olması yüzünden yapılmakta olan işe de ilgi azalmaktadır. Doğal olarak stres ile monotonluk arasında yakından ilişkili olmaktadır. (Hancock ve Warm, 2003: 17) .

Cabon’ a göre stres ve monotonluk bir arada olduğunda aşırı yorgunluk ve gerginliğin ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bu da daha farklı ve ciddi psikolojik sorunların meydana gelmesine neden olmaktadır. Fizyolojik olarak aktiflikte azalma bilgi işleme sürecini de olumsuz etkilemektedir ( Gödelek ve Çiçek, 2005: 37-38).

Yapılan bazı araştırmalarda, işin monoton olması, aşırı iş yükünden ve fazla çalışma saatlerinden daha fazla stresin ortaya çıkmasına sebep olduğu saptanmıştır. Finlandiya ülkesinde 87 işğören de yapılan çalışmada sürekli aynı işin yapılması, stresin seviyesini ve sağlığı olumsuz etkilediği ve bu sebeplerden dolayı işten ayrılma oranlarının arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca orta düzeyde olan stresin herhangi bir olumsuz etkisinin de olmadığı saptanmıştır ( Yamuç ve Türker, 2015: 397).

İşin monotonluğunu engellemek için bazı önlemler alınabilir. Bunlar; daha küçük iş grupları meydana getirip grubun arasında birbirleriyle iş değişimi, bazen çalışma periyotlarının değiştirilmesi, işğörenin fikrinin sorulması, karar verme yetkisi gibi yetkilerin verilmesi , işğörende motivasyon açısından katkı sağlarken bir de işteki monotonluğunda giderilmesine katkıda bulunur. ( Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 275).

#### **1.3.1.1.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı**

İş hayatında stres pek çok sorunların kaynağıdır. Bunlardan biri; işimizdeki tehlike unsurlarının varlığıdır. İşte ki tehlike unsurunun varlığı işgörende belli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bazı iş kollarında tehlike ya vardır ya da minimum düzeyde olmaktadır. Diğer yandan bazı iş kollarında bu seviye daha yüksektir. Turizm, inşaat, denizcilik ya da enerji kollarında çalışan işgörenler ruhsal yönden ve dahası bedensel olarak da zarar görebilmektedirler. Bu da potansiyel olarak bir stres nedeni olmaktadır. Yani; iş yerinde düşme, yaralanma hatta ölme gibi ihtimallerin olması dahi işgörenlerde ayrı bir korku ve tedirginlik yaratabilir ( Gökgez, 2013: 25).

Tehlikeli durumların meydana geldiği iş ortamında sürekli bir gerginlik ve korkunun olduğu durumlarda işgörende işine gerektiği gibi yoğunlaşamayacak ve gerekli dikkati veremeyecektir. Bundan dolayı işgörenin birşey düşünmeden işlerine odaklanarak işlerini yapması işgörende aşırı yorulmaya ve bıkkınlığa sebep olmaktadır ( Yumuşak, 2005: 150).

İş yerlerinde tehlike unsuru olan sebeplerin bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Akgündüz, 2006: 33):

- Yerlerin ıslak olması
- Yetersiz aydınlatmanın olması
- Pisliğin ve tozun çok olması
- Kullanılan aletlerin bozuk ya da eski olması
- Mal ve malzeme stoklarının korunması için yeterince önemin verilmemesi

Bu nedenler çalışanlarda aşırı strese neden olmaktadır. Çalışanların bu strese baş edebilmeleri için işletmenin gerekli önlemleri almalı ve işgörene değer vermelidir ki , verimlilik ve performans düşmesin.

#### **1.3.1.2. Örgütsel Rolle İlgili Kaynaklar**

Günümüzde belli bir örgütle çalışan işgörenler zamanının çoğunluğunu iş ortamında geçirir. Belirli hedefleri yerine getirebilmek için iş yerinde kendisinden beklenen belli bir rolleri ve görevleri vardır. Örgütsel rolle ilgili olan faktörleri ise , rol çatışması ve rol belirsizliği olarak sınıflandırılmaktadır.

#### **1.3.1.2.1. Rol Çatışması**

Rol, belli bir konumda olan işgörenden görevlendirildiği iş ile ilgili beklenen hal ve hareketlere denir ( Adıgüzel, 2012: 164).

Daha önceki araştırmalarda örgütsel stresi genelde iki kategoriye ayırmaktaydı. Biri iş görevleriyle ilişkili ya da basit ve karmaşık görevler ya da n-monoton ve çeşitli görevlerle ya da çalışma ortamının fiziksel koşullarıyla ilişkilidir. Diğeri ise rol özellikleriyle ilişkilidir. Örneğin rol çatışması, işgörenden sosyal statüleriyle bağdaşmayan rollerin verilmesi rol çatışmasına neden olur. Ayrıca işgörenden belli bir rol için beklentilerinin dışında rol verilmesi de çatışmaya neden olabilir ( Yongkang ve ark., 2014: 8). Rol çatışması gerginliğe, işteki performans düşüklüğüne, tatminsizliğe, psikolojik yoksunluğa yol açar.

Rol çatışması iş ortamı ve iş tatminiyle ilişkilidir. Rol çatışmasının artması performansın düşmesine neden olabilmektedir. İşgörenden farklı seviyelerde farklı nedenlerden etkilenip farklı şekillerde baş edilebilir ( Gregson ve Wendell, 1994: 107). Bunlar, işgörene verilen görevin işgörenden ilişki olması gerekir. İşgörenden yapamayacağı işin verilmesi verimliliği ve işteki gayreti azaltabilmektedir.

#### **1.3.1.2.2. Rol Belirsizliği**

Rol belirsizliği, işgörenden kendisine verilen işin tam olarak bilginin verilmemesinden az bilgi verilmesinden doğmaktadır. Buradan yola çıkarak roldeki belirsizlik, daha çok örgütte iletişimin yeterli olmamasından ya da iletişimin hiç olmamasından ortaya çıkmaktadır. İşgörenden, nerede, hangi görevde ya da kimlerle çalıştığını bilmeden çalışmaya devam ederse bu belirsizlik işgörenden belli bir gerginliğe, tedirginliğe neden olabilmektedir. Dahası işgörenden eğer kendinden üst insanların onu nasıl değerlendirdiğini bilmemesi işgörenden rol belirsizliğine neden olabilmektedir. Rol belirsizliği ile işgörenden kendinde güven eksikliği, stres, kaygı ve işteki verimliliği düşürebilmektedir ( Soysal, 2009: 25).

Rol belirsizliği, işteki verilen bilginin eksikliğinden, belirsizliğinden ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda defalarca iş stresiyle ve düşük iş tatminiyle bağlantılı olmaktadır ( Ram, Khoso, Shah ve arkadaşları 2011: 114 ).

Rol belirsizliğinin sonuçlarında işgörenin davranışlarında ve tutumlarında rehber edineceği insanlara başvurmasını engeller. Bu rol belirsizliği işgörenin işinde yavaşlamasına ve işi zamanında yapmamasına sebep olur. Rol belirsizliği, işgörenin güveninin zedelenmesine sebep olur. Güvenin zedelenmesi zaten başından stres ortaya çıkar. Fakat işgörelere onlardan ne beklendiğini gösteren ayrıntılı bir şekilde rollerini belli eden görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabilir ( Başkaya, 2009: 9).

### **1.3.1.3. İşteki İlişkilerle İlgili Kaynaklar**

Modern toplumdaki iş hayatında; iş arkadaşlarıyla, müşterilerle, üstteki yöneticilerle ya da astlarla bazı problemler yaşanır. Bu da işgörende sıkıntıya gergin olmasına yol açar, işteki verimliliğin düşmesine ve işten çıkarılmaya kadar gidebilmektedir. Çalışma ortamındaki ilişkiler ne kadar iyi olursa o kadar verimlilik yükselir ve performans artar. İşteki ilişkilerle ilgili stres kaynakları ise, üstteki ilişkiler, meslektaşlarla ilişkiler, astlarla ilişkiler ve müşterilerle ilişkilerdir.

#### **1.3.1.3.1. Ast -Üstteki İlişkiler**

İşgörenlerin birden fazla aynı zamanda hem astlarına ve üstlerine karşı yapmak zorunda oldukları bazı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların işgören tarafından her zaman yapılması işgörende stresin kaynağını oluşturmaktadır. Hiyerarşik yapıdan dolayı ast-üst ilişkiler için stres kaçınılmaz bir sonudur. Dahası üstteki kişilerin işgörenlerden sürekli başarılı olmalarını istemesi de işgörende stres oluşturur. Ast-üst ilişkilerin işgörenler de stres oluşturmanın nedenleri arasında , ast-üst ilişkilerin formel bir biçimde yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. Hiyerarşik yapı, insanlar arasındaki iletişimi engeller ve işgörenlerin üstlerini memnun etme çabası birçok personelde ister istemez bir baskıya neden olacağından strese neden olabilmektedir. ( Akgündüz, 2006: 49).

Eğer örgüt yapısı işgörenlerin fikirlerini ve düşüncelerini dikkate değer görmeyen bir düzendeysse, işgörenleri işlerinden soğutabilmekte ve işten çıkabilmekte kendini dışlanmış gibi hissedebilmekte ve bazı yöneticiler kendilerinden alt birimde çalışan insanları fikirlerini almayıp, o işin bir parçası olarak görmemektedirler. Bunun sonucunda, işgörende işe karşı yabancılaşmaya yol açmaktadır( Bakırcı, 2012: 30).

Bunlardan hariç olarak, bir hiyerarşik yapıda ceza sistemi de beslenir. Örneğin; Yönetici astına bir iş verdiğinde ve bu görev yerine getirilmesi için belli bir zaman konulduğunda bu işgörende belli bir stres oluşturup görevin yapılmadığı takdirde ceza sisteminin uygulanması da işgörenlerde stres yaratan ciddi etkenlerdendir ( Cam, 2004: 5).

#### **1.3.1.3.2. Meslektaşlarla İlişkiler**

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler örgütsel stres kaynaklarından biridir. İşgörenin aynı kademede çalışmak zorunda olduğu , zamanının çoğunu meslektaşıyla geçirmek zorunda kalmaktadır. Aynı ortamda olan işgörenler iletişimle birbirleriyle bağlantı kurabilmektedirler ( Ross ve Altmaier, 94: 46). İletişimin güçlü olması stresi ortadan kaldırmaktadır. Ama iletişimi engelleyen bazı durumlar da vardır. Sonuçta aynı kademede çalışanlar birbirine rakiptirler. Ayrıca farklı karakterde oldukları için de aralarında anlaşmazlık olabilmektedir ya da karşı tarafın sert , kaba tepkilerde bulunması da diğer tarafta stres yaratabilmektedir ( Cartwright ve Cooper, 1997: 19).

İş yerinde iş arkadaşlarıyla olumlu davranışlar sergilemek işletmenin karı açısından önem arz etmektedir. İşgörenlerin birbirleriyle iyi davranış halinde olması iletişimin kolaylaşması açısından önemlidir. Huzurlu bir ortamda çalışanlar kaynakları daha etkin bir biçimde kullanıp, etkin olarak görevlere katılıp işletmenin gelirlerini, karını yükseltebilmektedirler ( Megep, 2007: 23).

#### **1.3.1.3.4. Müşterilerle İlişkiler**

Örgütlerde örgütsel strese neden olan bir diğer aktif faktör ise; müşterilerle ve alıcılarla olan iletişim ve etkileşimidir. Müşteri her zaman hizmet sektörünün veli nimetidir ve her zaman haklıdır. İşgörenler müşterilerle sürekli içli dışlı olmakta, sürekli yüz yüze gelmektedirler. Bu nedenle müşterilerle nasıl iletişim halinde bulunacağını bilmek hizmet verenler için çok önemlidir ( Öztürk ve Seyhan, 2005: 124).

Bu iletişim genellikle işgörenin görevlerinin temel bileşiği olarak ortaya çıkmaktadır. Müşteri veya alıcılarla olan ilişkiler çalışanlarda strese yol açıp işgörenlerin tükenmesine kadar gidebilir. Özellikle insanlara hizmet sunan işgörenlerin bu duruma düştükleri birçok araştırmada gösterilmiştir. Örneğin sağlık

sektöründe yapılan araştırmada örgütlerde hastalarla iş gereği sürekli ilişki halinde olan tıbbi personeller tükenme sendromuna daha fazla yakalandıkları tespit edilmiştir. Turizm, eğitimde ve ulaşımda hizmet veren alışanlarında bu ilişkilerden dolayı strese yakalandığı söylenebilir. Hizmet sektöründe işgörenlerin stres yaşamamaları için belirli bir iş birliği yapmaları ve gerekli olan sabrı göstermeleri gerekmektedir ( Yılmaz ve Ekici, 2006: 41).

Sonuç olarak ilk önce i müşteriye memnun etmek daha sonra ise, diş müşteriye memnun etmek önemlidir. İşgörenin performansının artması demek müşteri kayıplarının, şikâyetlerinin azalması demektir ve bu sayede işgörenlerin stresi de azalmış olmaktadır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 128).

### **1.3.1.5. Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları**

İşgörenler çoğu zaman görevin özelliklerini yerine getirmelerinin yanı sıra daha çok yönetimin istediklerini yapmaktadırlar. Yönetimin beklentileri ve işgörenlerden istedikleri işler yönetimden yönetime farklılıklar göstermektedir. Mulki' nin gerçekleştirdiği bir araştırmada, işgörenlerin işletmedeki değişime karşı dirençlerinin çalışanların değişime karşı dirençlerinin hissedilen stres seviyesini etkide bulunduğu bunun da yöneticinin karar vermesinde etkili olduğu görölmüştür. Dolayısıyla işgörelere her seferinde farklı görevler verilmesi işgörenlerde başlı başlına stres kaynağı oluşturmaktadır. Diğer yandan yönetici ile çalışanlar arasında kişilik çatışmalarının yaşanması, ilişkilerin kötüleşmesi, iş doyumsuzluğu, iş ile ilgili kuşkuların ve güvensizliğin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Yönetim tarzına ilişkin stres kaynaklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

#### **1.3.1.5.1. Karar Verme**

İşgörenlerin işletmede bir karar alınırken kararlarının sorulmaması çalışanlar üzerinde strese neden olmaktadır. Frenc ve Caplan' a göre, karar alınırken işgörenin karara katılma fırsatının verilmemesi işgörenin işletmeye karşı bağlılığını azalttığını vurgulamışlardır. Özellikle işgörenin kendisiyle alakalı bir kararlarda fikrinin sorulmaması sadece sonucun işgörene iletilmesi işgören de örgüte karşı güveninin azalmasına neden yol açmaktadır ( Turunç, 2009: 18).

### **1.3.1.5.2. Karar Katılmayı Sağlama**

Kararlara katılım işgörenler için önemli bir unsurdur. Kararlara katılan işgörenler daha kolay değişime adapte olabilirler. İşletme de herhangi bir konuda değişim konusunda işgörene de fikrinin sorulması işgörende değişime karşı olumlu yaklaşmakta ve diğerlerine rehberlik etmektedir. Güven duygusunu hissedilen ve fikirlerine değer verildiğini fark eden işgörenin kararlara katılımı daha kolay olmaktadır. Bundan dolayı da kişi işletmede daha pozitif davranışlarda bulunmaktadır. İnsanlar arasındaki ilişkiler karşılıklı saygı çerçevesinde, güven ilişkisi içinde gerçekleşiyorsa, birbirlerini destek ve yardım severlik kendini gösterecektir. Fakat bu zeminin olmadığı işletmelerde daha çok ikiyüzlülük, egoizm, arkadan iş çevirme, birbirinin dedikodusunu yapma gibi olumsuz örnekler meydana gelecektir( Akgündüz, 2006: 36). Bu da işletmelerde işgörelere stresli bir ortam ortaya çıkaracaktır.

### **1.3.1.5.3. Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı ve yönetim yapısı işletmede gerginlik yaratmaktadır. Otoritenin baskın olduğu bir ortamdaki işletmelerde özellikle hiyerarşik bir yapıya sahip bir yönetim yapısından dolayı çalışanların stresli hissetmeleri kaçınılmazdır. Özellikle cezanın kullanımı (korkutmaya dayalı yönetim tarzı) kişilerde korku, gerilim oluşturur. Bir de sınırlı sayıda kaynak olup sınırlı sayıda ödüllendirme olursa işgörenler arasında yarışmaya neden olacağından işgörenler arasında stres oluşumuna neden olabilir. Performansı artırmak için yapılan bu yarışmalar birinin kazanırken diğeri kaybedeceğinden işletmenin verimliliğinin düşmesine ve maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır ( Atılğan ve Dengizler, 2007: 66).

### **1.3.1.5.4. Değerlendirmede Adaletsizlik**

Bazı işletmelerde işgörelere yeterli derecede değer verilmemektedir ve işgörenlerin performansları değerlendirirken gerekli adaleti ve dikkati göstermeyen işletmelerin olduğu aşikârdır. Bu adaletsizlik işgörende stres oluşmasına neden olmaktadır. Adil bir performans değerlendirmenin olmaması işgören de motive bozukluğu, işe bağlılığın azalması, işi yapmama isteğine neden olmaktadır.



İşgörenler, daha çok başarılı çalışan işgörenler, işletmede görev için verdikleri gayretin karşılığını hem maddi hem manevi almak isterler. Bütün gayretini işine adanmış bir insan, kendisinden daha az çalışan daha az gayret gösteren insanla bir tutulmak istemeyebilir. Bir tutulduğu takdirde morali bozulmakta ve performansına bu moral bozukluğu yansıyabilmektedir. Bunların olmaması için, yönetimin daha aktif bir şekilde daha adaletli olarak işgörenleri değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu sayede işgörenlerde eksikliklerini görmekte ve ona göre eksikliklerini gidermek için harekete geçme şansına sahip olmaktadır ( Akçakanat, 2009: 7).

#### **1.3.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Kaynaklar**

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin bel kemiğidir. Çünkü insan kaynakları personel alıp yerleştirmede ve hem iş gücünün hem de verimliliği kontrol etmektedir. Performansı denetleyebilir. Yani insan kaynakları yönetimiyle ilgili kaynaklarda stresin oluşmasına neden olur. Bu kaynaklar; iş güvensizliği, kariyer geliştirme problemleri, eğitim eksikliği, düşük ücret ve performans değerlendirmedir.

##### **1.3.1.4.1. İş Güvensizliği**

İş güvensizliği, literatürde ‘ iş tehdidi’ olarak da tanımlanmakta ya da ‘ işteki devamlılığının sağlanmasında endişe etmesi’ dir ( Witte, 2005: 1).

Örgütsel sonuçlar açısından iş güvensizliğinin daha yüksek hissedilmesi, örgütsel bağlılığı ve düşük iş tatminiyle ters orantılıdır. Böyle düşük iş performansı kazalara ve yaralanmalara yol açmaktadır ( Chirumbolo ve Areni, 2005: 65).

İş güvensizliği; işin süreklilik arz etmemesi ve çalışanlara zararlı olması, işletme güvensizliği; işyerinin çalışma şartlarına göre düzenlenmemesi ve gerekli güvenlik önlemlerinin alınmamasıdır ( Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011: 183).

İşgörenin elinde işini tutma imkânlarının olduğunu bilmesi işletmeye olan bağlılığını artıracaktır. İş görenlerin iş ve sosyal güvencesinin olması işletmenin ekonomisine göre değişiklik göstermektedir. Bu ihtiyaçların ve isteklerin karşılanmaması çalışanda strese neden olabilir Ekonomisi güçlü olmayan işletmeler, genelde işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermemelerinden dolayı işgörenler ekonomi bakımından güçlü olan işletmelere kayması mümkündür ( Başkaya, 2009: 13).

İşte sürekli çalışma güvensizliği işgörende benlik saygısının azalmasına neden olmaktadır. Özellikle yoğun krizin yaşandığı dönemlerde, şirketin kapandığı ya da şirketin küçülmeye gittiği dönemlerde çalışanlar kendilerini stres altında hissederler ve bu hem aile yaşantısına hem de işteki verimini olumsuz etkilemektedir ( Yumuşak, 2007: 106).

#### **1.3.1.4.2. Kariyer Geliştirme Problemleri**

Kariyer kelimesi modern toplumda yeni nüksetmeye başlayan bir kavramdır. 1980 yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Fransızca ' carriere' kelimesinden türeyip Türkçe' de yer almaktadır. Kariyer kavramı, insanların mesleklerinde aşmak zorunda oldukları engelleri ve insanların izlemesi gerekli olan yollar olarak düşünülmektedir ( Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 149).

Kariyer geliştirme ile örgütteki hizmet sayısı ve mal sayısı artar, kalitesi artar kazalar azalır, enerjiden tasarruf edilir, örgütteki işgörenler arasında olumlu ilişkiler meydana gelir, çalışanların bilgi ve becerisi gelişir, moraller yükselir, gerginlik azalır, daha kolay meslekte ilerlenebilir, isten tatmin olunur. Bu sebeple işgörenlerin bireysel ve örgütsel olarak kendilerini geliştirmek için yaptıkları uğraşları işletmenin verdiği örgütsel eğitimlerle desteklenmelidir ( Gündüz, 2010: 13).

Kariyer gelişimiyle ilgili problemlere hızlı veya yetersiz terfi hatta bazen başarı bile kariyer gelişimini engelleyen faktörler arasına girebilmektedir. İşgörenlerin kariyer gelişimlerinin engellenmesi, kendi kademelerini yükseltme imkânı verilmemesi işgörende stres kaynağı oluşturabilir. Bilgisini ve yeteneklerini tam olarak kullanamayan çalışan kendisinin kısıtlandığını düşünerek gerginleşebilir ve bu da onda stres yaratabilir. İşyerinde yükselmesini engelleyen, ilerleme imkânı kısıtlı olan bireyde bıkkınlık, moral bozukluğu, isteksizlik ortaya çıkmaktadır. Ayrıca hızlı terfi ya da bir anda işgörenin kapasitesini aşan işlerin verilmesi de işgörende stres oluşturmaktadır ( Yılmaz ve Ekici, 2006: 44).

#### **1.3.1.4.3. Eğitim Eksiği**

Her yerde her zaman eğitim şarttır. Eğer birey kendisini geliştirmek ve değiştirmek isterse bu koşulu unutmamak gerekir. Yazının bulunmasıyla insanlar kendilerini bir şeyler yapmaya adanmış ve kendilerine uğraş edinmişlerdir. Bu sayede iş alanı sayısı artmış, meslek grupları sayısı ve uzmanlaşma artmıştır. Eğer bir işte

başarılı olunmak isteniyorsa o işle ilgili donanımlı olarak eğitimin alınması gerekmektedir. Çünkü başarı ile eğitim birbirleriyle doğru orantılıdır. Yeterli eğitim almamış işgörenin motivasyonunu artırmak zor olacağı gibi performansın da düşmesi kolay olacaktır ve verimlilikte bunlara bağlı olarak düşüş gösterecektir ( [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org) ).

İşletmelerde işgören eğitimi zorunlu kılınmıştır. Bunun nedenlerinin başında, işgörenlerin bilgilerini ve becerilerini geliştirebilmeleri, teknolojik gelişmelerden yakından haberdar edilmeleri, mesleklerinde yükselebilmeleri, mesleki olarak kendilerine kariyer planı yapmaları gelmektedir. Bu sebeple işten öncesi ve iş süresince eğitim sürekli devam etmelidir. Daha genel düşünülürse, işletmede eğitimin önemi daha çok işteki verimliliği artırmak, işgörenlerin motive olmasını sağlamak, çalışanların dikey olarak kendilerini geliştirmek için fırsat vermek, iş ortamından kaynaklanan şikâyetlerin minimum düzeye indirgenmesini sağlamak ve ortamda ferahlık sağlamak ve ayrıca idarecilerin üzerlerinde bulunan yükü en aza indirmek amaçlanmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 2). Ama bir işletmede eğitim eksikliğinin olması, işgörenlerin verilen işleri anlamamasına, motivasyonun düşmesine ve strese neden olabilmektedir. Çünkü işletmelerde verilen eğitimler işgörenler için önem arz etmektedir ve stres onlar için işlerinde stresi en aza indirmede yardımcı olmaktadır.

#### **1.3.1.4.4. Düşük Ücret**

İşyerinde verilen ücreti düşük bulan işgören ikinci bir işte çalışma mecburiyetinde kalmaktadır. Bu da hem fizyolojik açıdan hem de psikolojik açıdan bireyi olumsuz etkilemektedir ve daha fazla stresle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Yetersiz ücret, işgörenin kendisini ve ailesinin gereksinimlerinin karşılamayacağı anlamına gelmektedir. Ailenin gereksinimlerini karşılamak için fazla mesaiye kalması, ailesine ve toplumsal ortamına zarar verir ( Yamuç ve Türker, 2015: 397).

Çalışmanın sonunda alınan ücret işgörenler arasında iki farklı şekilde algılanabilmektedir. Bunların birincisi, kazanç sağlama isteği, ikincisi ise yaptığı işte verdiği emeğin karşılığını alıp işten doyum sağlamaktır. İçsel doyumdan hariç olarak kişinin belirli bir işten kazanç elde etmek istemesi, ailesinin gereksinimlerini ve

isteklerini karşılayıp, ortalama yaşamlarına devam etmesi bakımından, işgörenler için her zaman baş faktörlerde yer almaktadır. Bundan dolayı stresin meydana gelmesinde ücretinde itici bir güç olduğu yadsınamaz bir gerçektir. En çok “hak ettiğinin verilmediği düşüncesine kapılan işgörenin, aynı görevi üstlenen insanlara daha farklı ücret verilmesi, daha fazla ücret verilmesi ve ya işgörenin ihtiyaçlarının ücretin karşılayamaması işgörenlerde aşırı strese yol açmaktadır ( Yamuç ve Türker, 2015: 397).

Genellikle örgütlerin adil bir şekilde dağıtılması için belirli ilkeler bulunmaktadır. Bunların bazıları (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 114):

- İşin niteliğine göre ücretin miktarı belli olmalıdır,
- İşgörelere eşit iş verildiğinde, eşit ücret ödenmelidir.
- Ücretler diğer işletmelerdeki ücretlerle kıyaslanabilir ve standartlara uygun olmalıdır.

Bu sistemlere uymayan işletmeler, hem işgörenleri hem de kendilerini zarara sokabilmektedirler ve büyük sorunlara zemin hazırlayabilmektedir. Herkese eşit şekilde verilen ücret sistemi uygulanmaması, işgörelere yetersiz ücret verilmesi işgörelere arasında sorunlarına çıkmasına ve işgörelere hayal kırıklığı yaşamalarına neden olmaktadır ve bu da stresi doğurmaktadır. Fakat herkese adil bir şekilde ödeme yapılan işletmelerde daha fazla huzur daha fazla motivasyon daha fazla verimlilik sağlanabilmektedir.

#### **1.3.1.4.5. Performans Değerlendirme**

Bir işverenin geçmişte yapılan değerlendirme çalışmalarıyla şu anki zamanının işgörelere kişisel özelliklerini, işteki tutumunu ve davranışlarını performansını da katarak işgörelere geçmişe kıyasla değerlendirme işlemine performans değerlendirme denmektedir. Performans değerlendirme sadece işgörelere performans değerlendirilmesi anlamına gelmemektedir. İşletmenin geçmişten bugününe kadar genel olarak ele alınıp değerlendirilmesi de bir performans değerlendirme örneği olmaktadır (Eraslan ve Ergün, 2005: 1).

Performans değerlendirme ve sonrasında performansa göre ödeme yaklaşımı varsa bir örgütte örgüt hedeflere ulaşmak için sorumluluk çalışanlarda kalıp,

performans düşüklüğü olan işgöreni bir şekilde cezalandırmakta ve ya ödülünden mahrum kalmaktadır. Bu sorumlulukta işgörende ayrı bir stres oluşturur. Ayrıca bu uygulama statü ve ücret farklılaşmasına neden olduğundan çalışanların birbirlerinden uzaklaşmalarına, anlaşamamalarına ve kolektif yapının dağılmasına yol açmaktadır (Buyruk, 2014: 30).

Performans değerlendirmede istenen amaç, sistemin nesnel olmasından ziyade, çalışan personelin eksikliklerini görüp o yönde tamamlayıcılığı üstlenmek ve yüksek performans göstermeye motive etmektir. Değerlendirmenin adil olması, işgörenlerin yüksek performans göstermesine ve işlerine motive olması sonucu doğurmaktadır. Bilim adamları tarafından yapılan birçok araştırmalarda çıkan sonuç, değerlendirmelerinin adil yapılmadığı takdirde sonuçların hiçbirinin anlamlı bir şekilde çıkmayacağıdır. Ne kadar da kapsamlı olsa değerlendirme, eğer işgörenlerin onaylamadığı ve beğenmediği hiç bir sistemin olumlu sonuçlar vermesi mümkün olmamaktadır. İşgörenlerin bu değerlendirme sistemini kabul edip benimsemeleri ise sistemi ne kadar adil bir şekilde uygulandığını anladıklarıyla alakalı olmaktadır (Tan ve Çetin, 2011: 2).

#### **1.3.1.6. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Stres Kaynakları**

İşgörenin çalıştığı mekânın fazla soğuk ya da sıcak olması yeterli derecede aydınlatılmaması, fazla gürültünün yapılması bu faktörlerin hepsi işgörende ayrı şekillerde stres oluşturmaktadır. Fiziksel koşullara ilişkin olan stres kaynakları vücut kütlelerinin homeostatik dengesini bozduğu için bireyi endişe ve korkuya iterler. İdare bakımından ise iş yerinde uygunsuz şartlar, işgörenlerin istediği koşulda çalışmaması, sürekli işgörenlerin yerlerinin değişmesi, bireyin istemediği bir yerde görevini yapması istenmesi fiziksel olarak stres sebebi olabilir diye düşünülmektedir. İşgörenin her zaman çalıştığı ortamdaki başka bir çalışma ortamına geçirmek kişide strese neden olur. Düzgün bir iş çevresinde çalışmaya alışkın bir kişi ya da bu tip ortamda çalışmayı bekleyen kişi, tam tersi bir işte çalıştırıldığı zaman onda aşırı bir stres yaratacaktır (Ergun, 2008: 30). Örgütte fiziksel koşullara ilişkin stres kaynaklarını tabloda örnekleri gösterilmektedir.

**Tablo 1.4. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Stres Kaynakları**

<b>Fiziksel Çevre Koşulları</b>	<b>Örnekler</b>
<b>Gürültü</b>	Gürültülü makinelere karşı uzun süreli önlem almama, Ofisteki yüksek gürültüden dolayı düzenin kesintiye uğraması
<b>Titreşim</b>	İş makineleri (örn; yol matkabı) Bir makineyi kullanmak (örn; çatallı kaldırıcı)
<b>Aydınlanma</b>	İş yerindeki yetersiz ışıklandırma Bir laboratuvardaki aşırı ışıklandırma Çalışma ofisinin psikolojik niteliği (örn; ferahlık)
<b>Sıcaklık</b>	Dış cephe inşaat işlerinde karşılaşılan aşırı soğuk İmalat fabrikasında uzun süreli sıcaklığa maruz kalma Ofis sıcaklığındaki önemli iniş çıkışlar
<b>Ergonomik Faktörler</b>	Kereste atölyesinde aşırı kas gücüne dayanan işyükü Bir uçak kokpitinde aşırı duyarlılık isteyen kontrol paneli Montaj fabrikasında otomasyona dayalı çalışma
<b>Kirli Hava</b>	Laboratuvardaki zehirli gazları soluma Kimyasal bir fabrikada deriyi etkileyen virüslere maruz kalmak Nükleer tesiste meydana gelen bir kaza sonucu radyasyona maruz kalmak

**Kaynak:** ( Yılmaz ve Ekici, 2006).

#### **1.3.1.6.1. Aydınlatma**

Aydınlık önemli bir unsurdur ve iş görenlerin çalışması için olması gereken fiziki koşullardan biridir. Yetersiz bir ışık, hem nesnelere açık bir şekilde görülüp algılanmasını engelleyip hem de çalışanların görme alanını daraltmaktadır. Parlaklığın fazla olması ve aşırı şekilde ışıklandırma yapılması, yetersiz aydınlatmada olduğu gibi nesnelere net bir şekilde görülmesine imkan vermemektedir. Ayrıca işletmede gerekli ışıklandırmanın yapılmasıyla işin hızlı bir şekilde bitirilmesi ve verimlilik arasında pozitif bir bağlantı vardır. Işıklandırmanın iyi şekilde işgörene yansıtılmaması da sıkıntılı bir çalışma ortamı yaratacağından gözdeki sinirlerin bozulup zayıflamasına hatta körlüğe de neden olmaktadır. ( Gökgöz, 2013: 26).

Yetersiz aydınlatma da strese neden olan kaynaklar arasındadır. Bir de gün ışığı en iyi aydınlatma yöntemidir. İşgöremler gün ışığına yakın rengi seçmektedirler.

Işıklandırmanın iyi olması çabuk yorulmayı önler. Bu da işgörenlerde motivasyonu artırarak iş verimliliğini artırmaktadır ( Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 109). Ayrıca kapalı, gün ışığının olmadığı bir ortamda çalışanlarda belirli rahatsızlıklar oluşturmaktadır. Yüksek tansiyon, kemik dokusunda bozukluk, gerginlik, sinirlilik, bezmişlik ve huzursuzluk gibi rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır ( Akgündüz, 2006: 46).

Bir işletmede aydınlatma sisteminin iyi olabilmesi için şunlara dikkat etmek gerekmektedir ( Hayta, 2007: 27);

- Aydınlatma şiddeti orta derece olmalıdır,
- Aydınlatma her alanda eşit şekilde olmalıdır,
- Gölgelemeye ve ışığın yönüne dikkat edilmelidir,
- Işık yansımalarından olabildiğince uzaklaşılmalıdır,
- Kullanılan ışık nitelik bakımından uygun olmalıdır,
- Parlaklık ve titreşim değişmelerinin olmaması için aydınlatma sabit tutulmalıdır,
- Psikolojik bakımdan ve yansıma bakımından işyerinde renklerin uygunluğuna dikkat edilmelidir.

#### **1.3.1.6.2. Isıtma ve Havalandırma**

Bazı nitelikleriyle hava işgörenin verimliliğini etkilemektedir. Kişi, havayı soluklar ve tümüyle bir cisim olarak havanın içindeki gibi çalışır, dinlenir, hayatını devam ettirecek bazı davranışları göstermektedir. Havanın özelliklerine değinmek gerekirse ( Ergun, 2008: 38);

- ✓ En temiz şartlarda havanın kimyasal olarak oranı %20,93 oksijen,%79,04 azot,%0,03 karbondioksite aittir,
- ✓ Terleme, soluk vermeden dolayı bozulmuş hava normal bileşimi kaybolmuş hava, insan sağlığını tehdit eder ve çalışma hacmini düşürür,
- ✓ İnsan sağlığını, çalışmasını ve davranışlarını havanın sıcak veya soğuk olması etkiler,
- ✓ Hava basıncının kişiler üzerinde etkili olur,
- ✓ Havanın bir anda değişimleri de kişiler üzerinde etkiler yapar.

- ✓ Havadaki nem miktarının insanların çalışmasını, davranışlarını etkileyen başka bir etkidir.

İş ortamının ısısının alt sınırı 15,5 derece ve üst sınırı 20 derece olarak belirlenmiştir. Masa başı işinde çalışan insanların ve daha az hareket etmekte olan insanların daha çok tercih ettikleri ortam ısısı 19,4-22,8 derece arasındadır. İşgörenlerin hareketlerine göre ortam ısısı değişkenlik gösterebilmektedir. Daha fazla hareketin olduğu işletmelerde ortam ısısı 12,8-15,6 derece arasındadır. Sıcaklığın düşük olduğu ortamlarda algılama ve hareketin zamanı uzamaktadır ( Turunç, 2009: 19).

İş ortamında ısının fazla olması genel anlamda direnci düşürdüğü, iş verimini azalttığı, işgörenlerde kramplara neden olduğu saptanmıştır. Ortamın normalden sıcak olması yüzünden çalışanlarda sinirlilik, yorgunluk, uykusuzluk, dikkatsizlik, hataların sayısının artması, zihinsel çalışmalarda beyni harekete geçirememek, yetenek ve becerilerin yeterinde gösterilmemesi, iş kazalarında artış olması, beden gücü gerektiren işlerde verimlilikte düşüklük, vücutta su ve asit ile tuz dengesinin bozulup değişmesi, kan dolaşımının yavaşlaması gibi bünyeye zarar veren nitelikler meydana getirmektedir ( Hayta, 2007: 23).

#### **1.3.1.6.3. Gürültü**

Gürültü, kişinin sağlığını olumsuz yönde etkileyen, kaçınması olmayan bir olgu olarak toplumda yer edinmiştir.

Örgütsel stres üzerinde yapılan araştırmalarda işletmelerde stres kaynağı olan gürültü, laboratuvarlarda ele alınıp incelenmesi basit olduğu için çok fazla üstüne düşülen konulardandır. Yapılan çalışmalarda 80 desibeli aşan gürültülü ortamlarda devamlı bulunma kişilerde tansiyonun yükselmesine, kalp rahatsızlıklarına, mide ülserine ve sağırılık vb. fiziksel rahatsızlıklara sebep olmaktadır ( Akgündüz, 2006: 46). Psikolojik olarak yan etkisi ise; davranışta bozukluk, endişe, zihinsel olarak yavaşlama, iş veriminde düşüklük gibi olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır ( Bakırcı, 2012: 25).



### 1.3.2. Örgütsel Stresin Sonuçları

İş stresinde genellikle iş hayatında hep negatif etkisinden söz edilmektedir. Fakat stres her zaman olumsuz bir olgu olmamaktadır. Kriz süreçlerinde işgörenlerin güçlerini ortaya çıkaracak güce sahip olup, olumlu hale dönüştürülebilmektedir. (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991: 106).

İş stresinin bazı etkileri bulunmaktadır. Örgütsel stresin pozitif olarak işletmede ve işgörende artı ve yapıcı etkiler doğurmaktadır. Düşük düzeydeki iş stresi işletmede yapıcı, enerji verici olabilir. Yüksek düzeydeki stres ise işletmeye yıkıcı etki yaratabilir, devamsızlığı artırabilir, işgücü devir hızını artırabilir, depresyona, iş tatminsizliğine ve performansın düşmesine neden olabilir.

Yani stres, genellikle bedensel ve zihinsel anlamda insanı tüketen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu şekilde görmemizin nedeni iş stresiyle ilgili az bilgiye sahip olduğumuzdan olmaktadır. Ayrıca yukarıda bahsedildiği gibi belli bir seviyeyi aşan stresin kişilerde olumsuz yanları olmaktadır ve kişide rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Fakat belirli bir düzeyde olan seviyeyi aşmamış orta düzeyde stresinde yapıcı ve pozitif yönleri de bulunmaktadır. Dahası kişiler arasında değişebilen, olumlu düzeydeki stres, çalışanların enerjisinin ortaya çıkmasını sağlar. Kontrol edilebilen ve stres düzeyini aşmayan yönetilebilir stres, bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında önemli bir araçtır ve performansın artmasına da yardımcı olur (Aksoy ve Kutluca, 2005: 463).

İş stresiyle karşı karşıya kalan işgören organizmanın mevcut değişmesinden dolayı mevcut durumu bozulan organizmanın kendisine yeni bir denge kurması gerekmektedir. Stres karşısında kendisine yeni bir denge kurmaya çalışır. Bu süreçte pek çok olumsuz sonuçlar çıkabilmektedir. Bunlar; fiziksel, psikolojik ve davranışsal sonuçlarından gibi örgüt boyutunda ortaya çıkan olumsuz örgütsel sonuçlar da olabilir (Çınar, 2010: 106).

İş stresinin örgütsel yönden bazı sonuçlarına bakacak olursak (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 22-23);

- ✓ Verimlilikte düşüş
- ✓ Performansta düşüş

- ✓ İşgörenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozar
- ✓ İşgücü kayıpları
- ✓ Sağlık giderlerinin çoğalması
- ✓ Kalifiye eleman kayıplarının işten ayrılması
- ✓ İşe yabancılaşma
- ✓ İş kazaları
- ✓ Kariyer durgunluğu
- ✓ İş devamsızlıklarında artış
- ✓ Örgütsel iklimde soğukluk
- ✓ İkili ilişkilerde gerginlik
- ✓ Örgütsel iletişimin zayıflaması
- ✓ Müşteri şikayetlerinde artış
- ✓ Personel şikayet ve taleplerinin artması
- ✓ Örgütün imajının zayıflaması
- ✓ Örgüte bağlılığın azalması

Amerika' da ve İngiltere'de yapılan araştırmalarda ortaya çıkan hastalıkların %75'nin stresten ortaya çıktığı saptanmıştır. Uluslararası raporlarda dahi iş stresiyle ilgili maliyetlerin epey yükseldiği görülmektedir. Birleşik Devletlerde, iş stresi ile bağlantılı ekonomik kayıpların milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir. Amerikan Kalp Enstitüsünün 1976 yılında yaptığı bir araştırmada sadece stresin neden olduğu kardiyovasküler hastalıkların Amerikan Ekonomisine yıllık maliyeti 26. 700 milyon dolayındadır. Dahası iş stresinden dolayı iş günü kayıpları sonucunda İngiliz sigorta şirketlerinin yıllık 55 milyon Sterlin ödeme yaptıkları görülmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 22-23).

Çalışan stresinin en aza indirilmesinde gerekli motivasyonun sağlanması işletme için önem arz etmektedir ve örgütsel stresi önlemek için şunlar yapılabilir:

- ✓ Astların aldığı eğitime göre görevler verilmelidir,
- ✓ Görevlerin tanımları açık bir şekilde ifade edilmelidir,
- ✓ Grup çalışmalarına daha fazla ağırlık verilmelidir,
- ✓ Bireysel kazanımlarda başarılar ödüllendirilmelidir ki çalışan kişi kendini değerli görsün,

- ✓ Dış yerindeki fiziksel ortamdaki kaynaklanan olumsuz şartlar varsa giderilmelidir,
- ✓ İşgörelere çalıştıkları pozisyona göre ve maddi anlamda doyum sağlayacak ücret verilmelidir, ,
- ✓ Dış zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu gibi çalışmalar yapılarak da stres asgari düzeye düşürülebilir,
- ✓ İşletmede yapılan her değişimle ilgili işgörelenler bilgilendirilmeli ve onların fikirleri alınmalıdır,
- ✓ Çalışanların iyi performans gösteriyorsa takdir gösterilmelidir,
- ✓ İşgörelenin kendisiyle gurur duyması sağlanmalıdır,
- ✓ Çalışanlar arasındaki rekabet duygusu uygun bir şekilde yönetilmeli,
- ✓ Kariyer olanağı verilmeli, güvenilir ve adaletli davranılmalıdır,
- ✓ Yönetimde çalışanların fikirlerini söylemelerine müsaade edilmelidir,
- ✓ İşteki stresle ilgili plan yapılmalı,
- ✓ Zaman yönetimiyle ilgili plan oluşturulmalı,
- ✓ İşteki problemin çözümü için ve karar almayla ilgili çalışmalar ilerletilmeli,
- ✓ İşlerin tekrardan yeni bir tasarıyla gözden geçirilip önlem alınması stresle mücadele etmede çok önemli.

Buna bağlı olarak örgütsel sorunları azaltmaya yardımcı olacaktır ( Koç, 2009: 20-21 ).

## **2. ÖRGÜTSEL STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Bu bölümde performans konusunu, işgörelen performansına değinilip daha sonra örgütsel stres ve performansın arasındaki ilişkiyi incelenmektedir.

### **2.1. Performans Kavramı**

Performansın sözcük anlamı ‘iş yapabilme yeteneği, başarı, beceri ve kapasite başarı, gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Kökeni yabancı bir kelime olan ‘performans’, Türkçe’ ye ‘‘edim’’ olarak kadar gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından da edim, işgörelenin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıkmıştır (İşlek Cin, 2010: 7).

Performans sözcüğü, belirli bir zamanda üretilen mal ve hizmet miktarı olarak düşünülmekte ve teoride işlevi bakımından ise; etkinlik, verim, çıktı kelimeleriyle, ayrıca işgörenin yetenekleri ve motivasyonu arasındaki etkileşimden de doğmuştur ( Helvacı, 2002: 156).

Performans; işgörenin yerine getireceği görevlerin önceden belirlenen belli bir boyutu karşılayacak biçimde, görevini yapması, amacın gerçekleştirilmesi bakımından ortaya konulan mal, ürün ve hizmettir (Pugh, 1991: 7-8).

Performans ayrıca, kişinin görevlerini yerine getirmek için uğraşlarının başarı seviyesidir. Bir kişinin performansı kişide bulunan yeteneklerle ilişkilidir. ( Morillo, 1990: 270).

Genel ifadeyle performans, bir örgütün elinde bulunduğu kaynaklarını en doğru ve verimli şekilde kullanarak hedeflerine ulaşabilme yeteneği olarak da düşünülmektedir. Anlaşılması zor ve birden fazla boyutlu performans kelimesi, gözlemleyen insanın bakış açısına, ne zaman gözlendiğine ve kullanılan kriterler ve tekniklere göre değişiklik gösterebilmektedir. Diğer taraftan, herhangi örgütte yapılan hal ve hareketlerin her zaman doyum sağlayacağı bir performans seviyesine gelmeye yönlendirildiği barizdir. Bu performans seviyesi, her bir örgüt için, o örgütün rekabetçi yanının bir ifadesi olarak düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle, performans bir örgüt için, işletmenin faaliyette bulunduğu yerin nerede olduğunun, önceden planlanmış hedeflerin ne derece ulaşıldığının ve daha önemlisi de rekabette olunan işletmelerle yapılan karşılaştırmada, becerilerin performansın artmasını sağlayacak şekilde nasıl etkin olarak kullanılabileceğinin bir belirleyicidir. ( Akçit, 2011: 56).

## **2.2. İşgören Performansı**

İş performansı son 10 yıldır araştırmalara konu olan önemli değişkenlerden biridir. Bormon ve Motovidlo (1993) , örgütsel etkinlik için işgören performansını ikiye ayırırlar. Bu iki performansa, görev performansı ve durumsal performans denir. Görev performansı, doğrudan üretilen ürünü ve hizmeti ya da aktiviteleri içermektedir. Durumsal performans ise bireysel olarak çabadır ve o doğrudan onların

görev fonksiyonlarını içermez. Meslektaşlarına yardımcı olmak, örgütü geliştirme gibi çabaları kapsamaktadır (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012: 115).

İş performansı, araştırmacılar için önemli olduğu kadar örgütler, işgörenler ve yöneticiler içinde önemli bir kavramdır. Örgütlerin örgütsel amaçlarına ulaşabilmeleri için ve içerisinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkların işin yüksek performanslı olması gerekmektedir. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar işgörenler için de önemlidir (Tutar, 2008: 47).

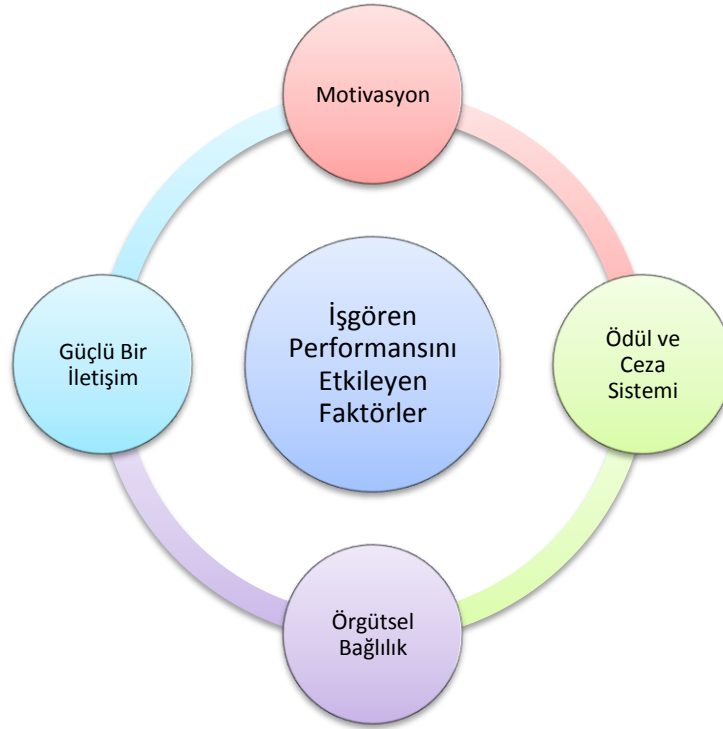
İşgören performansı, her işletmenin örgütünün aktif bir şekilde etkililiğini ve başarısını daha ileriye taşımak amacıyla vardır. Campell gibi bazı araştırmacılar performansın sadece faaliyetin sonucu olarak değil bir de faaliyetin kendisi olduğunu ortaya koymuş ve performans işgörenin işletmeye yaptığı katkıya göre ölçülebilen ve örgütün hedeflerine uygun olan hareketler veya davranışlar olarak nitelendirilmesini ortaya atmıştır. Etkililik kelimesi, yönetimle ilgili literatür de performans ile benzer anlamda kullanılmaktadır. Etkililik, performansın çıktılarının değerlendirilmesinden sonra işgörenlerin gösterdiği performansının tümünün sonucudur. Campell, etkililiğe göre, bireylerin ödüllendirilmesi ve ya cezalandırılmasının olumsuz bir neticenin doğurabileceğini ileri sürmüştür. Örneğin; adaletsizlikler ve işletmenin verimliliğinin düşmesi gibi. İşgörenler, etkililiğe göre değil, performanslarına göre ödül veya cezalandırılmalı. Bunun nedeni ise üst yöneticilerin kimin daha fazla çalışıp çalışmadığını, kimin performansının düşük kimin yüksek olduğunu göremedikleri için. Bu böyle olunca da örgüt, her çalışana eşit şekilde davranmakta bu davranışta işgörenlerde bağlılığın azalmasına ve etkililiğin düşmesine yol açmaktadır. Diğer yandan Düşük performans gösteren işgörenler, Yüksek performans gösteren çalışma arkadaşlarının performansıyla mutlu olmaktadır. Bunun nedeni ise, çabalayan işgörenlerin ödüllerini de cezalarını da paylaştıklarından dolayı kendilerini rahat hissetmektedir ( Uygur, 2007: 74).

İşgören performansını, yüksek motivasyon, örgüt sadakati kurumsal destek, örgüt kültür gibi psikolojik etmenlerin yanında bir de örgütsel faaliyetlerde kullanılan fiziksel gereçlerinde yeterli olması önemlidir. Dahası performansın

yönetimle ilgili değişimle birlikte, konjonktürel olarak farklılaştığı kabul görmektedir. Örneğin; kaynakların az olduğu ve kıt durumda olduğu periyotlarda 'tutumluluk' ve 'verimlilik' önemli bir performans ölççeğiyken, kriz zamanlarında 'etkinlik' daha önemli bir performans ölççeğidir. İnsan haklarıyla ilgili bazı yaklaşımların daha dikkate değer görüldüğü örgütlerde ise 'kurumsal demokrasi algısı', 'açıklık', 'kurumsal güven', 'yasallık' veya 'insan merkezli yönetim' önemli performans ölçütleri olarak kabul görmektedirler ( Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

### 2.2.1 İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

İşgörenin performansını etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Ama biz araştırmalarda en çok üzerinde durulan faktörleri alıp literatüre katkı sağlayacağını düşünmekteyiz. İşgörenin performansını etkileyen bazı faktörler şunlardır:



**Şekil 1.2. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler**

#### 2.2.1.1. Motivasyon

Latince ' motive' den türeyen motivasyon( güdüleme) kelimesi, insanın içindeki dürtüyü harekete geçiren, o hareketlerin yönlerini tespit eden, onların, umutları, düşünceleri, yani arzu ve korkularındır diye ifade edebilmektedir ( Örucü ve Kanbur, 2008: 86).

Kişinin işte başarılı olmasını sağlayan ve işgörenlerin performansını dorudan etkileyen bir kavram olan motivasyon; belli bir hedefi gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle hevesli bir şekilde davranmaları şeklinde tanımlanabilir ve ya1 başka bir tanım olarak örgütsel amaçlara ulaşmak için istekli bir şekilde çaba göstermedir. Bu kavram canlıyı harekete geçiren bir güç olarak ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için ve amaçlarına ulaşabilmeleri için bazı durumlarda davranışı yönlendirmede önemli bir rolü bulunmaktadır ( Özdemir ve Muradova, 2008: 147).

Psikologlara göre motivasyonun ortaya çıktığı durumda davranışlarında doğduğu konusunda hemfikirdirler. İşgörenin işinden ayrılmak istemesi ya da bir anda işteki performansının yükselmesi gibi davranışların motivasyonla alakalı olduğu psikologlar saptamıştır. ( Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 234). Motivasyonun amaçları; işgörenlerin işteki performansını artırarak, örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde olmasını sağlamaktır. Bu yüzden verimliliğin düşük olduğu yerde mutlaka bir motivasyon eksikliği ya da dürtülenmemiş bir işgören vardır. Bu da işletmenin zarar etmesine neden olmaktadır. Çünkü motivasyonu düşük çalışanlar ya da motivasyon eksikliği olan çalışanlar kapasitelerinin tamamını kullanmazlar veya kullanamazlar ( Tunçer, 2013: 93).

İşgörenin performansının kendinden beklenen düzeyde olabilmesi için gerekli moral ve motivasyonun sağlanmasıyla olmaktadır. İşgören performansı ile üretim performansı arasında pozitif güçlü bir ilişki olduğunu tespit eden Challis ve arkadaşları (2002)' de ki çalışmalarında yüksek performansın üretimi de hızlandığını göstermişlerdir. Bu yüzden üretim performansı motivasyon için teşvik edici bir etkidir. İşgören motivasyonun yüksek olabilmesi için, işletmede iyi ücret ve fırsatların sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, terfi olanakların fazla olması, işgörenin tatmin edilmesi, işgörenin başarılı olduğu bir görevde takdir edilmesi diğer işgörenlerin ilgi, yakınlık ve samimiyet göstermesi gerekmektedir ( Uysal ve Yıldız, 2014: 837).

### 2.2.1.2. Ödül ve Ceza Yöntemi

Ödül ve ceza, kişinin işletmedeki yönetimle alakalı güçlerdir. İdare bu güçler sayesinde işgörenin isteklerini ve arzularını doyum noktasına ulaştırarak onun görevindeki isteği artırmaya çalışmaktadır. Yani yöneticilerin işgörenleri kontrol ederek, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Kişinin hedeflerine ulaşmasında örgütün istediği şekilde verimli olmasına ve işini daha hevesli bir şekilde yapmasını sağlamaktadır. İşgörenler ile alakalı çalışmalar belli bir seviyeye geldikçe işgörenler üzerinde yapılan ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin çalışanların verimliliklerini artırmada ya da azaltmada çok önemli bir etken olduğu akademisyenler tarafından kabul edilmeye başlanmıştır. Akademisyenler, ücrette artış ya da terfi tarzı ödülleri, bazı ceza çeşitlerini ve öğrenme koşulları gibi konuları daha da büyük ilgiyle araştırmalarında kullanmaya başlamışlardır. Son yıllarda, idareciler tarafından ödül ve cezalandırma sistemleri inceleme alanları arasındadır ( Altındağ ve Akgün, 2015: 282- 283).

Örgütlerde ödül; işgörenin örgüt içinde sarf ettiği çabanın karşılığı olarak nitelendirebiliriz. İşgören böyle karşılığı alamadığını görünce işteki isteklilik yok olur. Örgütte ödüllerin artması işgörenlerdeki iş yapma isteğini ve verimliliğini artırabilir. Ödülün değeri işgören tarafından ne kadar yüksek algılanıyor ise çabası ve işten tatmini o kadar artar. Fakat ödülün değerinin yüksek görülmesi işgören de edim değerini yükseltmeyebilir. Çünkü edimin değerinin yüksek olması demek işgörenin işteki yeterliliğinin, görevini algılamasının örgütün sorunlarının çözülmesinin vb. değişkenlerin etkisi bulunmaktadır ( Yiğit, 2014: 2).

Ceza, arzu edilmeyen bir davranışı ya da hareketi azaltmaya ve ya bu davranışların tekrardan ortaya çıkmasını engellemek için yönelilen olumsuz bir yaklaşım olarak düşünülmektedir. Herhangi bir işgören işlerini kötü yapıyorsa, işe geç geliyorsa, iş arkadaşlarının çalışmasını engelliyor ise, idareci bu işgörene ceza verebilir ya da işten bile atabilmektedir. Ceza, işgörenin istemediği ve genelde endişe, korku, gerilim gibi istenmeyen davranışlara maruz kalınmasını kapsamaktadır. İşgörenin de hoşlanmadığı bir durumla karşılaşmaktansa, örgütçe arzu edilmeyen, istenmeyen davranışını bırakacağı ve bu davranışları bir daha tekrar etmeyeceği varsayılmaktadır ( Akçit, 2011: 15).



Yönetici, olabildiğinde işgörenlere ceza vermekten uzak durmalı, daha çok değerlendirmelerinde ödüllendirmeden yana olmalıdır. Çünkü, modern yönetim de cezalandırmanın işgörende görevine karşı soğutma etkisi yaratacağından bu yüzden ödüllendirme cezalandırmadan daha mantıklı bir yol olarak düşünülmektedir. Cezalandırma sistemi işgörenlerde korkuya yol açmakta, korku ise yeniliklerin ortaya çıkmasındaki zorluğa, eylemsizlik, ihtiyatlığa neden olur. Ayrıca, işgörenler arasındaki uyumsuzluğa, güvensizliğe, sadakatsizliğe neden olabileceği gibi işletmenin veriminin ve performansın düşmesine de yol açabilmektedir. Bir hata olduğunda bunu cezalandırmak yerine sebeplerini araştırarak çözüm yoluna gidilmeli hataya ne sebebiyet verdiyse o konu üzerinde sorun çözülmeye çalışılmalıdır ( Yıldırım, 2007: 15).

### **2.2.1.3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık son 10 yılda örgütsel davranış araştırmalarında çok fazla yer edinmeye başlamıştır. Buchanan' göre, bağlılık; bir partizan, örgütün değer ve hedefleriyle ilgilidir. İşgörenin kendi amaçları dışında işletmenin amaçlarını ve değerlerini gerçekleştirme isteğinin sürekli devam etmesidir (O' Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Örgütsel bağlılık kelimesi, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından merakla karşılanmasına rağmen hala net bir tanımı olamamakla beraber çeşitli açılardan da kavram kargaşası olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İşgörenin çalıştığı işletmeye karşı duyduğu bağın gücü örgütsel bağlılık olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlılık duygusunun, hissini, iş performansını pozitif etki yaptığı düşünülmekte, bundan yola çıkarak ise, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık, arkadaşlarla uyumsuzluk, meslektaşlarla tartışma ve işi bırakma gibi olumsuz etmenleri azalttığından ziyade dahası ürün ve hizmetin artması için pozitif yönde bir katkı sağladığı araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır ( Bayram, 2005: 125).

Örgüte bağlı olan bir işgören; şirketin varlıklarını, hedeflerini, hisselerini koruyan, düzenli bir şekilde çalışıp görevlere katılan kişi olarak tarif edilir. Bir çalışan ile örgüt arasındaki ilişki bazı temellere dayandırılmıştır. Sadakat, iş doyumunu

ve motivasyon gibi. Bu bağıllık terimi insana bir nesneye, bir işe, bir amaca ve ya bir role bağlanmasını etkin kılar ( Singh, Gupta ve Venugopal, 2008: 58).

Örgütsel bağıllık ile performansın arasındaki ilişkisiyle ilgili çalışma yapan Zajac (1990), bağıllık ve performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu tanımlamıştır. Ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorluklar bu ilişkinin zayıf olduğunun nedenleri arasındadır. Yaptığı çalışmada verilen fazla ikramiyelerin ya da ödüllendirme gibi işlemlerin yapılması örgütsel bağıllık ve performans arasındaki ilişkiyi negatif yönde etkilemiştir. Diğer yandan maddi olarak beklentilerin az olması ilişkiyi pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bağıllık ile performans arasındaki zayıf ilişkinin başka sebebi ise, örgütsel bağıllık ile yönetici bağıllığın birbirleriyle benzer ve iç içe olmasıdır. Yöneticinin performansı adil bir şekilde değerlendirmesi ve gerektiği gibi davranış göstermesi örgütsel bağıllığı ve performansı artmasına katkı sağlayabilmektedir ( Dolu, 2011: 67).

Sonuçta işletmede örgütsel bağıllığını en üst seviyede tutan işgören işletmede kalmaya devam edecek, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesi için normal gösterdiği çabadan daha fazla çaba gösterecektir bu da örgütün performansını olumlu yönde katkı sağlayacaktır ( Dolu, 2011:67 ).

#### **2.1.2.4. Güçlü Bir İletişim**

İletişim, bilgi çağında toplumun vazgeçilmez bir olgusudur. Birçok insan iletişimi basite almaktadır. Çünkü nasıl konuşulup, yazılacağını bildiğini düşünmektedir. Gerçekte iletişime farkında olduğundan daha fazla bağımlı halde ve kullanılmaktadır. İletişim; karşıya iletmek istenen bir fikrin, bilginin, duyguların ve durumların imgeler şeklinde ifade edilmesidir. Bireylerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirebilmeleri için iletişim mecburi olmuştur. İnsan, iletişimi çevresiyle birlikte yaşamaktadır ve iletişim kişinin her hal ve hareketi karşısındaki insana , duygu ve düşüncelerini ifade edebilmesi için mesaj iletmesidir. ( Megep, 2007: 3).

İletişim, örgütsel bağlamda değerlendirilirse örgütün içindeki rutin işlerin yürütülmesini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgütle dış çevresi arasında, bilgi ve düşünce alışverişi olarak tanımlanmaktadır (Tınaztepe, 2012: 55).

İletişim sayesinde örgütte çalışan işgörenler kendinden neler istendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve idarecilerin onlar hakkında neler düşündükleri beni bilmek isterler. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi açısından önemli bir rolü olduğu gibi, çalışanların olumlu davranışlarda bulunmasında da güçlü bir iletişimin rolü vardır ( Yüksel, 2005: 293).

Ortak bir amaç için beraber iş yapan insanlar, gruplar, ve örgütler için önemli olan bir etkende iletişimidir. Çünkü ortak hizmet için çalışan insanların birbirleri arasında işi koordine edebilmeleri için güçlü bir iletişime gereksinim vardır. Güçlü bir iletişim örgütsel iklim için merkezi bir konumdadır ve iletişim örgütsel eylem için hayati bir rol oynamaktadır. Örgütte kurulan güçlü iletişim , örgütün hedeflerinin açık bir şekilde anlaşılmiş ve idrak edilmiş olması bu sayede kişilerarasındaki işbirliğinin eşgüdümlü bir biçimde davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir ( Durğun, 2016: 119- 120).

### **2.2.2. İşgören Performansı Değerleme Yöntemleri**

Performans değerlendirmeye ilgili bilim adamları pek çok çalışma yapmıştır. Bunlardan bazıları; Arvey ve Murphy' nin 1998' de yaptıkları çalışmada , bir işletmede performans değerlendirme yapılacak ise , bu işletmenin yürüttüğü sistemle olan etkileşimlerini de göz önünde bulundurarak yapılması gerektiğini saptamışlardır. Diğer bilim adamı, Gill' in 1998 yılında yaptığı çalışmada ise, işletmede etik kuralların üzerinde durmuş, dürüstlük ve açıklığın işletmede bir performans değerlendirmede etkin olacağını vurgulamıştır. Borman ve arkadaşları 1977' de yaptıkları bir araştırmada, personel seçimi ile ilgili olan kavramları tartışarak, işgörenin işteki performansının örgüt ile uyumunun seviyesini önceden tahminini bulmaya çalışmışlardır. Leblang' in 1999 yılındaki çalışmasında da performans değerlendirme sisteminin işletmeye sağlayacağı katkılar üzerinde durmuştur ( Sağır Özdemir, 2002: 2).

Performans değerlendirme; tam anlamıyla beraber çalışan insanların, birbirleriyle etkileşim halinde olmasını, bilgi ve becerilerin paylaşılmasını, iş ortamındaki hatalar ve başarılar bakımından sonuçların paylaşılmasını çeşitli katkıları olabilecek dinamik bir sistemdir ( Uysal, 2011: 5).

Performans değerleme, işletmede karar alıcı konumunda olanların doğru kararlar alıp bunları uygulayıp ve işletmenin büyümesinde ve kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük öneme sahiptir. Dahası işletmenin geçmiş çalışmalarını değerlendirip onların eksiklerini bularak gidermek ve performansı etkileyen faktörleri belirleyip onları kontrol etmesi ve kaynakları ona göre düzenlemesi, hedeflerin gerçekçi olması ve hedeflere verimli ollardan ulaşılması içinde önemli olmaktadır. ( Bayyurt, 2007: 587).

Performans değerlendirmenin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür( Barutçugil, 2002: 182).

- ✓ İşgörenlerin görevlerinin yerine getirip getirmediğiyle ilgili güvenilir bilgi elde etmek,
- ✓ Sorunların çözülebilmesi için yeni fikirler yaratmak ve yeni fırsatlar oluşturmak
- ✓ Personelin işteki motivasyonunu ve verimliliğini yükseltmek,
- ✓ Belirsizlik oluşturan durumların ortadan kaldırmak ve işgörenler üzerindeki endişeyi azaltmak,
- ✓ İşgören performansını geliştirmek,
- ✓ Ücretlendirme ve ödülleri belli bir standarda oturtup başarıyı ödüllendirmek,
- ✓ İyi olmayan performansı ortaya çıkarmak, Bunun sebeplerini ve nasıl çözümlenmesi gerektiğini açıklamak,
- ✓ Çalışanın işe kendini vermesini sağlamak,
- ✓ İşletmede yetersiz olan çalışanın nerede ve hangi konuda eksik olduğunu belirlemek ve bu eksiklerin nasıl yok edileceğini araştırmak,
- ✓ Grup çalışmasına daha fazla önem vermek ve bu sayede işgörenler arasında ilişkileri kolaylaştırmak,
- ✓ Ast ve üst ilişkileri geliştirmek ve işgörenlerin anlayış algılarını belli bir düzeye getirmek,
- ✓ İşgörenin meraklı olduğu konuları tespit etmek ve örgütün amaçları ile işgörenin merakı arasında uyumu sağlamak ( Akçakanat, 2013: 8).

Yukarıdaki belirtilen amaçlara göre, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları şu şekilde sıralanabilir( Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 108).

- ✓ Personel planlama

- ✓ Ücret- maaş yönetim sistemi
- ✓ Terfi ve nakiller
- ✓ Kariyer planlama ve geliştirme
- ✓ Eğitim ihtiyacının tespit edilmesi
- ✓ İşten ayrılma kararları

İşgörenlerin performans seviyeleri pek çok farklı yöntemlerle belirlenebilir. Bu yöntemlerin bazıları ilk zamanlarda kullanılan geleneksel değerlendirme yöntemleridir. Diğer yöntemler ise; geleneksel performans yöntemlerinin geri kaldığı yerlerde eksiklerini doldurmaya yarayan modern yöntemlerdir. En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri şunlardır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 34).

#### **2.2.2.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi**

Sıralama yöntemine göre, değerlendirmeye girecek işgörenlerin sayısına göre, çizelge hazırlanır ve daha sonra değerlendirme kapsamına girecek nitelikler belirlenir. Söz konusu nitelikler belirlendikten sonra nitelikler bakımından en başarılı olan işgörenin adı çizelgenin 1NO'lu bölümüne kaydedilir, daha sonra tekrar bir kontrolden sonra en başarısız çıkan işgörenin ismi en sona yazılır. En çok başarı olan işgörenle en az başarılı olan işgöreni bulduktan sonra 1. nin devamı şeklinde seviye seviye başarı düzeyi yüksekten düşüğe doğru sıralanarak çizelge doldurulmaktadır (Ferecov, 2011: 103).

İkili karşılaştırma yöntemi, sıralama yöntemine göre daha sağlıklı, iyi sonuçların çıktığı bir tekniktir. Her çalışan birbirleriyle ayrı ayrı karşılaştırılarak belirli bir işaret verilmektedir. Her çalışan birbirleriyle karşılaştırıldıktan sonra verilen işaretler belirli bir şekilde toplanır ve iyiden kötüye doğru sıralanır. Bu ikili karşılaştırma için özel bir tablo kullanılmaktadır. Bu tablonun ilk satır ve sütununa değerlendirmeye giren işgörenlerin isimleri gelişigüzel yazılmaktadır. Adlardan oluşan tablo bir matris haline getirilmektedir ve her satırdaki kişi sütundaki diğer kişiyle karşılaştırılır ve karşılaştırılan kişilerde performansı daha iyi olan kişinin numarası kesişim noktasına yazılır. En çok seçilen işgören en başarılı görülmektedir (Öz, 2009:48).

Karşılaştırma sayısı şu formülden bulunabilir:

Karşılaştırma sayısı:  $n. (n-1)/2$

n: karşılaştırılacak insan sayısı

Normalde en kolay ve az zaman alıcı bir yöntem olan ikili karşılaştırma ve sıralama yönteminin dezavantajı olmaktadır. Örneğin, Kullanım alanı sınırlıdır. Çünkü tek bir genel kriter alınmaktadır( Torun, 2013: 85)

#### **2.2.2.2. Grafik Değerleme Yöntemi**

Bu yöntem, belirli bir iş grubunda çalışan kişilerin başarılarını bireysel olarak görmekte ve genel olarak değerlendirmede yardımcı olmaktadır. Genellikle küçük işletmeler çalışan sayısı az olduğundan dolayı bu yöntemi tercih etmektedir. İdarecilerin kendine bağlı olan işgörenlerine belirli bir zaman diliminde işgörenlerin, kişisel özellikleri, iş ile alakalı hal ve hareketleri ve yaptığı işin sonuçlarının değerlendirilmeye alındığı puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir.

Grafik değerlendirme yönteminin yararları şunlardır:

- ✓ Uygulanması ve yöntem olarak geliştirilmesi basittir
- ✓ İşletmeye az masraf yaptırır, çünkü kısa sürede işgörenleri değerlendirir

Grafik değerlendirme yöntemini zararı ise;

- ✓ Bazı kriterlerin karşılaştırılmamasından dolayı bazen işgörenler arasındaki farklar ortaya konamaz ( Eraslan ve Algün, 2005: 96).

#### **2.2.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Bu yöntem de kişilerarası karşılaştırmaya dayalı bir sistemdir. Zorunlu dağılım yöntemi değerlendirme yapan kişilerin değerlendirmeye tabi tutulan işgönerlerce değerlendirilme ölçeğinin veya çizelgesinin yüksek seviyede başarı elde edilen noktalarında ya da herhangi bir yerinde kümelenmelerine engel olmak için yapılmaktadır. Örgütlerde çalışanların performans düzeyleri genellikle normal dağılım eğrisine uyar şekilde dağılım göstermektedir. Fakat bu dağılım da beşli veya dördü bir ölçeğe göre değerlendirilmektedirler. %10 en yüksek performans, %20 yüksek performans, %40 orta seviyeli performans, %20 düşük performans, %10 çok düşük performans şeklinde ayrılmaktadır. Bu yöntem basit ve kolay kullanılabilir bir yöntemdir. Personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesini sağlamanın yanı sıra, işgörenin gerçekten işinde başarılı göstermesi durumunda bile

yöneticiye en azından %10 'luk belirli bir grubu başarısız olarak zorlaması, bu tekniğin eksi yönlerinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır ( Helvacı, 2002: 162-163).

#### **2.2.2.4. Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntem monoton işgören etkinliklerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların belirlenmesi ve ona göre değerlendirilmesinin sadece kritik veya ilginç olayların temel alınarak uygulanmasına dayanır. İlk önce bu yöntemde kalite kontrolü yapıp, işgören denetlemesi yapıp, çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir, örgütlenme faaliyetleri gibi ve bu kategoriler için iyi ve kötü davranışların neler olacağı belirlenir. değerlendirme zamanında, değerlendirme yapan kişi işgörenin yaptığı olumlu veya olumsuz davranışları hemen kaydeder ve daha sonra bu kayıtlar belli bir zaman sonra değerlendirilir. İşletmeye olan katkısı, konuların zamanla unutulmamasını ve öneminin yitirilmemesini sağlamaktadır. Bu kritik olay yöntemiyle performansı değerlendirilen işgören tüm çalışma yılı göz önünde bulundurularak değerlendirilirse elde edilecek sonuçlar daha mantıklı olacaktır. Böylece kişinin performansı çalışma yılı boyunca aynı seviyede kalması sağlanabilir( Yılmaz ve Ünser, 2007: 40).

#### **2.2.2.5. İşaretleme Listesi Yöntemi**

Belirli bir belirlemeye yönelik olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Kişilerin nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda belirleyici ifadelerden bireye uygun olan seçilerek değerlendirme gerçekleşir. Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak da bilinir. Bireylere geri besleme sağlamak son derece güçtür ( Mercanlıoğlu, 2012: 46).

#### **2.2.2.6. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi**

Geleneksel amaçlarla beraber çalışanların işletme neleri mutlu ettiği, nelerle motive olduğu, nasıl işgörenin performansı arttığını, hangi konularda eksikliklerinin olup hangilerinin giderilmesi gerektiğini, eksiklerin tamamlanabilecek nitelikte olup olmadıklarını tespit etmeye amaçlamaya dayalı bir yöntemdir. Bireysel olarak değerlendirilen performanslara yeni bir teknik olan 360 derece geri besleme yöntemi gelmiştir. Bu yöntemle pek çok kaynaktan bulunan veriler, kişinin performansını ölçmeye yarayan ve sonuçlar değerlendirilen kişiye geri besleme yapılır. Sistemi

diğer tekniklerden ayıran temel nitelik, çok daha fazla kaynaktan bilgi alması ve geri besleme özelliğidir ( Kubat, 2012: 54).

360 derece geribildirimde değerlendirmeye giren işgören hakkında pazarlama istihbaratı sağlamakta ve ayrıca geliştirici bir sistem olarak da kabul görmektedir. Pek çok işgören için kendilerini diğer arkadaşlarının gözüyle değerlendirme olanağı bulmak, eğitici, öğretici ve motive edici bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. 360 derece geribildirim süreci, işgörenlerin birbirlerine geribildirim vermesine imkan verdiğinden ve işgörenlerin gelişmeye açık olan yönlerinin hakkında bilgi verdiğinden, gelişmeyi destekleyici bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. 360 derece geribildirim süreciyle hem bireysel performansla ilgili olarak geribildirim sağlanırken, hem de grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimler ve sonuçlar belirlenmektedir ( Kara, 2010: 89).

#### **2.2.2.7. Dengeli Sonuç Kartı (Balanced scorecard)**

Ülkemizde kurumsal karne yöntemi, dengeli ölçüm kartı, dengeli başarı göstergesi olarak bilinen Dengeli Sonuç kartı, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini daha geniş çapta bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturup, stratejik performans sistemidir ( Hatunoğlu, Kaba ve Kılılı, 2014: 75). Dengeli sonuç kartı işletmenin yol haritası olarak da düşünülmektedir. Bu anlamda dengeli sonuç kartının işletme açısından da pek çok faydası bulunmaktadır. Bunlar ( Gökmen, 2009: 15-16);

- ✓ Örgütün vizyonunu belirler ve herkes tarafından paylaşılan bir bakış açısı ortaya çıkarmaktadır,
- ✓ Kurumsal stratejiyi tanımlar ve güncellemektedir,
- ✓ Müşterinin ihtiyaçlarını işletme amaçlarına uygun hale getirmektedir,
- ✓ Stratejinin tamamlayıcı bir model olarak işlemlerini sağlayarak işgörenlerin örgütsel başarıya nasıl katkıda bulduklarını görmelerine neden olur ve bölümsel ve bireysel amaçların kurumsal strateji ile nasıl uyumlu hale getirebileceğini göstermektedir,
- ✓ Fırsatları belirleyerek değişim çabalarına odaklanmaktadır,
- ✓ Stratejik ve işlemsel eleştiriler düzenlenir.



### **2.2.2.8. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi**

Bu yöntem işgörenin ve işletmenin amaçlarını birleştirerek işçileri işe odaklandırma, işletmenin başarısını üst seviyeye çıkarma, gibi amaçları olan bir sistemdir. Amaçlara göre yönetim yaklaşımının ana noktası, işgörenlerin ilerideki zamanlardaki durumlarını işine göre geliştirmek ve zemin hazırlamaktır. Tabii bu her yönetici içinde geçerli olmaktadır. Bu amaçlar işletmenin istediği tarz da ve olabilme ihtimali yüksek olan amaçlar olmalıdır ve işletmenin ideallerine karşılık verebilmelidir. Bu yüzden bu yöntem, bir planlama yöntemi; amaçların belirlenmesine astların katılmasını sağlayıp onlar için bir yönelim kazandırdığı için bir motivasyon yöntemi; amir ve astların hedefler bazında gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri ve objektif geribildirim aldıkları performans değerlendirme yöntemi ve örgütü değiştirme ve geliştirme yöntemi olarak da kullanılmaktadır ( Yılmaz, 2006: 82).

Amaçlara göre yönetimin başlıca yararları şu şekildedir (Can, 2010: 35-36);

- ✓ Her pozisyonda farklı amaçların olması örgütün farklı bölümleri arasında birlik sağlanmış olur,
- ✓ İşgörenin şahsi sorumluluk alanlarını ortaya çıkarır ve işgörenin gerçek anlamda işletmeye ne kadar katkı sağladığını gösterir,
- ✓ Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yararı olamayacak etkinliklerden ziyade doğrudan örgüt amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlar,
- ✓ İşgörenin işine anlam kazandırarak güdülemeyi ve başarı ihtiyacının oluşmasını sağlar,
- ✓ Grup süreçlerinin uygulanmasında katkı sağlar.

### **2.3. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisinde Modeller**

Örgütsel stres ve performans arasındaki ilişki birçok araştırmanın ana konusu olmuştur. Örgütsel stres ve performans arasındaki ilişkiler bazı araştırmalarda negatif yönlü, bazılarında pozitif bazılarında ters u şeklinde, bazılarında ise hiç ilişki bulunmamasıdır.

### **2.3.1. Negatif İlişki Modeli**

Örgütsel stresin iş performansı ile arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ortaya koyan araştırmacılar, örgütsel stresin örgüt ve örgütteki üyeler için işlevinin olmadığını belirtmektedirler. Bu inanışa göre, kişinin stresle baş etmek için mücadele etmesi işgören de ağır bir psikolojik bozukluğa neden olmakta, fazladan enerjisi gitmekte ve zihinsel olarak işgörene yük olmaktadır. Bundan dolayı yüksek stresli ortamda işgörenin performansı düşmekte ve göreve odaklanamamaktadır. Bu da hem işletmeyi hem de işgörenin performansını negatif biçimde etkilemektedir. Stres altında olan işgörenler performans için harcadıkları enerjilerini stresle başa çıkmak için harcadıklarından bu da performanslarını etkilemektedir. Stresli bireyler performans için kullanacakları enerjilerini stresle mücadele için harcadıklarından performanslarında düşüşler olacaktır. ( Yılmaz, 2006: 98).

### **2.3.2. Pozitif İlişki Modeli**

Stres ve performans arasında doğru orantılı yani pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu vurgulayan bir modeldir. Düşük stres seviye de ya da stresin olmadığı bir ortamda rekabetle karşı karşıya gelmedikleri işgörenler, performanslarını artırmak için çaba sarf etmeyecektir. Fakat yüksek seviyeli stres, hem en uygun rekabet ve hem de optimal performansla sonuç bulmaktadır (Gümüştekin ve Ertemiz, 2005: 283).

Bu varsayımın eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerden dolayıdır. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizliklerden sadece biridir. Örneğin, başarıyı seven insanlar, hevesli insanlar rekabetin olduğu zamanlar yüksek performans gösterebilirlerse de, önemli olan görevin ulaşılabilir olmasıdır. Başarıda isteksiz kişilerin yüksek stresli durumlarda ve rekabette başarılı olmaları daha az mümkündür ( Gümüştekin ve Ertemiz, 2005: 283).

### **2.3.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli**

Ters U biçimi ilişki modeli stres ve performans arasındaki ilişkiyi tersine dönmüş “U” eğrisine benzemektedir. Stresin düşük seviyelerinde, kişiler yüksek verimlilik için yeterince çaba göstermemektedir. Aynı şekilde, stresin yüksek düzeylerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını artırmanın yerine daha çok stresle başa çıkmak için çaba sarf etmektedirler. Normal stresin olduğu bir ortamda

ise performans oldukça yüksektir. Normal stres altında kişiler sadece görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, dahası stresle başa çıkmaktan çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler (Örücü, Kılıç ve Ergül, 2011: 8).

#### **2.3.4. İlişki Bulunmaması Modeli**

Örgütsel stres yani iş stresi ile iş performansı ile ilişkisi bulunmadığı görüşü, işgören ve işletme arasında belli bir psikolojik anlamda bir anlaşma olduğunu göstermektedir. Bu görüşe göre kişiler, belirli bir performans için ücret almakta olduklarını bildikleri için, dolaylı olarak rasyonel düşünen varlıklardır. Bu yüzden ilk ilgilendikleri şey, bu performansı işletmeye gösterebilmektir. Bu modelde, kişinin performansını düşürebilecek şeyler göz ardı edilebilmekte, stresin varlığı ya da yokluğunu iş performansı etkilemeyeceği düşünülmektedir (Gökgöz, 2013: 63).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, İstanbul' da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren işgörenler üzerinde yapılan örgütsel stresin işgören performansına etkisini tespit etmeye yönelik yapılan çalışma yer almaktadır. Araştırmanın amacı, önemi, hipotezi, yöntemi, verilerin analizi ve bulguları bu bölümde açıklanmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma; İstanbul' da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde ön büro, yiyecek-İçecek ve kat hizmetleri departmanlarının da çalışan işgörenlerin stresten ne derecede etkilendiklerini ve bu etkinin işlerindeki performansı ne derece etkilediğini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Otel çalışanlarının örgütsel stresin işgören performansına etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların; iş

stresiyle ortaya çıkan olumsuz etkiler neticesinde, işgörenlerde motivasyonun düşmesine, iş verimindeki düşüslüğe ve çalışma arzusundaki eksilme gibi sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, iş stresi yaratan kaynaklar belirlenerek, stres faktörleri saptanarak gerekli önlemlerin alınması suretiyle çalışanların stres düzeylerinin azaltılması, dolayısıyla iş doyumunu, motivasyonu ve verimliliklerinin artırılması sağlanabilecektir. Otel çalışanlarının stres durumundaki tavırları tespit edilerek bu konuda gelişmelerine yönelik düzenlemelerin yapılabilmesine yardımcı olacaktır ve çalışma otel işletmelerine yönelik daha geniş çalışmalara kaynak oluşturabileceği gibi diğer sektörlerde yapılabilecek bu tarz araştırmalara da yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem kütlesi ise, İstanbul'da faaliyette olan beş yıldızlı otel işletmelerinde önbüro, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanlarında hizmet veren işgören oluşturmaktadır. Bu departmanların seçilmesinin nedeni, müşterilerle daha fazla iletişim halinde olmalarıdır. Araştırma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren 25 adet beş yıldızlı otele dağıtılan anket formlarının geri dönüşümü 393 ankettir. 393 anket değerlendirmeye alınarak bulgular edinilmiştir.

İstanbul'un araştırma olarak seçilmesinin sebebi, İstanbul' un hem kıyı otelciliği hem de kent otelciliği açısından birçok tesise sahip olmasıdır ve gezilecek pek çok tarihi yerlerin turistler tarafından çok talep edilmesi de nedenlerden biridir. Ayrıca, İstanbul'da bulunan otel işletmelerinin genellikle tüm yıl hizmet vermesi, işgörenlerle ilgili daha sağlıklı verilere ulaşılmasına imkân vermektedir. Araştırma olarak ise beş yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni, daha geniş örgüt yapılarına sahip olmaları, işgören sayısının çokluğu ve çalışmanın daha fazla verim katacağı düşünülmektedir. Araştırmada sadece ön büro, yiyecek -içecek ve kat hizmetleri departmanının seçilme nedeni ise, bu departmandaki işgörenler daha göz önünde ve müşterilerle iletişim halinde olduğu için daha anlamlı sonuçlar elde edilmesi beklentisinde olunmasıdır.

### **3.4. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri**

Araştırmanın problemi, günümüzde yaşanmakta olan hızla gelişme ve değişme, çalışma ve sosyal hayata da büyük oranda hareketlilik ve hız getirmiştir.

Çalışma hayatında olan insanlar teknolojinin hızla gelişmesinden dolayı hızlı değişimler yaşarken öte yandan ise iş koşul ve standartlarının değişmesi işgörende yan etki yaratmaktadır. Bu ortamlarda yaşayan insanların stres kavramıyla karşılaşma olasılıkları çok yüksektir. Stresle karşılaşan insanlar hassas biyolojik ve duygusal dengelerinde önemli bozulmalar yaşarlar. Bu yüzden işgörenler çalışma hayatındaki stresten yani örgütsel stresten etkilenmektedir. Bu da her işveren ve işgören için bazı problemler yaratmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin başarıya ulaşması için, çalışanların verimliliklerini fiziksel ve psikolojik sorunlar yaratarak engelleyen örgütsel stresi ortadan kaldırmaları gerekmektedir.

#### **H<sub>1</sub>: Demografik özellikler ve örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur**

H<sub>1a</sub>: İşgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>1b</sub>: İşgörenlerin yaşları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>1c</sub>: İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>1d</sub>: İşgörenlerin medeni durumları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>1e</sub>: İşgörenlerin çalışma süreleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>1f</sub>: İşgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur

#### **H<sub>2</sub>: Demografik özellikler ve performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur**

H<sub>2a</sub>: İşgörenlerin cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>2b</sub>: İşgörenlerin yaşları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>2c</sub>: İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>2d</sub>: İşgörenlerin medeni durumları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>2e</sub>: İşgörenlerin çalışma süreleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H<sub>2f</sub>: İşgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur

**H<sub>3</sub>: Örgütsel stres seviyesi ile performans seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır**

### 3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmaya katılan işgörelere, araştırmanın amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla sorular anket tekniği ile yöneltilmiştir. Araştırmada kullanılan anket, Balcı (1993) ile Aksoy ve Kutluca (2005)'nin çalışmalarında kullandıkları anketlerden uyarlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde otel işletmelerinde örgütsel stres kaynakları ile ilgili görüşleri belirlemeye yönelik 31 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde işgören performansını ortaya koymaya yönelik 12 ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

### 3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çalışmanın analizleri için istatistik paket programı kullanılmış ve sonuçlar %95 güven düzeyinde değerlendirilmiştir. Çalışmada uygun test seçimi normallik testi sonucuna göre yapılmıştır.

**Tablo 3.1. Örgütsel Stres ve Performans Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluğu**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	P	İstatistik	sd	p
Çatışma ve Uyumsuzluk	,120	393	,000	,956	393	,000
Belirsizlik ve Desteksizlik	,217	393	,000	,805	393	,000
İş Yüğü	,122	393	,000	,970	393	,000
İşleyiş ve Beklentiler	,122	393	,000	,974	393	,000
Ücret ve Yükselme	,197	393	,000	,923	393	,000
Müşteri İlişkileri	,212	393	,000	,860	393	,000
Mesleki İlkeler	,159	393	,000	,860	393	,000
Gürültü	,166	393	,000	,810	393	,000
Karar Verme	,272	393	,000	,803	393	,000

<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	,221	393	,000	,822	393	,000
<b>Örgütsel Stres</b>	,078	393	,000	,912	393	,000
<b>İşten Kaçınma</b>	,111	393	,000	,907	393	,000
<b>İşbirliği Eksikliği</b>	,168	393	,000	,866	393	,000
<b>İşi Aksatma</b>	,177	393	,000	,856	393	,000
<b>Kendini Kontrol</b>	,214	393	,000	,830	393	,000
<b>Performans</b>	,130	393	,000	,881	393	,000

Yapılan normallik testi sonucuna göre ölçek puanları normal dağılım göstermemektedir. Bu nedenle çalışmada parametrik olmayan test teknikleri kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel stres ile performans arasındaki ilişki spearman korelasyon testi ile, örgütsel stres ve performansın demografik değişkenlere farklılık gösterme durumu mann whitney ve kruskal wallis testleri ile sınıanmıştır. Çalışmada örgütsel stresin iş gören performansına etkisi ise basit regresyon analizi ile sınıanmıştır.

### 3.7. BULGULAR

**Tablo 3.2. Demografik Özellikler**

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Bayan	161	41,0
	Bay	232	59,0
<b>Yaşınız</b>	15-21	36	9,2
	22-28	166	42,2
	29-35	100	25,4
	36-42	67	17,0
	43 ve üzeri	24	6,1
<b>Eğitim düzeyiniz</b>	İlköğretim	76	19,3
	Lise	89	22,6
	Ön lisans	98	24,9
	Lisans	110	28,0
	Lisansüstü	20	5,1
<b>Medeni durumunuz</b>	Bekar	77	19,6
	Evli	316	80,4
<b>Hangi bölümde çalışıyorsunuz</b>	Önbüro	54	13,7
	Kat Hizmetleri	138	35,1
	Yiyecek-İçecek	201	51,1
<b>Bu işletmede çalışma süreniz</b>	1 yıldan az	86	21,9
	1-5 yıl	207	52,7
	6-10 yıl	59	15,0

	11-15 yıl	26	6,6
	15 yıldan daha fazla	15	3,8
	1 yıldan az	36	9,2
	1-5 yıl	97	24,7
<b>Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?</b>	6-10 yıl	163	41,5
	11-15 yıl	38	9,7
	16-20 yıl	40	10,2
	21 yıl ve üstü	19	4,8

Ankete cevap veren katılımcılardan bayanların oranı %41,0; bayların oranı %59,0; 15-21 yaş arası olanların oranı %9,2; 22-28 yaş arası olanların oranı %42,2; 29-35 yaş arası olanların oranı %25,4; 36-42 yaş arası olanların oranı %17,0; 43 yaş ve üzeri olanların oranı %6,1; ilköğretim mezunu olanların oranı %19,3; lise mezunu olanların oranı %22,6; ön lisans mezunu olanların oranı %24,9; lisans mezunu olanların oranı %28,0; lisansüstü mezunu olanların oranı %5,1; bekar olanların oranı %19,6; evli olanların oranı %80,4'tür.

Katılımcılardan çalıştığı bölüm ön büro olanların oranı %13,7; kat hizmetleri olanların oranı %35,1; yiyecek-içecek olanların oranı %51,1; bu işletmede çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %21,9; 1-5 yıl olanların oranı %52,7; 6-10 yıl olanların oranı %15,0; 11-15 yıl olanların oranı %6,6; 15 yıldan fazla olanların oranı %3,8; toplam çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %9,2; 1-5 yıl olanların oranı %24,7; 6-10 yıl olanların oranı %41,5; 11-15 yıl olanların oranı %9,7; 16-20 yıl olanların oranı %10,2; 21 yıl ve daha fazla olanların oranı %4,8 'dir.

**Tablo 3.3. Örgütsel Stres ve Performans Puanlarının Betimsel İstatistikleri**

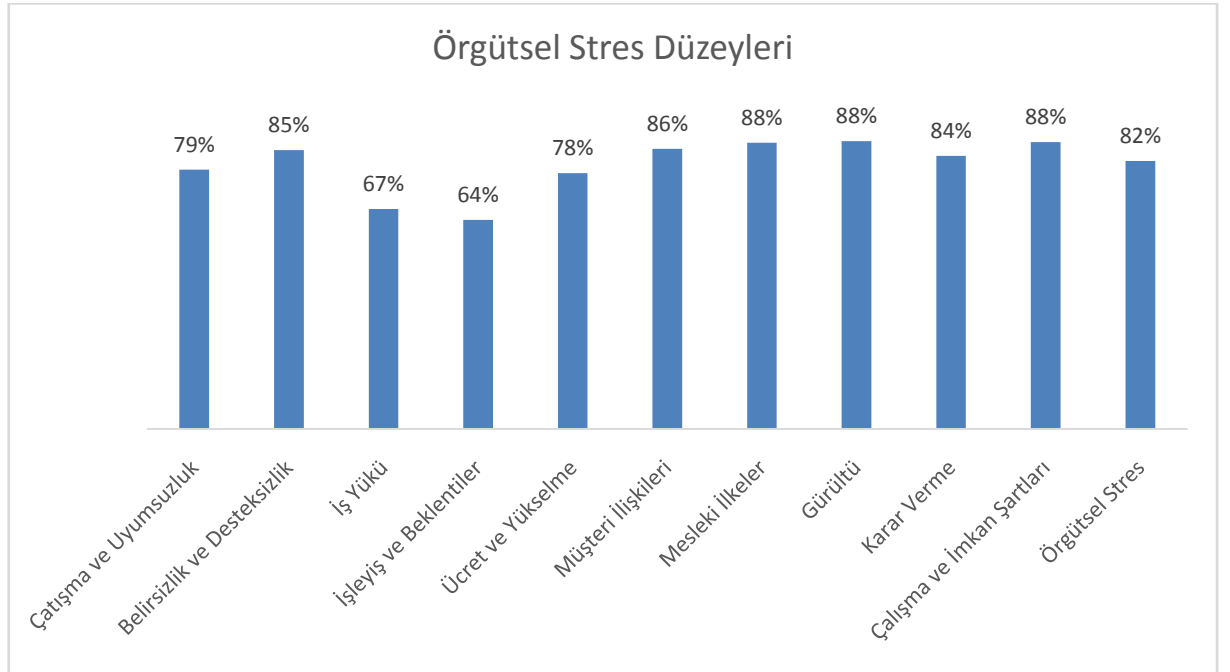
	n	Minimum	Maximum	Ort.	Ss
<b>Çatışma ve Uyumsuzluk</b>	393	12	30	23,79	3,57
<b>Belirsizlik ve Desteksizlik</b>	393	4	15	12,79	1,73
<b>İş Yükü</b>	393	5	15	10,10	2,17
<b>İşleyiş ve Beklentiler</b>	393	5	19	12,15	2,90
<b>Ücret ve Yükselme</b>	393	4	10	7,83	1,50
<b>Müşteri İlişkileri</b>	393	6	15	12,85	1,68
<b>Mesleki İlkeler</b>	393	7	15	13,13	1,52
<b>Gürültü</b>	393	6	15	13,21	1,49
<b>Karar Verme</b>	393	4	10	8,35	1,25
<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	393	4	10	8,78	1,17
<b>Örgütsel Stres</b>	393	68	150	122,98	12,22
<b>İşten Kaçınma</b>	393	11	25	21,65	2,35
<b>İşbirliği Eksikliği</b>	393	6	15	12,90	1,59



<b>İş Akımatma</b>	393	4	10	8,70	1,21
<b>Kendini Kontrol</b>	393	4	10	8,62	1,16
<b>Performans</b>	393	27	60	51,88	5,48

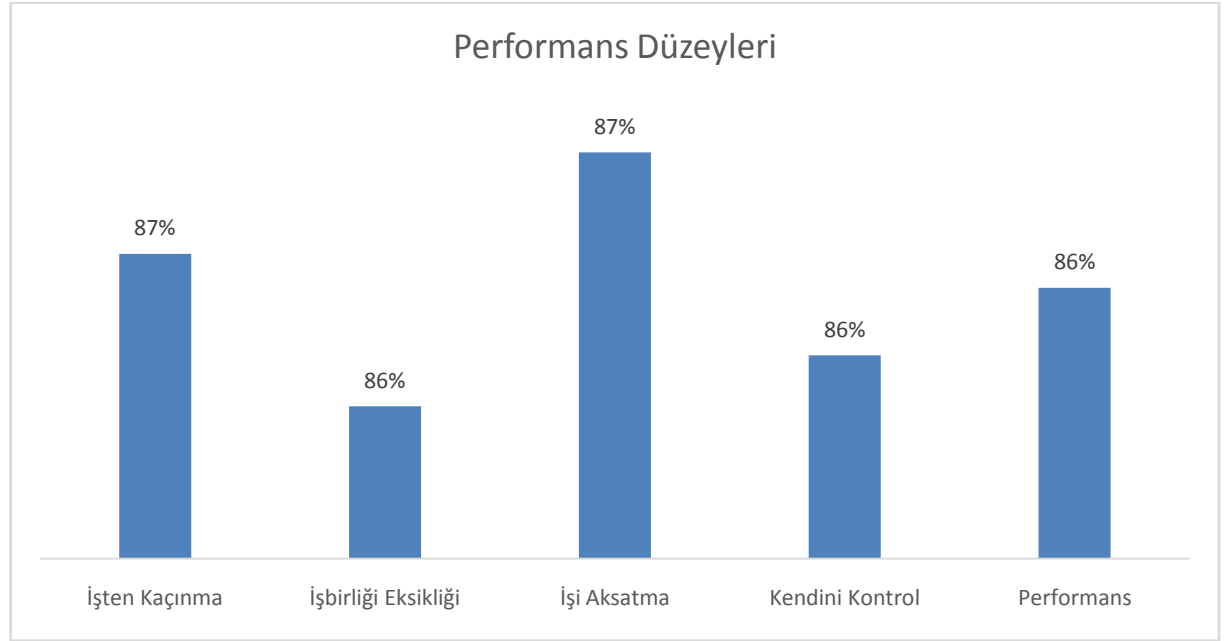
Tablo 3.3'te anketi cevaplayanların örgütsel stres ve performansın boyutları ile ilgili minimum ve maksimum değerleri ile birlikte ortalama ve standart sapmaları gösterilmiştir. Buna göre örgütsel stresin boyutlarından en yüksek ortalama 23,79 ile çatışma ve uyumsuzlukta iken, performansta ise 21,65 ile işten kaçınma boyutundadır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının çatışma ve uyumsuzluk kaynaklı stres düzeyleri %79, belirsizlik ve desteksizlik kaynaklı stres düzeyleri %85, iş yükü kaynaklı stres düzeyleri %67, işleyiş ve beklentiler kaynaklı stres düzeyleri %64, ücret ve yükselme kaynaklı stres düzeyleri %78, müşteri ilişkileri kaynaklı stres düzeyleri %86, mesleki ilkeler kaynaklı stres düzeyleri %88, gürültü kaynaklı stres düzeyleri %88, karar verme kaynaklı stres düzeyleri %84, çalışma ve imkân şartları kaynaklı stres düzeyleri %88'dir. Otel çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri %82'dir.



**Şekil 3.1. Otel Çalışanlarının Stres Düzeyleri**

Otel çalışanlarının işten kaçınma performans düzeyleri %87, işbirliği eksikliği performans düzeyleri %86, işi aksatma performans düzeyleri %87 ve kendini kontrol performans düzeyleri %86'dır. Çalışanların performans düzeyleri %86'dır. Bu verilerden otel çalışanlarının iş stresi karşısında daha çok işten kaçınma ve işi aksatma gibi durumlarda buldukları görülmektedir.



Şekil 3.2. Otel Çalışanlarının Performans Düzeyleri

Tablo 3.4. Örgütsel Stres İle Performans İlişkisi

		İşten Kaçınma	İşbirliği Eksikliği	İş Aksatma	Kendini Kontrol	Performans
<b>Çatışma ve Uyumsuzluk</b>	<i>r</i>	,397**	,447**	,383**	,382**	,472**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>n</i>	393	393	393	393	393
<b>Belirsizlik ve Desteksizlik</b>	<i>r</i>	,447**	,452**	,408**	,322**	,460**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>n</i>	393	393	393	393	393
<b>İş Yükü</b>	<i>r</i>	,325**	,226**	,190**	,187**	,302**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>n</i>	393	393	393	393	393
<b>İşleyiş ve Beklentiler</b>	<i>r</i>	-,022	-,122*	-,074	-,040	-,062
	<i>p</i>	,668	,016	,146	,428	,219
	<i>n</i>	393	393	393	393	393
<b>Ücret ve Yükselme</b>	<i>r</i>	,276**	,226**	,265**	,131**	,287**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,009	,000
	<i>n</i>	393	393	393	393	393

<b>Müşteri İlişkileri</b>	<i>r</i>	,288**	,240**	,321**	,216**	,326**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>n</i>	393	393	393	393	393
<b>Mesleki İllkeler</b>	<i>r</i>	,560**	,585**	,392**	,544**	,625**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>n</i>	393	393	393	393	393
<b>Gürültü</b>	<i>r</i>	,654**	,581**	,538**	,546**	,700**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>n</i>	393	393	393	393	393
<b>Karar Verme</b>	<i>r</i>	,583**	,541**	,413**	,537**	,596**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>n</i>	393	393	393	393	393
<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	<i>r</i>	,717**	,589**	,526**	,635**	,747**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>n</i>	393	393	393	393	393
<b>Örgütsel Stres</b>	<i>R</i>	,575**	,507**	,445**	,450**	,599**
	<i>P</i>	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>N</i>	393	393	393	393	393

Örgütsel stres ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre çatışma ve uyumsuzluk kaynaklı stres ile işten kaçınma, işbirliği eksikliği, işi aksatma, kendini kontrol ve toplam performans arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Buna göre çatışma ve uyumsuzluk kaynaklı stres arttıkça performans da artmaktadır.

Belirsizlik ve desteksizlik kaynaklı stres ile işten kaçınma, işbirliği eksikliği, işi aksatma, kendini kontrol ve toplam performans arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Buna göre belirsizlik ve desteksizlik kaynaklı stres arttıkça performans da artmaktadır.

İş yükü kaynaklı stres ile işten kaçınma ve toplam performans arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunurken, işbirliği eksikliği, işi aksatma ve kendini kontrol arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Buna göre iş yükü kaynaklı stres arttıkça performans da artmaktadır.

İşleyiş ve beklentiler kaynaklı stres ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Ücret ve yükselme kaynaklı stres ile işten kaçınma, işbirliği eksikliği, işi aksatma, kendini kontrol ve toplam performans arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Buna göre ücret ve yükselme kaynaklı stres arttıkça performans da artmaktadır.

Müşteri ilişkileri kaynaklı stres ile işi aksatma ve toplam performans arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, işten kaçınma, işbirliği eksikliği ve kendini kontrol arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Buna göre müşteri ilişkileri kaynaklı stres arttıkça performans da artmaktadır.

Mesleki ilkeler kaynaklı stres ile işten kaçınma, işbirliği eksikliği, işi aksatma, kendini kontrol ve toplam performans arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Buna göre mesleki ilkeler kaynaklı stres arttıkça performans da artmaktadır.

Gürültü kaynaklı stres ile işten kaçınma, işbirliği eksikliği, işi aksatma ve kendini kontrol arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, toplam performans arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Buna göre gürültü kaynaklı stres arttıkça performans da artmaktadır.

Karar verme kaynaklı stres ile işten kaçınma, işbirliği eksikliği, işi aksatma, kendini kontrol ve toplam performans arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Buna göre karar verme kaynaklı stres arttıkça performans da artmaktadır.

Çalışma ve imkân şartları kaynaklı stres ile işten kaçınma ve toplam performans arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunurken, işbirliği eksikliği, işi aksatma ve kendini kontrol arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışma ve imkân şartları kaynaklı stres arttıkça performans da artmaktadır.

Örgütsel stres ile işten kaçınma, işbirliği eksikliği, işi aksatma, kendini kontrol ve toplam performans arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel stres arttıkça performans da artmaktadır.

**Tablo 3.5. Örgütsel Stresin Performansa Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	sh	T	p	R <sup>2</sup>	F	P
Performans	Örgütsel Stres	0,329	0,015	21,262	0,000	0,536	452,081	0,000

Örgütsel stresin performansa etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre örgütsel stres performansı etkilemektedir (F=452,081; p<0,05). Stresin, performansı nasıl etkilediği, regresyon modelinde stresin katsayısına göre belirlenmiştir. Modelde stresin katsayısı 0,329 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, 'H<sub>3</sub>: Örgütsel stres seviyesi ile performans seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel stres performansı artırmaktadır.

**Tablo 3.6. Örgütsel Stres ve Performansın Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizi**

Cinsiyet		n	Sıra Ort.	U	P
Çatışma ve Uyumsuzluk	Bayan	161	194,94	18344,500	,763
	Bay	232	198,43		
Belirsizlik ve Desteksizlik	Bayan	161	204,81	17418,500	,243
	Bay	232	191,58		
İş Yükü	Bayan	161	199,53	18269,000	,710
	Bay	232	195,25		
İşleyiş ve Beklentiler	Bayan	161	191,50	17790,500	,420
	Bay	232	200,82		
Ücret ve Yükselme	Bayan	161	197,81	18545,500	,903
	Bay	232	196,44		
Müşteri İlişkileri	Bayan	161	204,26	17507,000	,278
	Bay	232	191,96		
Mesleki İlkeler	Bayan	161	206,73	17109,500	,145
	Bay	232	190,25		
Gürültü	Bayan	161	203,38	17649,500	,338
	Bay	232	192,58		
Karar Verme	Bayan	161	203,90	17564,500	,277
	Bay	232	192,21		

<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	Bayan	161	198,27	<b>18471,500</b>	<b>,847</b>
	Bay	232	196,12		
<b>Örgütsel Stres</b>	Bayan	161	199,42	<b>18286,000</b>	<b>,725</b>
	Bay	232	195,32		
<b>İşten Kaçınma</b>	Bayan	161	199,58	<b>18260,500</b>	<b>,705</b>
	Bay	232	195,21		
<b>İşbirliği Eksikliği</b>	Bayan	161	205,21	<b>17353,500</b>	<b>,219</b>
	Bay	232	191,30		
<b>İşi Aksatma</b>	Bayan	161	202,02	<b>17868,500</b>	<b>,447</b>
	Bay	232	193,52		
<b>Kendini Kontrol</b>	Bayan	161	208,25	<b>16864,500</b>	<b>,084</b>
	Bay	232	189,19		
<b>Performans</b>	Bayan	161	203,65	<b>17605,500</b>	<b>,332</b>
	Bay	232	192,39		

Örgütsel stres ve performansın cinsiyete göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan mann whitney testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre bayanların örgütsel stres düzeyleri ve performans düzeyleri ile erkeklerin örgütsel stres düzeyleri ve performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre;  $H_{1a}$ : İşgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve  $H_{2a}$ : İşgörenlerin cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur, hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel stres ve performans cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.7. Örgütsel Stres ve Performansın Yaşa Göre Karşılaştırma Analizi**

Yaşınız	n	Sıra Ort.	$X^2$	P	
<b>Çatışma ve Uyumsuzluk</b>	15-21	36	170,79	<b>5,160</b>	<b>,271</b>
	22-28	166	190,31		
	29-35	100	214,99		
	36-42	67	198,29		
	43 ve üzeri	24	204,00		
<b>Belirsizlik ve Desteksizlik</b>	15-21	36	201,69	<b>1,866</b>	<b>,760</b>
	22-28	166	192,51		
	29-35	100	197,57		
	36-42	67	210,55		
	43 ve üzeri	24	180,83		
<b>İş Yükü</b>	15-21	36	168,03	<b>3,516</b>	<b>,475</b>
	22-28	166	200,96		
	29-35	100	204,95		
	36-42	67	196,18		

	43 ve üzeri	24	182,23		
<b>İşleyiş ve Beklentiler</b>	15-21	36	183,69		
	22-28	166	198,12		
	29-35	100	207,35	<b>4,141</b>	<b>,387</b>
	36-42	67	178,13		
	43 ve üzeri	24	218,77		
<b>Ücret ve Yükselme</b>	15-21	36	171,46		
	22-28	166	195,19		
	29-35	100	203,39	<b>6,203</b>	<b>,184</b>
	36-42	67	216,52		
	43 ve üzeri	24	166,75		
<b>Müşteri İlişkileri</b>	15-21	36	181,44		
	22-28	166	203,13		
	29-35	100	204,15	<b>3,780</b>	<b>,437</b>
	36-42	67	190,71		
	43 ve üzeri	24	165,71		
<b>Mesleki İlkeler</b>	15-21	36	207,38		
	22-28	166	197,94		
	29-35	100	203,97	<b>2,124</b>	<b>,713</b>
	36-42	67	184,76		
	43 ve üzeri	24	180,06		
<b>Gürültü</b>	15-21	36	215,49		
	22-28	166	197,09		
	29-35	100	197,66	<b>1,779</b>	<b>,776</b>
	36-42	67	192,26		
	43 ve üzeri	24	179,13		
<b>Karar Verme</b>	15-21	36	196,89		
	22-28	166	195,90		
	29-35	100	210,74	<b>3,621</b>	<b>,460</b>
	36-42	67	179,41		
	43 ve üzeri	24	196,63		
<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	15-21	36	190,69		
	22-28	166	194,51		
	29-35	100	209,04	<b>1,822</b>	<b>,768</b>
	36-42	67	192,87		
	43 ve üzeri	24	185,06		
<b>Örgütsel Stres</b>	15-21	36	172,39		
	22-28	166	196,67		
	29-35	100	214,41	<b>4,593</b>	<b>,332</b>
	36-42	67	188,14		
	43 ve üzeri	24	188,38		
<b>İşten Kaçınma</b>	15-21	36	198,69		
	22-28	166	200,53		
	29-35	100	207,15	<b>3,482</b>	<b>,481</b>
	36-42	67	180,92		
	43 ve üzeri	24	172,67		
<b>İşbirliği Eksikliği</b>	15-21	36	191,63		
	22-28	166	203,76		
	29-35	100	190,74	<b>1,421</b>	<b>,841</b>
	36-42	67	197,53		
	43 ve üzeri	24	182,90		
<b>İşi Aksatma</b>	15-21	36	173,57		
	22-28	166	204,40	<b>2,761</b>	<b>,599</b>
	29-35	100	197,85		

	36-42	67	194,25		
	43 ve üzeri	24	185,13		
<b>Kendini Kontrol</b>	15-21	36	198,31		
	22-28	166	202,42		
	29-35	100	193,75	<b>0,951</b>	<b>,917</b>
	36-42	67	188,46		
	43 ve üzeri	24	194,94		
<b>Performans</b>	15-21	36	189,44		
	22-28	166	204,95		
	29-35	100	199,64	<b>2,707</b>	<b>,608</b>
	36-42	67	185,70		
	43 ve üzeri	24	173,85		

Örgütsel stres ve performansın yaşa göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre farklı yaş grubundaki otel çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri arasında ve performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre;  $H_{1b}$ : İşgörenlerin yaşları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve  $H_{2b}$ : İşgörenlerin yaşları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur, şeklinde ifade edilen hipotezleri  $H_{1b}$  ve  $H_{2b}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel stres ve performans yaşa göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.8. Örgütsel Stres ve Performansın Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırma Analizi**

Eğitim düzeyiniz		n	Sıra Ort.	$X^2$	p
<b>Çatışma ve Uyumsuzluk</b>	İlköğretim	76	192,58		
	Lise	89	190,98		
	Ön lisans	98	189,91	<b>3,430</b>	<b>,489</b>
	Lisans	110	204,43		
	Lisansüstü	20	234,45		
<b>Belirsizlik ve Desteksizlik</b>	İlköğretim	76	190,59		
	Lise	89	198,01		
	Ön lisans	98	184,73	<b>4,300</b>	<b>,367</b>
	Lisans	110	204,75		
	Lisansüstü	20	234,33		
<b>İş Yüğü</b>	İlköğretim	76	177,08		
	Lise	89	212,03		
	Ön lisans	98	193,39	<b>7,225</b>	<b>,124</b>
	Lisans	110	193,83		
	Lisansüstü	20	240,95		
<b>İşleyiş ve Beklentiler</b>	İlköğretim	76	192,82		
	Lise	89	201,52	<b>1,715</b>	<b>,788</b>
	Ön lisans	98	198,95		



	Lisans	110	189,91		
	Lisansüstü	20	222,20		
<b>Ücret ve Yükselme</b>	İlköğretim	76	178,30		
	Lise	89	202,96		
	Ön lisans	98	206,11	<b>4,290</b>	<b>,368</b>
	Lisans	110	192,50		
	Lisansüstü	20	221,68		
<b>Müşteri İlişkileri</b>	İlköğretim	76	180,45		
	Lise	89	207,78		
	Ön lisans	98	193,21	<b>2,946</b>	<b>,567</b>
	Lisans	110	202,18		
	Lisansüstü	20	202,00		
<b>Mesleki İlkeler</b>	İlköğretim	76	196,82		
	Lise	89	197,93		
	Ön lisans	98	195,67	<b>0,400</b>	<b>,983</b>
	Lisans	110	194,94		
	Lisansüstü	20	211,38		
<b>Gürültü</b>	İlköğretim	76	205,13		
	Lise	89	191,85		
	Ön lisans	98	193,92	<b>1,005</b>	<b>,909</b>
	Lisans	110	200,37		
	Lisansüstü	20	185,60		
<b>Karar Verme</b>	İlköğretim	76	206,09		
	Lise	89	190,78		
	Ön lisans	98	192,95	<b>1,115</b>	<b>,892</b>
	Lisans	110	199,76		
	Lisansüstü	20	194,83		
<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	İlköğretim	76	199,02		
	Lise	89	194,94		
	Ön lisans	98	191,22	<b>1,032</b>	<b>,905</b>
	Lisans	110	198,80		
	Lisansüstü	20	216,85		
<b>Örgütsel Stres</b>	İlköğretim	76	184,93		
	Lise	89	202,35		
	Ön lisans	98	191,60	<b>3,646</b>	<b>,456</b>
	Lisans	110	198,76		
	Lisansüstü	20	235,83		
<b>İşten Kaçınma</b>	İlköğretim	76	191,55		
	Lise	89	206,90		
	Ön lisans	98	188,72	<b>1,798</b>	<b>,773</b>
	Lisans	110	197,24		
	Lisansüstü	20	212,85		
<b>İşbirliği Eksikliği</b>	İlköğretim	76	194,05		
	Lise	89	198,88		
	Ön lisans	98	194,40	<b>0,586</b>	<b>,965</b>
	Lisans	110	196,82		
	Lisansüstü	20	213,60		
<b>İşi Aksatma</b>	İlköğretim	76	190,41		
	Lise	89	195,74		
	Ön lisans	98	201,25	<b>1,246</b>	<b>,870</b>
	Lisans	110	194,90		
	Lisansüstü	20	218,35		
<b>Kendini Kontrol</b>	İlköğretim	76	197,03	<b>0,601</b>	<b>,963</b>
	Lise	89	203,83		

	Ön lisans	98	192,17		
	Lisans	110	195,24		
	Lisansüstü	20	199,85		
<b>Performans</b>	İlköğretim	76	188,66		
	Lise	89	204,04		
	Ön lisans	98	194,91	<b>1,394</b>	<b>,845</b>
	Lisans	110	195,41		
	Lisansüstü	20	216,30		

Örgütsel stres ve performansın eğitim düzeyine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre farklı eğitim düzeyindeki otel çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri arasında ve performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre;  $H_{1c}$ : İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve  $H_{2c}$ : İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel stres ve performans eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.9. Örgütsel Stres ve Performansın Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizi**

Medeni durumunuz		N	Sıra Ort.	U	p
<b>Çatışma ve Uyumsuzluk</b>	Bekar	77	187,50	<b>11434,500</b>	<b>,410</b>
	Evli	316	199,31		
<b>Belirsizlik ve Desteksizlik</b>	Bekar	77	213,47	<b>10898,000</b>	<b>,144</b>
	Evli	316	192,99		
<b>İş Yüğü</b>	Bekar	77	194,63	<b>11983,500</b>	<b>,837</b>
	Evli	316	197,58		
<b>İşleyiş ve Beklentiler</b>	Bekar	77	193,26	<b>11878,000</b>	<b>,745</b>
	Evli	316	197,91		
<b>Ücret ve Yükselme</b>	Bekar	77	189,86	<b>11616,000</b>	<b>,527</b>
	Evli	316	198,74		
<b>Müşteri İlişkileri</b>	Bekar	77	200,41	<b>11903,500</b>	<b>,763</b>
	Evli	316	196,17		
<b>Mesleki İlkeler</b>	Bekar	77	205,03	<b>11547,500</b>	<b>,476</b>
	Evli	316	195,04		
<b>Gürültü</b>	Bekar	77	203,68	<b>11652,000</b>	<b>,553</b>
	Evli	316	195,37		
<b>Karar Verme</b>	Bekar	77	197,44	<b>12132,500</b>	<b>,968</b>

	Evli	316	196,89		
<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	Bekar	77	189,40	<b>11580,500</b>	<b>,494</b>
	Evli	316	198,85		
	Bekar	77	192,61		
<b>Örgütsel Stres</b>	Evli	316	198,07	<b>11828,000</b>	<b>,705</b>
	Bekar	77	191,34		
<b>İşten Kaçınma</b>	Evli	316	198,38	<b>11730,500</b>	<b>,622</b>
	Bekar	77	197,50		
<b>İşbirliği Eksikliği</b>	Evli	316	196,88	<b>12127,500</b>	<b>,965</b>
	Bekar	77	185,92		
<b>İşi Aksatma</b>	Evli	316	199,70	<b>11313,000</b>	<b>,320</b>
	Bekar	77	199,41		
<b>Kendini Kontrol</b>	Evli	316	196,41	<b>11980,500</b>	<b>,826</b>
	Bekar	77	190,04		
<b>Performans</b>	Evli	316	198,70	<b>11630,000</b>	<b>,547</b>
	Bekar	77	190,04		

Örgütsel stres ve performansın medeni duruma göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan mann whitney testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre bekar çalışanları örgütsel stres düzeyleri ve performans düzeyleri ile evli çalışanların örgütsel stres düzeyleri ve performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre ;  $H_{1d}$ : İşgörenlerin medeni durumları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir fark yoktur ve  $H_{2d}$ : İşgörenlerin medeni durumları ile performansları arasında anlamlı bir fark yoktur hipotezleri de kabul edilmiştir. Örgütsel stres ve performans cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.10. Örgütsel Stres ve Performansın Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırma Analizi**

Hangi bölümde çalışıyorsunuz	n	Sıra Ort.	$X^2$	p	
<b>Çatışma ve Uyumsuzluk</b>	Önbüro	54	188,35	<b>,407</b>	<b>,816</b>
	Kat Hizmetleri	138	196,90		
	Yiyecek-İçecek	201	199,39		
<b>Belirsizlik ve Desteksizlik</b>	Önbüro	54	204,30	<b>1,985</b>	<b>,371</b>
	Kat Hizmetleri	138	205,31		
	Yiyecek-İçecek	201	189,34		
<b>İş Yüğü</b>	Önbüro	54	196,53	<b>,324</b>	<b>,850</b>
	Kat Hizmetleri	138	201,26		
	Yiyecek-İçecek	201	194,20		
<b>İşleyiş ve Beklentiler</b>	Önbüro	54	196,76	<b>,773</b>	<b>,680</b>
	Kat Hizmetleri	138	190,55		
	Yiyecek-İçecek	201	201,49		
<b>Ücret ve Yükselme</b>	Önbüro	54	211,00	<b>1,017</b>	<b>,601</b>
	Kat Hizmetleri	138	195,50		
	Yiyecek-İçecek	201	194,27		

<b>Müşteri İlişkileri</b>	Önbüro	54	207,37	<b>,953</b>	<b>,621</b>
	Kat Hizmetleri	138	199,95		
	Yiyecek-İçecek	201	192,19		
<b>Mesleki İlkeler</b>	Önbüro	54	191,48	<b>1,371</b>	<b>,504</b>
	Kat Hizmetleri	138	205,84		
	Yiyecek-İçecek	201	192,42		
<b>Gürültü</b>	Önbüro	54	192,21	<b>1,281</b>	<b>,527</b>
	Kat Hizmetleri	138	205,54		
	Yiyecek-İçecek	201	192,43		
<b>Karar Verme</b>	Önbüro	54	184,21	<b>1,411</b>	<b>,494</b>
	Kat Hizmetleri	138	203,80		
	Yiyecek-İçecek	201	195,77		
<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	Önbüro	54	187,14	<b>,540</b>	<b>,763</b>
	Kat Hizmetleri	138	197,45		
	Yiyecek-İçecek	201	199,34		
<b>Örgütsel Stres</b>	Önbüro	54	192,77	<b>,228</b>	<b>,892</b>
	Kat Hizmetleri	138	200,46		
	Yiyecek-İçecek	201	195,76		
<b>İşten Kaçınma</b>	Önbüro	54	199,80	<b>,091</b>	<b>,955</b>
	Kat Hizmetleri	138	198,25		
	Yiyecek-İçecek	201	195,39		
<b>İşbirliği Eksikliği</b>	Önbüro	54	198,14	<b>1,498</b>	<b>,473</b>
	Kat Hizmetleri	138	205,66		
	Yiyecek-İçecek	201	190,75		
<b>İşi Aksatma</b>	Önbüro	54	203,26	<b>,271</b>	<b>,873</b>
	Kat Hizmetleri	138	197,82		
	Yiyecek-İçecek	201	194,75		
<b>Kendini Kontrol</b>	Önbüro	54	185,80	<b>1,631</b>	<b>,442</b>
	Kat Hizmetleri	138	205,65		
	Yiyecek-İçecek	201	194,07		
<b>Performans</b>	Önbüro	54	198,06	<b>,346</b>	<b>,841</b>
	Kat Hizmetleri	138	201,16		
	Yiyecek-İçecek	201	193,86		

Örgütsel stres ve performansın çalışanların görev yaptıkları bölüme göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre önbüroda, kat hizmetlerinde ve yiyecek-içecek bölümünde çalışanların örgütsel stres düzeyleri arasında ve performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre örgütsel stres ve performans çalışanların görev yaptıkları bölüme göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.11. Örgütsel Stres ve Performansın İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma Analizi**

Bu işletmede çalışma süreniz	n	Sıra Ort.	$X^2$	p
<b>Çalışma ve Uyumsuzluk</b> 1 yıldan az	86	188,49	<b>3,865</b>	<b>,425</b>

	1-5 yıl	207	200,40		
	6-10 yıl	59	195,31		
	11-15 yıl	26	176,37		
	15 yıldan daha fazla	15	241,30		
<b>Belirsizlik ve Desteksizlik</b>	1 yıldan az	86	196,70	<b>0,224</b>	<b>,994</b>
	1-5 yıl	207	195,80		
	6-10 yıl	59	197,15		
	11-15 yıl	26	200,27		
	15 yıldan daha fazla	15	208,97		
<b>İş Yüğü</b>	1 yıldan az	86	179,46	<b>4,148</b>	<b>,386</b>
	1-5 yıl	207	205,33		
	6-10 yıl	59	192,33		
	11-15 yıl	26	186,46		
	15 yıldan daha fazla	15	219,20		
<b>İşleyiş ve Beklentiler</b>	1 yıldan az	86	195,17	<b>4,384</b>	<b>,356</b>
	1-5 yıl	207	203,42		
	6-10 yıl	59	171,19		
	11-15 yıl	26	197,62		
	15 yıldan daha fazla	15	219,37		
<b>Ücret ve Yükselme</b>	1 yıldan az	86	187,70	<b>3,588</b>	<b>,465</b>
	1-5 yıl	207	194,32		
	6-10 yıl	59	215,46		
	11-15 yıl	26	217,00		
	15 yıldan daha fazla	15	180,07		
<b>Müşteri İlişkileri</b>	1 yıldan az	86	195,72	<b>2,079</b>	<b>,721</b>
	1-5 yıl	207	199,96		
	6-10 yıl	59	204,03		
	11-15 yıl	26	175,33		
	15 yıldan daha fazla	15	173,43		
<b>Mesleki İlkeler</b>	1 yıldan az	86	188,94	<b>3,815</b>	<b>,432</b>
	1-5 yıl	207	206,72		
	6-10 yıl	59	179,30		
	11-15 yıl	26	186,87		
	15 yıldan daha fazla	15	196,30		
<b>Gürültü</b>	1 yıldan az	86	200,81	<b>0,628</b>	<b>,960</b>
	1-5 yıl	207	199,00		
	6-10 yıl	59	189,87		
	11-15 yıl	26	188,87		
	15 yıldan daha fazla	15	189,67		
<b>Karar Verme</b>	1 yıldan az	86	199,38	<b>3,966</b>	<b>,411</b>
	1-5 yıl	207	202,02		
	6-10 yıl	59	172,42		
	11-15 yıl	26	197,92		
	15 yıldan daha fazla	15	209,13		
<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	1 yıldan az	86	190,84	<b>1,063</b>	<b>,900</b>
	1-5 yıl	207	200,98		
	6-10 yıl	59	188,08		
	11-15 yıl	26	203,13		
	15 yıldan daha fazla	15	201,87		
<b>Örgütsel Stres</b>	1 yıldan az	86	189,27	<b>3,136</b>	<b>,535</b>
	1-5 yıl	207	204,53		
	6-10 yıl	59	182,96		
	11-15 yıl	26	182,54		
	15 yıldan daha fazla	15	217,73		

<b>İşten Kaçınma</b>	1 yıldan az	86	191,65	<b>3,375</b>	<b>,497</b>
	1-5 yıl	207	205,99		
	6-10 yıl	59	178,75		
	11-15 yıl	26	193,23		
	15 yıldan daha fazla	15	181,90		
<b>İşbirliği Eksikliği</b>	1 yıldan az	86	189,24	<b>1,485</b>	<b>,829</b>
	1-5 yıl	207	203,07		
	6-10 yıl	59	193,51		
	11-15 yıl	26	183,87		
	15 yıldan daha fazla	15	194,23		
<b>İşi Aksatma</b>	1 yıldan az	86	191,40	<b>1,220</b>	<b>,875</b>
	1-5 yıl	207	199,78		
	6-10 yıl	59	188,67		
	11-15 yıl	26	212,33		
	15 yıldan daha fazla	15	196,93		
<b>Kendini Kontrol</b>	1 yıldan az	86	193,05	<b>0,961</b>	<b>,916</b>
	1-5 yıl	207	200,58		
	6-10 yıl	59	188,93		
	11-15 yıl	26	192,21		
	15 yıldan daha fazla	15	210,30		
<b>Performans</b>	1 yıldan az	86	191,94	<b>1,940</b>	<b>,747</b>
	1-5 yıl	207	204,15		
	6-10 yıl	59	184,94		
	11-15 yıl	26	192,10		
	15 yıldan daha fazla	15	183,23		

Örgütsel stres ve performansın işletmede çalışma süresine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre işletmede çalışma süresi farklı çalışanların örgütsel stres düzeyleri arasında ve performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre; 'H<sub>1e</sub>: İşgörenlerin çalışma süreleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir fark yoktur ve H<sub>2e</sub>: İşgörenlerin çalışma süreleri ile performansları arasında anlamlı bir fark yoktur' şeklinde olan H<sub>1e</sub> ve H<sub>2e</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel stres ve performans çalışanların işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.12. Örgütsel Stres ve Performansın Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma Analizi**

Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p	
<b>Çatışma ve Uyumsuzluk</b>	1 yıldan az	36	170,79	<b>9,329</b>	<b>,097</b>
	1-5 yıl	97	186,65		
	6-10 yıl	163	208,62		
	11-15 yıl	38	210,76		
	16-20 yıl	40	168,79		

	21 yıl ve üstü	19	231,66		
<b>Belirsizlik ve Desteksizlik</b>	1 yıldan az	36	201,69	<b>2,898</b>	<b>,716</b>
	1-5 yıl	97	183,55		
	6-10 yıl	163	200,29		
	11-15 yıl	38	215,33		
	16-20 yıl	40	199,65		
	21 yıl ve üstü	19	186,26		
<b>İş Yüğü</b>	1 yıldan az	36	168,03	<b>3,905</b>	<b>,563</b>
	1-5 yıl	97	199,59		
	6-10 yıl	163	205,44		
	11-15 yıl	38	187,41		
	16-20 yıl	40	188,75		
	21 yıl ve üstü	19	202,79		
<b>İşleyiş ve Beklentiler</b>	1 yıldan az	36	183,69	<b>3,729</b>	<b>,589</b>
	1-5 yıl	97	202,08		
	6-10 yıl	163	201,15		
	11-15 yıl	38	174,18		
	16-20 yıl	40	188,90		
	21 yıl ve üstü	19	223,37		
<b>Ücret ve Yükselme</b>	1 yıldan az	36	171,46	<b>4,612</b>	<b>,465</b>
	1-5 yıl	97	194,82		
	6-10 yıl	163	198,50		
	11-15 yıl	38	217,33		
	16-20 yıl	40	210,28		
	21 yıl ve üstü	19	175,05		
<b>Müşteri İlişkileri</b>	1 yıldan az	36	181,44	<b>4,078</b>	<b>,538</b>
	1-5 yıl	97	198,49		
	6-10 yıl	163	205,82		
	11-15 yıl	38	191,45		
	16-20 yıl	40	194,56		
	21 yıl ve üstü	19	159,42		
<b>Mesleki İlkeler</b>	1 yıldan az	36	207,38	<b>1,865</b>	<b>,867</b>
	1-5 yıl	97	198,72		
	6-10 yıl	163	200,83		
	11-15 yıl	38	180,54		
	16-20 yıl	40	185,21		
	21 yıl ve üstü	19	193,45		
<b>Gürültü</b>	1 yıldan az	36	215,49	<b>2,210</b>	<b>,819</b>
	1-5 yıl	97	201,53		
	6-10 yıl	163	195,84		
	11-15 yıl	38	194,72		
	16-20 yıl	40	181,20		
	21 yıl ve üstü	19	186,63		
<b>Karar Verme</b>	1 yıldan az	36	196,89	<b>8,819</b>	<b>,116</b>
	1-5 yıl	97	193,76		
	6-10 yıl	163	209,39		
	11-15 yıl	38	190,96		
	16-20 yıl	40	155,80		
	21 yıl ve üstü	19	206,32		
<b>Çalışma ve İmkan Şartları</b>	1 yıldan az	36	190,69	<b>1,926</b>	<b>,859</b>
	1-5 yıl	97	198,25		
	6-10 yıl	163	199,51		
	11-15 yıl	38	208,49		
	16-20 yıl	40	177,60		

	21 yıl ve üstü	19	198,95		
<b>Örgütsel Stres</b>	1 yıldan az	36	172,39		
	1-5 yıl	97	195,61		
	6-10 yıl	163	208,52	<b>5,231</b>	<b>,388</b>
	11-15 yıl	38	192,00		
	16-20 yıl	40	174,60		
	21 yıl ve üstü	19	209,03		
<b>İşten Kaçınma</b>	1 yıldan az	36	198,69		
	1-5 yıl	97	208,24		
	6-10 yıl	163	200,62	<b>4,151</b>	<b>,528</b>
	11-15 yıl	38	189,33		
	16-20 yıl	40	171,71		
	21 yıl ve üstü	19	173,89		
<b>İşbirliği Eksikliği</b>	1 yıldan az	36	191,63		
	1-5 yıl	97	198,28		
	6-10 yıl	163	202,59	<b>1,316</b>	<b>,933</b>
	11-15 yıl	38	192,20		
	16-20 yıl	40	182,34		
	21 yıl ve üstü	19	193,13		
<b>İşi Aksatma</b>	1 yıldan az	36	173,57		
	1-5 yıl	97	213,14		
	6-10 yıl	163	196,06	<b>4,654</b>	<b>,460</b>
	11-15 yıl	38	199,03		
	16-20 yıl	40	181,23		
	21 yıl ve üstü	19	196,16		
<b>Kendini Kontrol</b>	1 yıldan az	36	198,31		
	1-5 yıl	97	200,87		
	6-10 yıl	163	198,40	<b>4,911</b>	<b>,427</b>
	11-15 yıl	38	212,28		
	16-20 yıl	40	163,35		
	21 yıl ve üstü	19	203,00		
<b>Performans</b>	1 yıldan az	36	189,44		
	1-5 yıl	97	210,19		
	6-10 yıl	163	199,90	<b>4,417</b>	<b>,491</b>
	11-15 yıl	38	195,46		
	16-20 yıl	40	168,96		
	21 yıl ve üstü	19	181,21		

Örgütsel stres ve performansın toplam çalışma süresine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre toplam çalışma süresi farklı çalışanların örgütsel stres düzeyleri arasında ve performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre;  $H_{1f}$ : İşgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir fark yoktur ve  $H_{2f}$ : İşgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleri ile performansları arasında anlamlı bir fark yoktur hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel stres ve performans çalışanların toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. Demografik özelliklerin performansı ve örgütsel stres arasındaki anlamlılıklar incelenmiştir. Buna göre,  $H_1$ : Demografik özellikler örgütsel stres ve arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve



H<sub>2</sub>: Demografik özellikler ve performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezleri kabul edilmiştir.

## SONUÇ

İş hayatında stres yaşamın her safhasında, her ayrıntısında kimi zaman sık bir şekilde kimi zaman da nadir olarak ortaya çıkmaktadır. Stres yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bazı araştırmacılar stresten kurtulmanın mümkün olmadığını belirtmektedir. Sosyal yaşamda ve çalışma hayatında yaşanmakta olan hızlı gelişme ve değişimler sonucunda özellikle turizm alanında çalışan insanlar yoğun olarak strese maruz kalmaktadır. Çünkü insanla sürekli yakın temasta olmakta ve memnuniyetinin sağlanması çabası önem kazanmaktadır. Bu memnun etme çabası işgörene yoğun bir stres yaratmaktadır. Bu yoğun stres de insan sağlığını ve iş yaşamındaki performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Olumsuz ruhsal yapı ve davranış içindeki işgörenin de müşterinin tatmin olmasını sağlayacak hizmeti sağlayamadı düşünüldüğünde otel işletmelerinde çalışma koşullarından meydana gelen stres kaynaklarının belirlenip ortadan kaldırılmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Fakat stres aşırı olmadığı ve belli bir düzeyde kaldığında ise bireylerin performans ve motivasyonunu en üst düzeylere çıkarabilmektedir. Buradan çıkarılacak sonuç; stresin varlığı her zaman vardır, ancak insanlar stresin farkında olup ve nasıl baş edeceğini bildiği sürece kendisini stresten koruyabilmektedir.

Stres insandan insana değişen bir olgudur. Her insanın kaldırabileceği yük farklıdır. Bununla beraber her bireyin stresle baş etme yöntemleri farklıdır ve vereceği tepkide çok farklıdır. Çünkü insanların tutumları davranışları birbirinden farklıdır. Bu konuda işverene büyük görevler düşmektedir. Çalışanlara olumlu bir yaklaşım sergilemek onları motive etmede, zaman baskısını yenmede ve önemli birçok konuda yardımcı olacaktır. Bunun yanında çalışanlara stres konusunda eğitim verilerek onların stres kaynaklarını bilinçli bir şekilde bilip onlardan kurtulma gibi bir olanakları olabilir. Bu şekilde stres yüzünden olan hastalıkların performans ve verim düşüklüğünün, iş kazalarının, işe devamsızlıkların, iş gören devir hızının artmasını engelleyecektir. Bu da örgütsel stresi engelleyip, verimliliği artıracaktır.

Çalışmanın İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde yapılması araştırmanın kısıtlılığı oluşturmaktadır. Bu çalışmanın daha farklı şehirlerde ve işletmelerde uygulanması gelecekteki çalışmalara katkı sağlayabilir. Bu bakımdan bu çalışmanın gelecek çalışmalara ışık tutucu ve destekleyici nitelikte olduğu düşünülmektedir

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan. (2012). 'İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama', **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, s.164.
- Akçakanat, Tahsin. ( 2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Tezli Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Akçit, V.(2011). Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi
- Akgündüz, Sevgül . (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akova, O., Işık, K.(2008). 'Otel işletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma', **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 15, Sayı: 1
- Aksoy, Ali., Kutluca, Fahrettin (2005). 'Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma', **Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi**, Sayı:49, s.459.
- Altındağ, Erkut., Akgün, Bahar. (2015). ' Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performans Üzerindeki Etkisi, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12, Sayı:30, s.282-283.
- Arıkanlı, Ahmet., Ulubaş, Bekir ( 2004). ' Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları', Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, s.114
- Atılğan, Turan., Dengizler, İnci. ( 2007). ' Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma', **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, s.66.
- Bakırcı, Banu(2012). Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenleri Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları Nelerdir? Edirne İli Örneği. *Tezsiz Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İsmet. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başkaya Şakar, Neriman (2009). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul' da ki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Ön büro Bölümünde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Baucom, D., Aiken, P. (1981) 'Effect of depressed mood on eating among obese and nonobese dieting and nondieting persons', **Journal of Personality and Social Psychology**, Volume: 41, Issue: 577-85.
- Bayram, Levent (2005). ' Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık', **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, s.125
- Bayyurt, Nizamettin.(2007). 'İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler', **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 53, s.578.
- Buyruk, Halil. (2014). ' Öğretmen Performansının Göstergesi Olarak Merkezi Sınavlar ve Eğitimde Performans Değerlendirme', **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, s.30.
- Cam, Erdem. (2004). ' Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar', **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**.
- Can, Ümit.(2010). Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cardinell, C. 1980. Teacher Burnout: An Analysis. Action in Teacher Education. Issue:2, p.9
- Cartwright, Susan.,Cooper, Cary.L. (1997). Managing Workplace Stress. Sage Publication. London. p.19.
- Chirumbolo, Antonia., Areni, Alessandra. (2005). 'The Influence of Job Insecurity on Job Performance and Absenteeism: The Moderating Effect of Work Attitudes, **SA Journal of Industrial Psychology**, Volume:31, Issue:4, p.65.
- Chiang, Flora F.T., Birtch, Thomas A., Kwan, Ho Kwang. (2010). ' The Moderating Roles of Job Control and Work-life Balance Practices on Employee Stress in the Hotel and Catering Industry, **International Journal of Hospitality Management**, Volume:29, page.26.
- Çınar, Orhan.(2010). ' Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri', **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:33, s.106.
- Dolu, Banu. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düzgün, Arife. (2014). Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Eraslan, Ergün., Algün, Onur (2005). ' İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı', **Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, s.1.
- Ergun, Gonca.(2008). Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eskridge, Denise Havvkins ve Coker, Donald R.(1999). Öğretmenlerde Stres: Belirtileri, Nedenleri Ve Başa Çıkma Teknikleri. **PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi**, p.66.
- Eymür, Emre (2009). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Etzioni, Amital Modern Organizations. Englewood Cliffs, *New Jersey Prentice-Hall, Inc.*, 1964
- Ferecov, **Rakif**. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Qafqaz Üniversitesi Yayınları,.
- Gavcar, Erdoğan., Bulut, Zeki Atıl., Engin, Kemal.(2006). ' Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)', **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, s.34.
- Gödelek, Ertuğrul., Çiçek, Umut(2005). ' İş Doyumu, Monotonluk, Otonomi ve Kazaya Yatkınlık', **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Cilt:6, Sayı:21, s.37-38.
- Gök, Sibel(2009). ' Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres', **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı: 2, s.6.
- Gökgöz, Hakan(2013). Stresin Çalışanları Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Tezli Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gökmen, Aytaç.(2009). ' Balanced Scorecard( Dengeli Başarı Göstergesi): BSC Oluşturma Süreci ve Uygulama Yöntemi', **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, s.15-16.
- Gümüştekin, Gülten Eren. Öztemiz, Ali Bircan (2004). ' Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama', **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, s.67).

- Gümüştekin, Gülden Eren., Öztemiz, Ali Bircan (2009), ' Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri', **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, s.149
- Gündüz, Cemil (2014). Örgütsel Stres ve Baş Edebilme Yolları: Havalimanı- Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güney, Gökhan (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri Ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güvendir Acar, Meltem., Özkan Özer, Yeşim. (2013). ' İki Ölçekleme Yönteminin Karşılaştırılması: İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yargıları', **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, Sayı:1, s.106.
- Gregson, T, WendellL, J. (1994). Role Conflict, Role Ambiguity, Job Satisfaction and the Moderating Effect of Job-Related Self-Esteem: a Latent Variable Analysis, **Journal of Applied Business Research**, Spring, Volume: 10, Issue: 2, p.107.
- İşlek Cin, Gamze.(2010). 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hancock, Peter A., Warm, Joel S. (A Dynamic Model of Stress and Sustained Attention', **Journal of Human Performance in Extreme Environments**, Volume:7, Issue:1, p.17
- Hartney, Elizabeth ( 2008). *Stress Management For Teachers*. London. p.10.
- Hasanoğlu, Mürteza (2010). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi.
- Hatunoğlu, Zeynep., Kaba, Mehmet., Kılılı, Mustafa.(2014). ' İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı ( Balanced Scorecard): Kahramanmaraş' ta Örnek Bir Uygulama', **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:33, Sayı:1, s.75.
- Hayta, Ateş Beyazıt. (2007). ' Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi', **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, s.27
- Helvacı, Akif.(2002). ' Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi', **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2, s.156

- Hombergh, Pieter van den, ve Diğerleri, (2009). ' High Workload and Job Stress Are Associated with Lower Practice Performance in General Practice: an Observational Study in 239 General Practices in the Netherlands', *BMC Health Serv Res.* Volume: 9, Issue: 118, p.1-8
- Hon, Alice H.Y., Chan, Wilco W.H., Lu, Lin.(2010).' Overcoming Work-Related Stress and Promoting Employee Creativity in Hotel İndustry: The Role of Task Feedback from Supervisor', , **International Journal of Hospitality Management**, Volume:33, p.416.
- Jankingthong, Korkaew., Rukkhum, Suthinee. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature, *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, Volume:12, Sayı:2, 115.
- Jones, F., & Bright, J. (2001). *Stress: myth, theory, and research*. Harlow, England: Pearson. Upper Saddle River, NJ, US: Prentice Hall/Pearson Education  
Stress: Myth, theory and research, p.15.
- Kara, Derya.(2010).' Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama', **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, s.89.
- Kendall, Elizabeth ve Diğerleri,(2000)' Workers, Compensation and Rehabilitation Commission, Centre for Human Services, Griffity University, p.31.
- Karagül, Mustafa (2011). Örgütsel Stres Ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, M. Dursun. ve Keskin, Gülümser( 2008). 'Yöneticilerin Yönetmel Stres Kaynakları ve Strese Yatkınlık Düzeyleri: Erzurum' da Bir Araştırma', **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, Sayı:1, s.378.
- Koç, Şerife Rahşan.(2009). Sağlıl Çalışanlarında İş Stresi ( Acil Servis Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kubat, Gözde.(2012). ' Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği', **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:1, 54.
- Lazarus, R.S. (1993). ' From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. Department of Psychology, University of California, p.4
- Leblebici, Doğan Nadi. (2008). ' Örgüt Kuramının Temelleri', **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1,s.27.

- Leontaridi, Rannia M., Ward, Melanie E. (2002). Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism. IZA Discussion Paper No. 493. p.2-6.
- Ly, Hoa Kien., Asplund, Kajsa., Andersson, Gerhard. (2014). Stress Management for Middle Managers via an Acceptance and Commitment-based Smartphone Application: A Randomized Controlled trial, Volume:1, Issue:3, s.95
- March, James G. ve Herbert A. Simon. (1958), *Organizations*, New York: John Wiley. s.1
- Mercanlıoğlu, Çiğdem.(2012). ' Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki', **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1,s.46.
- Morillo, Carolyn R. (1990). The Reward Event and Motivation, **The Journal of Philosophy** , Vol:87, No:4, s.270.
- Murphy, L. R. and Sauter, S. L. (2004). Work Organisation Interventions: State of Knowledge and Future Directions. *Soz.-Praventivmed*, Issue: 49, p.19.
- Norfolk, Donald.(1989). *İş Hayatında Stress* Form Yayınları. çev: Leyla Serdaroglu. İstanbul.
- Okutan, Mustafa. Tengilimoğlu, Dilaver (2002). ' İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması', **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:3, s.16.
- O'neill, John W., Kelly Davis.(2011). 'Work Stress and Well-Being In The Hotel Industry', **International Journal of Hospitality Management**, p.1.
- O'Reilly, Charles., Chatman, Jennifer.(1986). ' Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior', American Psychological Association Journal of Applied Psychology, Volume:71, Issue:3, p.492.
- Örücü, Edip., Kanbur, Aysun. (2008). ' Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği', **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, s.86.
- Örücü, Edip., Recep, Kılıç., Adem, Ergül.(2011). 'Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri'. Eğitim ve Sağlık



- Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma', **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:26, s.8.
- Özdemir Sağır, Müjgan.(2002). ' Bir işletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı', **Makina Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2
- Özdemir, Selim., Muradova, Terane.(2008). ' Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, **Journal of Qafqaz University**, Sayı:24, s.147.
- Özen, Hasan Özgür (2013). ' Çalışanların Cinsiyetine Göre Örgütsel Stresten Etkilenme Düzeyleri: Zonguldak İlinde Görevli Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma',**Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, Sayı:8, s.76-77.
- Öz, Özge (2009). Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Öztürk, Yüksel., Seyhan, Kadir,(2005). ' Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi', **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, s.128.
- Pugh, D.(1991). **Organizational Behaviour**. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Ram, N., Khoso, I., Shah, A.A., Chandio, F.R. ve Shaikih, F.M. (2011). Role Conflict and Role Ambiguity As Factors in Work Stress Among Managers: A Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan. *Asian Social Science*, Volume:2, Issue:1, p114.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behaviour*. 8.Basım, New Jersey, Prentice Hall International Inc
- Rodwell, John. J., Kienzle, Rene., Shadur, Mark, A. (1998). The Relationship Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The İntegral Role of Communications, Volume: 37, Issue:3-4, p.281
- Rojas, V. M. ve Kleiner, B. H., (2000). The Art and Science of Effective stress Management, *Management Research News*, Volume:23, İssue:7 p.103.

- Rosenthal, Uriel., Pijnenburg, Bert.(1991). 'Crisis Management and Decision Making': Simulation Oriented Scenarios, **Kluwer Akademic Publisher. Printed in the Netherlands,**
- Ross, R.R ve E.M. Altmair, 1994, "Intervention in Occupational Stres", London. Sage. p.46
- Saldamlı, Asım (2000). 'Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama' Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:6, s.288
- Selimoğlu, Emel., Yılmaz, Hatice Biçen . (2009). 'Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri' , **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Sayı:1, s.3
- Selznick, Philip. (1948). ' Foundations of the Theory of Organization', **American Sociological Review**, Volume:13, Issue:1, s.25.
- Singh, B., Gupta, P.K., & Venugopal, S. (2008). Organizational commitment: revisited. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**. Volume:34, Issue:1, p.58.
- Shuttleworth, Anna.(2016). ' Managing Workplace Stress: How Training Can Help' Industrial and Commercial Training, Volume:36, Issue:2, s.61.
- Soysal, Abdullah.(2009). ' İş Yaşamında Stres' Çimento İşveren Dergisi, Cilt 23, Sayı:3
- Sökmen, A. (2005), "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**,
- Şenol, Papatya. (2011). Örgüt Kuramına Sosyal Yaklaşım. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tan, Özge., Çetin, Canan.(2011). ' Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma', **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Cilt:9, Sayı:35, s.2.
- Thackray, Richard I, (1981). ' The Stress of Boredom and Monotony: A Consideration of the Evidence'. Psychosomatic Medicine, Issue:19 P.165

- Thiffault, Pierre., Bergeron Jacques.(2003). ' Monotony of road environment and driver fatigue: a simulator study'. **Accident Analysis and Prevention**, Sayı:35,p.383.
- Tınaztepe, Cihan (2012). 'Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi',**Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, s.55
- Torun, Mahmut Tuğrul ( 2013). Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi..* Samsun: 19 Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, Polat (2013). ' Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon', **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88, s.93
- Tutar, Hasan., Altınöz, Mehmet (2010). ' Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:65, Sayı:2, s.202
- Uygun, Akyay (2007). ' Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması', **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, s.74
- Uysal, H.Tezcan., Yıldız, Mehmet Selami (2014). 'İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi', **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:7, s.837.
- Uysal, Emir Ayşe.(2011). Öğretmenlerin Performanslarının Değerlendirilmesi: Bir Araştırma ve Model Önerisi. *Yüksek Lisans Tezi.*İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Witte, H. D. (2005), "Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences", SA Journal of Industrial Psychology, Volume:34 p.1
- Yamuç, Vesile Ayça. Türker, Duygu (2015). ' Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme', **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:13, Sayı:25, s.391.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014).Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 21, Sayfa:1, s.234.
- Yıldız, Şeyda. (2011). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi. *Tezsiz Yüksek Lisans*

*Bitirme Projesi.* Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Abdullah. Ekici, Süleyman (2010). ' Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma', **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:2, s.8.

Yılmaz, Abdullah., Ekici, Süleyman.(2003). ' Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma', **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, s.41.

Yılmaz, E. Ferhat.(2006) Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Ferhat., Ünsar, Sinan.(2007). ' Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları', **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1,s.40

Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X. ve Liu, T. (2014). The Relationship Among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle- Level Cadres. *Chinese Studies*, 3(1)p.8

Yumuşak, Sedat ( 2007). ' İşgörenlerde İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma', **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, s.105

Yüksel, İhsan. (2005). 'İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma', **Doğu Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, s.293

## İNTERNET KAYNAĞI

<http://www.businessdictionary.com/>).

[www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)

<http://www.tdk.gov.tr/>).

<http://www.stress.org>).

<http://docplayer.biz.tr/5926634-T-c-milli-egitim-bakanligi-megep-mesleki-egitim-ve-ogretim-sisteminin-guclendirilmesi-projesi-halkla-iliskiler-ve-organizasyon-hizmetleri.html>

## ÖZ GEÇMİŞ

İlköğretim ve lise eğitimini İstanbul' da tamamlayan Sibel CANİK, üniversiteyi Konya' da Selçuk Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda okumuş ve turizm işletmeciliği bölümünden 2014 yılında bölüm birinciliğiyle mezun olmuştur. Mezun olduktan sonra 2014 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans öğrencisi olarak eğitim hayatına devam etmektedir. Akademik anlamda yayını bulunan yazar hobi olarak, yüzmeyi ve kitap okumayı sevmektedir.

## EK-1

### Sayın Katılımcı

Ankette toplanacak veriler, otel işletmelerinde ön büro, yiyecek- içecek ve kat hizmetleri departmanında çalışan personelin maruz kaldıkları örgütsel stresin performansla ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, araştırma bulgularının gerçeğe uygunluk derecesini yükseltecektir. Otel isimleri gizli tutulacaktır ve verilerin tamamı genel olarak değerlendirilecektir. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi  
Sibel CANIK

Aşağıda örgütsel stres ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin doğruluğuna katılıp katılmadığınıza göre, size en uygun olan seçeneği, numaraları işaretleyerek belirtiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. İş arkadaşları ile geçimsizlik bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
2. Üstlerle anlaşmazlık bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
3. Astarlarla anlaşmazlık bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
4. İşyerinde dedikodu yapılması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
5. Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
6. İş ortamında huzursuzluk bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
7. Üstlerin teşvik etmemesi bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
8. Yetkilerin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
9. İşinde kendisinden ne beklendiğinin açık olmaması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
10. Sorumlulukların fazla olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
11. Beklenen işleri kısa sürede yapma zorunluluğu bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
12. İşyükünün ağır olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
13. Çalışmaların arkadaş ve protokol ziyaretleri yüzünden kesintiye uğraması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
14. Yapılacak işler ile ilgili kararlara doğrudan katılamama bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
15. İşyerinde farklı çalışanların farklı beklentiler içinde olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
16. İş ile kişilik arasında uyumsuzluk bulunması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
17. Ücretin yetersizliği bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
18. Yükselme olanağının az olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
19. Vatandaşın yanlış davranışları bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
20. Vatandaşın mümkün olmayan istekleri bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
21. Mevzuatın çok sık değişmesi bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
22. İşin sıkıcı olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
23. Çalışma saatinin uzunluğu bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
24. Mesleğin statüsünün düşük olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
25. Çalışma ortamının gürültülü olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
26. İşyerindeki fiziki şartların kötü olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
27. İşyerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
28. Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
29. Önemli kararlar verme zorunluluğu bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
30. İşyerindeki fiziki şartların kötü olması bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①
31. Çalışırken kullanılan araç ve gereçlerin yetersizliği bende stres oluşturuyor	⑤	④	③	②	①

<b>Aşağıda işgörenin stres durumunda performansı ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin doğruluğuna katılıp katılmadığınıza göre, size en uygun olan seçeneği, numaraları işaretleyerek belirtiniz.</b>	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Stres durumunda kendimi bir türlü işe veremem	⑤	④	③	②	①
2. Stres durumunda işe giderken ayaklarım geri gider	⑤	④	③	②	①
3. Stres durumunda beraber çalıştığım insanlarla işbirliği yapamam	⑤	④	③	②	①
4. Stres durumunda işimde çok sık hata yaparım	⑤	④	③	②	①
5. Stres durumunda insanlara karşı kaba ve kırıcı olurum	⑤	④	③	②	①
6. Stres durumunda aşırı alınganlık gösteririm	⑤	④	③	②	①
7. Stres durumunda sıkça izin ve rapor alarak işimden uzaklaşıyorum	⑤	④	③	②	①
8. Stres durumunda işimden ayrılmak isterim	⑤	④	③	②	①
9. Stres durumunda enerjimi büyük oranda kendimi sakinleştirmeye kontrole harcarım	⑤	④	③	②	①
10. Stres durumunda iş yapma-çalışma isteğim kalmaz	⑤	④	③	②	①
11. Stres durumunda yaptığım işten çabuk bıkarım	⑤	④	③	②	①
12. Stres durumunda kendi kabuğuma çekilirim	⑤	④	③	②	①



**Aşağıda sizinle ilgili birtakım sorular bulunmaktadır, ilgili cevapları “x” ile işaretleyiniz.**

1. Cinsiyetiniz?

Bayan  Bay

2. Yaşınız?

15-21  22-28  29-35  
 36-42  43 ve üzeri

3. Eğitim düzeyiniz?

İlköğretim  Lise  Ön-lisans  
 Lisans  Lisansüstü

4. Medenî durumunuz?

Bekâr  Evli

5. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?

Önbüro  Kat Hizmetleri  Yiyecek-İçecek

6. Bu işletmede çalışma süreniz?

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 15 yıldan daha fazla

7. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? (Başka işletmeler de dahil)

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21 yıl ve üstü