



**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞL-YL-2014 - 0003**

**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERDE ÖRGÜTSEL STRES VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ANALİZİ: ANTALYA  
BÖLGESİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN  
Arife DÜZGÜN**

**TEZ DANIŞMANI  
Doc. Dr. Hulusi DOĞAN**

**AYDIN-2014**

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞL-YL-2014- 0003**

**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERDE ÖRGÜTSEL STRES VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ANALİZİ: ANTALYA  
BÖLGESİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN  
Arife DÜZGÜN**

**TEZ DANIŞMANI  
Doc. Dr. Hulusi DOĞAN**

**AYDIN-2014**

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Arife DÜZGÜN tarafından hazırlanan " Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı tez, 27.05.2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> :	<u>Kurumu</u> :	<u>İmzası:</u>
(Başkan).....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....sayılı kararıyla .....tarihinde onaylanmıştır.

Doç.Dr.Fatma Neval GENÇ  
Enstitü Müdürü

## **BEYAN**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01.15.2014

Arife DÜZGÜN

**Arife DÜZGÜN**

**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERDE ÖRGÜTSEL STRES VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ANALİZİ: ANTALYA BÖLGESİ  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, üst düzey otel yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın ilk bölümünde; stres ve örgütsel stres kavramı, önemi ve tanımları örgütsel stres ile ilgili teoriler ve örgütsel stresin sınıflandırılması konuları ele alınacaktır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise; örgütsel bağlılık kavramı, önemi ve tanımları, örgütsel bağlılık ile ilgili teoriler ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konuları ele alınacaktır.

Üçüncü ve son bölümde ise; çalışmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen Antalya'daki 336 beş yıldızlı grup otel işletmelerinde çalışan 109 üst düzey yöneticisi üzerinde anket uygulanmıştır. Yapılan anket çalışmasında elde edilen bulgular SPSS 20.0 istatistiksel veri analiz programı ile değerlendirilmiştir.

Bu analiz sonucunda, örgütsel stres ile duygusal bağlılık arasında ve örgütsel stres ile normatif bağlılık arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, örgütsel stres azaldıkça, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın arttığı görülmüştür.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Stres, Örgütsel Stres, Örgütsel Bağlılık

**Arife DÜZGÜN**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRESS  
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TOP LEVEL  
MANAGERS: A STUDY ON FIVE STAR HOTELS IN ANTALYA  
REGION**

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to analyse correlations between organizational stress and organizational commitment of senior managers in hotel.

The first chapter of the research; the concepts of Stress and Organizational Stress were explained in detail. In this context, the theoretical explanations, fundamental concepts, classification and the effects are analysed.

In the second chapter; the concept of organisational commitment was clarified as well as giving the importance and related theories and the classification.

In the third and last chapter; research forms part of the application. Questionnaire conducted on 109 senior managers which selected with method of basic random sampling and employing in 336 five stars group hotel administrations in Antalya. The data obtained from the senior managers who work, via surveys are analyzed in the SPSS 20.0.

In consequence of this analysis, significant negative correlation between organizational stress and affective commitment, and between organizational stress and normative commitment were determined. According to this consequence, as organizational stress decreases, affective commitment and normative commitment increases.

**KEY WORDS**

Stress, Organizational Stress, Organizational Commitment

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her bir aşamasında bilimsel katkı ve düşüncelerini esirgemeyen hiçbir sorumu yanıtı bırakmayan danışman hocam Doç.Dr. Hulusi Doğan'a ilgisinden dolayı teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Çalışmamda yer alan ankete tüm özverileriyle güvenilir cevaplar veren Antalya merkez ve ilçelerindeki her biri alanında çok başarılı otel yöneticilerine, öğrencileri olmadığım halde bana kapılarını açan Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi hocalarına teşekkür ederim. Tüm eğitim hayatım boyunca beni destekleyen canım aileme ve her zaman yanımda olduğunu maddi ve en çok da manevi yönden hissettiren sevgili eşim Emrah Düzgün'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Arife DÜZGÜN

01.05.2014

## İÇİNDEKİLER

<b>BEYAN</b>	<b>I</b>
<b>ÖZET</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>III</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>IV</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>V</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b>	<b>X</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>XII</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>XIII</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMLARININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ</b>	
1.1. STRES KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	3
1.2. STRESİN BELİRTİLERİ VE AŞAMALAR	7
1.2.1. Stresin Belirtileri	7
1.2.1.1. Fizyolojik Belirtileri	8
1.2.1.2. Psikolojik Belirtileri	8
1.2.1.3. Davranışsal Belirtileri	9
1.2.1.4. Duygusal Belirtileri	10
1.2.1.5. Bilişsel Belirtileri	11
1.2.2. Stresin Aşamaları	12



1.2.2.1. Alarm Aşaması	12
1.2.2.2. Direnme Aşaması	13
1.2.2.3. Tükenme Aşaması	14
1.3. STRESİ AÇIKLAYAN KURAMLAR	15
1.3.1. Stresi Açıklayan Biyolojik Kuramlar	15
1.3.2. Stresi Açıklayan Psikolojik Kuramlar	16
1.3.2.1. Psikodinamik Kuram	16
1.3.2.2. Öğrenme Modeli	17
1.3.2.3. Bilişsel Etkileşimsel Model	18
1.3.3. Stresi Açıklayan Sosyal Kuramlar	18
1.3.4. Strese Yönelik Sistem Yaklaşımları	19
1.3.4.1. Psikosomatik Kuram	19
1.3.4.2. Canlı Sistemler Yaklaşımı	20
1.4. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	21
1.5. İŞ YAŞAMINDA STRES KAYNAKLARI	21
1.5.1. Bireysel Stres Faktörleri	23
1.5.1.1. Demografik Ve Algısal Değişiklikler	24
1.5.1.2. A Ve B Tipi Davranış Biçimi	25
1.5.1.3. Yaşam Ve Kariyer Değişiklikleri	28
1.5.1.4. İş Deneyimi	29
1.6. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ	29
1.6.1. Yapılan İş İle İlgili Stres Faktörleri	31

1.6.1.1. Rol Belirsizliği	33
1.6.1.2. Rol atışması	34
1.6.1.3. Vardiyalı alışma Düzeni	35
1.6.1.4. İş Yükünün Az Veya Fazla Olması	38
1.6.1.5. Çalışılan Ortamın Koşulları	39
1.6.1.6. Yapılan İşin Sıkıcı Olması	40
1.6.2. Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Faktörleri	40
1.6.2.1. Karar Verme	41
1.6.2.2. Karara Katılma	42
1.6.2.3. Liderlik Ruhunu	43
1.6.2.4. Yetki Eksikliği	44
1.6.2.5. Performans Değerlendirme	44
1.6.2.6. Terfi	45
1.6.2.7. cret	46
1.6.2.8. İş Güvensizliği	47
1.6.2.9. Kariyer Geliştirme Problemleri	47
1.6.3. Örgütün Yapısı İle İlgili Faktörler	48
1.6.3.1. Örgütün Yapısı	48
1.6.3.2. Örgütün Büyüklüğü	48
1.6.3.3. Örgütlerde Gerçekleşen Görüş Farklılığı	48
1.6.4. Grupla İlgili Stres Faktörleri	49
1.6.4.1. Yönetici Yönetilen Ve Arkadaşlarla İle Anlaşmazlıklar	49

1.6.4.2. İş Ortamında Huzursuzluk	49
1.6.5. Çevresel Stres Faktörleri	49
1.6.5.1. Teknolojik Değişimler	50
1.6.5.2. Ekonomik Belirsizlikler	50
1.6.5.3. Kültürel Ve Sosyal Değişiklikler	50
1.6.5.4. Aile İçi Sorunlar	51
1.7. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI	51
1.7.1. Örgütsel Stresin Bireysel Açıdan Sonuçları	52
1.7.1.1. Fizyolojik Sonuçlar	52
1.7.1.2. Psikolojik Sonuçlar	53
1.7.2. Davranışsal Açıdan Sonuçları	56
1.7.2.1. Alkolizm Ve Sigara Kullanımı	56
1.7.2.2. Saldırganlık	56
1.7.3. Örgütsel Stresin Örgüt Açısından Sonuçları	57
1.7.3.1. Performans Düşüklüğü	57
1.7.3.2. İşgören Devir Hızı	58
1.7.3.3. İşe Devamsızlık	58
1.7.3.4. İş Kazaları	59
1.7.3.5. Yabancılaşma	60

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ	61
---	----

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	62
2.2.1. Tutumsal Bağlılık	62
2.2.1.1. Kanter'in Sınıflandırması	63
2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması	64
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması	65
2.2.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması	65
2.2.2. Davranışsal Bağlılık	66
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması	67
2.2.2.2. Salancik'in Sınıflandırması	68
2.2.3. Çok Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı	68
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	69
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	70

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNDE ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	72
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	72
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	73
3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ	74
3.5. KAPSAM VE VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ	74
3.5.1. Veri Ve Bilgilerin Analizi	74
3.5.2. Kapsam Ve Sınırlılıklar	74

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	75
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	78
3.7.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Bilgileri	78
3.7.2. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Ve Güvenirliği	79
3.7.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri	79
3.7.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	80
3.7.4.1. Katılımcıların Cinsiyetleri İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	80
3.7.4.2. Katılımcıların Yaşları İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	80
3.7.4.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	82
3.7.4.4. Katılımcıların Medeni Durumu İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	84
3.7.4.5. Katılımcıların Çalışma Süreleri İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	83
3.7.4.6. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	84
3.7.4.7. Katılımcıların Yönetici Olarak Geçirilen Yıl İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	84
3.7.4.8. Katılımcıların Değiştirdikleri İşletme Sayısı İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	84
3.7.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki	85
3.7.5.1. Katılımcıların Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi	85
3.7.5.2. Katılımcıların Yaşları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi	86

3.7.5.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi	86
3.7.5.4. Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi	87
3.7.5.5. Katılımcıların Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi	88
3.7.5.6. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi	88
3.7.5.7. Katılımcıların Yönetici Olarak Geçirdikleri Yıl İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi	89
3.7.5.8. Katılımcıların Değiştirdikleri İşletme Sayısı İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi	90
3.7.6. Katılımcıların Örgütsel Stres İfadelerinin İncelenmesi	90
3.7.7. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İfadelerinin İncelenmesi	93
3.7.8. Örgütsel Stres, Genel Örgütsel Bağlılık ve Genel Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki Analizi	97
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>103</b>
<b>EKLER</b>	<b>112</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>116</b>

## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1:** Araştırmada Kullanılan Anket Formu

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Özdeğer Ve Varyans Yükleri	78
Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Güvenirlik Değerleri	78
Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlikleri	79
Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri	80
Tablo 5: Cinsiyet İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu	81
Tablo 6: Yaş İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu	82
Tablo 7: Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu	82
Tablo 8: Medeni Durum İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu	83
Tablo 9: Bulunduğu İş Yerinde Çalışma Süresi İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu	83
Tablo 10: Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu	84
Tablo 11: Katılımcıların Yönetici Olarak Geçirilen Yıl İle Örgütsel Bağlılık Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu	84
Tablo 12: Katılımcıların Değiştirdikleri İşletme Sayısı İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu	85
Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu	86
Tablo 14: Yaş İle İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu	87
Tablo 15: Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve	



Bağımsız T-testi Sonucu	87
Tablo 16: Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu	88
Tablo 17: Bulunduğu İş Yerinde Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu	89
Tablo 18: Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu	89
Tablo 19: Katılımcıların Yönetici Olarak Geçirilen Yıl İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu	90
Tablo 20: Katılımcıların Değiştirdikleri İşletme Sayısı İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu	91
Tablo 21: Katılımcıların Örgütsel Stres ifadelerinin Frekans Dağılımları	91
Tablo 22: Örgütsel Stres İfadelerinin Aritmetik Ortalamaları	92
Tablo 23: Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri	93
Tablo 24: Duygusal Bağlılık İfadelerinin Frekans Dağılımları	94
Tablo 25: Devam Bağlılığı İfadelerinin Frekans Dağılımları	95
Tablo 26: Normatif Bağlılık İfadelerinin Frekans Dağılımları	95
Tablo 27: Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Aritmetik Ortalamaları	96
Tablo 28: Katılımcıların Örgütsel Stresleri, Genel Örgütsel Bağlılıkları ve Genel Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları İle Demografik Özelliklerine Yönelik Korelasyon Sonuçları	98
Tablo 29: Örgütsel Stresin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	99
Tablo 30: Örgütsel Stresin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	100

Tablo 31: Örgütsel Stresin Devam Bağlılığı / Alternatiflerin Varlığı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	101
Tablo 32: Örgütsel Stresin Devam Bağlılıkları / Alternatiflerin Eksikliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	101
Tablo 33: Örgütsel Stresin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	102

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Genel Uyum Sendromu	16
Şekil 2: Kişilik Stres İlişkisi	25
Şekil 3: İş Yükü Stres Ve Performans	39
Şekil 4: Karar Verme Sürecine Katılan Bireyin Özellikleri	42
Şekil 5: Tükenme Süreci	55
Şekil 6: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	63
Şekil 7: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı	67

## GİRİŞ

Turizm sektörü, ülke ekonomisinde önemli bir yeri olan, ülkeler arası ilişkilerde aracı vazifesi gören, kültürlerarası etkileşimi sağlayan, insanlarla kaynaşma, kısaca ülkeler için ekonomik ve sosyal önemi çok yüksek olan bir sektördür.

Turizm sektöründe turizm işletmeleri arasında oteller bu sektörün en hareketli ve en önemli işletmeleridir. Hangi turizm çeşidi olursa olsun turistik gezi amacıyla gelen hemen her misafir otellerde konaklama faaliyetini göstermektedir. Turizm sektörü bir hizmet ve ağırlama sektörüdür bu yüzden otel işletmeleri bu sektörde misafir olarak gördükleri turistlere en iyi şekilde ev sahipliği yapmak zorundadır. Otellerin bu ev sahipliği görevi hem ekonomisi hem de ülke imajı için çok önemlidir. Misafir memnuniyetini sağlama için de otellerin verdikleri hizmet kalitesinin en iyi şekilde olması ve ev sahibi olarak misafirlerini iyi ağırlaması gerekir.

Turizm sektöründe hizmet soyut emek-yoğundur. Bu sektörde işletme içerisinde diğer sektörlerde olduğu gibi ön planda olan makinalar değil insan faktörüdür. Hizmet üretimi ve tüketimi bu sektörde eş zamanlıdır. Otel çalışanları misafirler ile birebir ilişkide bulunmak zorundadır. Misafir ülkeye geldiğinde genelde birinci veya ikinci muhatabı otel çalışanıdır. Bu nedenle misafirin ilk izlenimini olumlu şekilde etkileyecek kişiler otel çalışanlarıdır. İlk karşılama ve ağırlamadaki memnuniyeti sağlamak içinde önce otel çalışanlarının işletme içi memnuniyetlerinin çok iyi derecede olması gerekir ki bunu misafirlerine yansıtabilsin. Örgüt içinde memnuniyetin sağlanması halinde misafir memnuniyeti de buna paralel olarak kendiliğinden gelecektir.

Örgüt içinde memnuniyetin sağlanması ile çalışanlar daha istekli çalışarak daha iyi hizmet sunabilirler. Çalışan örgüt amaçlarını benimseyerek, bağlı bulunduğu örgütü daha iyi yerlere taşımak için daha özveriyle çalışabilir. Örgütten memnun olmayan çalışan ise isteksiz çalışmalarının yanında belli bir strese maruz kalabilir ve örgütte kalmak istemeyebilir. Böylelikle çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları büyük ölçüde azalır. "İş gücünü verimli kullanmak ve işgücünün devamlılığını sağlamak, otel işletmelerinin en önemli sorunlarından biridir ve bu sorunu çözmeye yardımcı olacak kavram ise "örgütsel bağlılıktır" (Güçlü, 2006:23).

Örgütsel bağlılık araştırmada ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Örgütsel bağlılık üç şekildedir. Bunlar: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu üç bağlılık çeşidi de çalışanın örgütte kalma nedenine göre değişmektedir.

"Turizm sektörü, stresli bir iş ortamında düşük ücret imkânı sunan, uzun çalışma saatleri gerektiren, çalışanın moralinin düşük olduğu ve çalışanın iş-aile atışması yaşamasına neden olan bir sektör olarak görölmektedir" ( şahin, 2007:99). Bu sektörde iş gücü devir hızı çok yüksektir bu nedenle maliyet, zaman kaybı, personel verimsizliği, iş tatminsizliği yüksek seviyelerdedir bu nedenle hizmet kalitesi de düşmektedir. İş gücü devir hızının yükselmesine engel olabilecek nedenlerinden biri de örgütsel bağlılıktır. Bu bağlılığı sağlayabilmek içinde öncelikle çalışanların örgütsel bağlılıklarını engeleyecek koşulları tespit etmek gerekir.

Araştırmanın birinci bölümünde stres ve örgütsel stres kavramlarının tanımı ve özellikleri üzerinde durulmuştur. İlk olarak insanların fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde önemli etkileri olan davranışlarını ve iş verimini olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir gerilim durumu olan stresin tanımı ve özellikleri, aşamaları ve bu konuda hakkında oluşturulan kuramlara değinilmiştir. Daha sonra ise birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de yöneticilerin ve çalışanların karşı karşıya kaldığı örgütsel stresin tanımı ve özellikleri, iş yaşamında stres kaynakları, örgütsel stres faktörleri ve örgütsel stresin sonuçları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramı, önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise örgütsel stresin örgütsel bağlılık ile ilişkisine yönelik bir çalışmaya yer verilmiştir. Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi otel yöneticileri üzerinde araştırılmış ve bu araştırmanın yöntemi, elde edilen bulgular üzerinde yapılan yorumlara yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMLARININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde stres ve örgütsel stres kavramlarına ilişkin tanımlar, bu kavramların özellikleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 1.1. STRES KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Stres kelimesi Latince'deki "Estrictia" ve eski Fransızcadaki "Esterece" kelimesinden türemiştir. İngilizce orijinal bir kelime olan stres Türkçe ve diğer dillerde de kullanılmaktadır. Türkçe sözlüklerde gerilim, baskı, zorlama, şiddet ve sıkıntıya düşme gibi anlamlarına gelen stres felaket, bela, elem, keder gibi birçok anlamı kapsayacak şekilde de kullanılmıştır. Türk Dil Kurumu kaynaklarında ise "ruhsal gerilim" olarak geçmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>).

Stres kavramı en sık kullanılan haliyle bazı olaylardan yada oluşan durumlardan memnuniyetsizliği dile getirir. "Stres, aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade etmek için kullanılır" (Tınaz, 2005:33).

"Araştırmalarda stresle ilgili pek çok tanım yapılmakta ve bunların büyük bölümünün bireyi zorlayan bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısındakinin geliştirdiği uyum sağlamaya yönelik tepkileri vurguladıkları görülmektedir" (Torun, 1997:43). Stres, insan sağlığını tehdit eden ve insanın özgürce düşünmesini, yaşamasını engelleyen nedenlerden biridir.

Stres kavramı ile ilgili ilk tanımı 1914 yılında Cannon tarafından yapılmıştır. Cannon stresi istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik uyarılar olmasına rağmen aynı zamanda iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarılar olarak tanımlamıştır. Preg Alman Üniversitesinde tıp doktoru olan ve felsefe dalında doktora yapan Dr. Hans Selye kendisinden önce bu konuda çalışmalar

yapan Cannon'a ilk çalışmalarında hak vererek stresi bireyi etkileyen çevresel uyarıcı olarak görmüştür.

Stres bireyler üzerinde çoğu zaman olumsuz etki yapan onların diğer bireylerle olan ilişkilerini ve davranışlarını etkileyen bir kavramdır. Stres hiçbir zaman kendiliğinden oluşmaz çevrede meydana gelen değişimlerin bireyi etkilemesi sonucu oluşur.

Psikolojik açıdan Lazarus, stresi tüm insan ve hayvanlarda yoğun ve sıkıntı veren bir sonuç yaratan aynı zamanda davranışları da önemli ölçüde etkileyen evrensel bir olay olarak ifade etmektedir. Ayrıca stres farklı koşullarda olumlu ve olumsuz etkileri ortaya çıkarabilmektedir. Selye olumlu stresi "eustres" olumsuz stresi ise "distres" olarak adlandırmaktadır (www.xyeze.com).

Stres kavramının daha iyi anlaşılması için aslında stresin ne olmadığı üzerinde de durulabilir. Greenberg ve Baron, ile Luthans'a göre stres hakkında yanlış bilinenler aşağıdaki gibidir;

- Stres sadece sinirsel değildir.
- Stres sıradan bir endişe değildir.
- Stres tamamıyla sakınılacak yada korkulacak bir durum değildir.
- Stres ile başa çıkma yollarının olmadığı düşünülmemelidir.
- Stres sadece çalışanları yada yetişkinleri ilgilendiren bir konu değildir.

Stres bireye zarar veren faktörleri ve faktörlerden dolayı bireyde ortaya çıkan olumsuz değişiklikleri anlattığı gibi, olumlu faktörleri ve olumlu değişiklikleri de içerebilir. "İş yerinde çalışanın verimliliğini yükseltmek istemesi ve sonucuna ulaşması strese girmenin olumlu değişkenleridir. Bu tür nedenlerle bazı araştırmacılar stresin aslında kötü bir şey olmadığını bundan kaçınmanın mümkün olmadığını ve stresin motivasyon, büyüme, değişim ve gelişme için şart olduğunu belirtmişlerdir" (Tuğrul, 2000:3 ).

"Stres, yalnızca olumlu düzeyin altında kaldığı ya da üstüne çıktığı durumlarda sorun haline dönüşür" (Çakır, 2006:36). Stres eğer olumlu düzeyde bireyin verimliliğini en üst düzeyde tutarken, olumsuz stres düzeyinde yaşanan stres ya çok az ya da çok

fazladır. Olumlu stres ve olumsuz stres de de belirtiler aynıdır. "Çin de stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin bir karışımı şeklinde kullanılmaktadır" (Rowshan, 2000:53). Böylece stres kelimesine yüklenen olumsuz anlamlarının yanında olumlu anlamları da olduğu kabul edilmektedir.

Stresin meydana gelebilmesi için bireyin içinde bulunduğu çevrede meydana gelen olumlu veya olumsuz değişimlerin insanı etkilemesi gerekir. "Çevrede ki değişimden her birey etkilenir, ancak, bazı bireyler daha çok ve daha hızlı etkilenirken bazıları daha az ve yavaş etkilenir" (Eren, 2004:25).

"Stres, örgütsel verimsizliğe, hastalıklar nedeniyle devamsızlığa, kalitenin düşmesine, endişenin artmasına, sağlık tedbiri ile ilgili maliyetlerin artmasına sebep olan bir faktördür" (Gül, 2007:38).

Sonuç olarak stres, yaşamın kaçınılmaz bir olgusu ve bireyin istekleri, arzularıyla ilgili bir kavramdır. "Stres insanoğlu için yeni bir şey değildir. Bireyin beklentileri ve istekleri karşılandığı ölçüde bireyler stresle karşılaşmayabilirler fakat 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" (Aytaç, 2006:21).

Günümüzde stres hala hoş olmayan durumlarda kullanılan kavramlardan birisidir. Stresin genellikle olumsuz yanları ele alınmış olumlu yanları göz ardı edilmiştir. Stres her zaman zarar veren, kötü, kaçınılması gereken durum olarak görülmemelidir. Olumlu stres bireyleri daha çok azimli bir birey haline de getirebilir.

Stres cinsiyete göre de farklılık gösterebilir. Günümüz kadınının mesleğinde ve özel hayatında başarılı olma isteği kadın bireylerin artan bir tempo içerisinde yaşamasını zorunlu kılmıştır. Değişen dünya da bilinç ve eğitim düzeyinin artmasıyla kadınların toplum içinde daha iyi yerlere ulaşmasını desteklese de, kadının hem sosyal çevre de hem de iş çevresinde erkeklerden daha farklı ve daha yoğun stres yaşadıkları bilinmektedir.



"Stres meslek gruplarına göre de farklılık gösterir. ABD'de Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsü tarafından bir araştırma yapılmış ve stresi 12 meslek düzeyinde şöyle sıralamıştır" (Kırel, 1991:10):

1. İşçi
2. Sekreter
3. Denetçi
4. Laboratuvar teknisyeni
5. Ofis yöneticisi
6. İlk düzey gözetmen
7. Yönetici
8. Garson
9. Makine operatörü
10. Tarım işçisi
11. Madenci
12. Boyacı

"Amerikan Stres Enstitüsünün yaptığı araştırmadan elde edilen sonuçlar çeşitli özellikler sebebiyle insanların hayat süresini kısaltma ihtimali olan stresli meslekler şu şekilde sıralanabilir" (Baltaş,1993:56):

1. Günlük hayat problemleriyle yoğun şekilde karşılaşılan meslekler. Polislik ve öğretmenliğin bu konuda yüksek risk taşıdığı ortaya konulmuştur.
2. İnsan ilişkilerine dayanması nedeniyle psikolojik talebi yüksek ancak kendiliğinden karar verme yetkileri olmayan meslekler. Sekreter, kasiyer gibi...
3. Fiziki şartları ağır olan meslekler. Maden işçileri, trafik polisi gibi...
4. Zaman ve riskle oynamayı gerektiren meslekler. Gazeteci gibi...

Bu mesleklerin yanında yöneticilik de stres seviyesi az gibi görünse de bireylerin geleceğini yâda işletmelerin geleceğini etkileyen kararlar aldıklarında ve risk alabilmelerinden dolayı stresi yoğun yaşayan meslekler arasındadır.

## 1.2. STRESİN BELİRTİLERİ VE AŞAMALARI

### 1.2.1. Stresin Belirtileri

Stres ile mücadele etmenin ilk aşaması onun varlığına ilişkin belirtilerini ortaya çıkarmaktır. Stresin her insan üzerindeki belirtileri farklı olduğu gibi ortak olan yanları da vardır.

"Belirti" sözcüğü tıbbi bir terimdir. Belirtiler zaman içinde normal davranışlardan ayırt edilmeyecek halde giderek gelişirler. Belirtilerin hepsi belli ölçüde strese işaret etmekte eğer bu belirtiler çözülemez ise ciddi sorunlara yol açabilmektedir.

Stres belirtileri çoğunlukla birbirinin içine girmiş durumdadır. Bu nedenle çok karmaşık bir hal almıştır. Dolayısıyla stresin belirtileri her insanda aynı değildir. Bazı belirtiler azalır veya yok olur ve diğerleri bunların yerini alır.

"Davranışlardaki değişiklikler bir insanın strese yakalandığını gösterir. Stres altında olan insanlar; insanlara karşı itici davranmak, her olumsuz olayda aşırı tepki göstermek, isteksiz çalışmak ve buna paralel olarak daha az başarılı olmak, kendisini sürekli halsiz ve karamsar hissetmek, çarpıntı, bulantı, baş ağrısı ve terleme gibi fiziksel rahatsızlıklar fark etmek stresin önemli belirtileri arasındadır" ( Tutar, 2004:194).

"Stres altındayken beyin algıladığı tehlike karşısında savaş ya da kaç emri verir. Ancak savaşmanın veya kaçmamanın mümkün olmadığı durumlarda artan enerji ve kas gerginliği rahatlamadığı için fizyolojik belirtiler ortaya çıkar. Bu belirtiler arasında en sık karşılaşılan baş ağrısıdır" (Aytaç, 2009:85).

Stres oluşturan durumlar bireyden bireye farklılıklar gösterir fakat her bireyin bedeni genelde aynı tepkiyi gösterir. Bu tepkilerinde bir sırası vardır. "Tehdit veya bir uyarıcı ile karşılaştığımızda beynimizdeki hipotalamus bedenimize belirli işaretler gönderir, bunlar da bedensel tepki haline dönüşür. Enerji için hormon üretimi artar" (Aytaç, 2009:95). Beyine, kaslara gerekli organlara kan göndermek üzere kalp atışları hızlanır ve kan basıncı artar. Kaslar gerginleşir ve sindirim sistemi durur. Stres altında bedenimizin bambaşka bir hal almasını görüp panikler korkarız. Oysa bu beden ve beynin kendini koruma mekanizmasıdır.

İnsan organizmasının maruz kaldığı stresi fizyolojik, psikolojik, davranışsal, duygusal ve bilişsel belirtiler olarak ele alacağız.

### **1.2.1.1. Fizyolojik Belirtiler**

Zararlı etkenler organizmanın belirli istemlerinde ve işlevlerinde değişikliklere yol açabilir. Bu değişikliklerin farklı evreleri de, çeşitli belirtilerin ve yakınmaların ortaya çıkmasında rol oynar.

Stresin fiziksel belirtilerini şu şekilde sıralayabiliriz (www.dergi.aktiffelsefe.org):

- Hızlı nefes alıp verme,
- Ağız ve boğaz kuruluğu,
- Soğuk eller,
- Sıcaklık hissi,
- Gergin kaslar,
- Hazımsızlık,
- İshal,
- Kabızlık,
- Yorgunluk,
- Gerginlikten kaynaklanan baş ağrısı,
- Tikler,
- Yerinde rahat oturamamak,
- Nedensiz moral bozukluğu,
- Ağlamadır.

Geçerli bir neden olmaksızın birden fazlası bir arada ortaya çıkar veya bunları beklemediğimiz sıklıkta yaşamaya başlarsak, stres belirtisi haline gelmiştir.

### **1.2.1.2. Psikolojik Belirtiler**

Stresin psikolojik belirtileri kaygı, depresyon ve uykusuzluk şeklinde kendini gösterebilir. İş ve sosyal yaşamda stresten kaçınmak mümkün değildir. Yani günlük yaşamda stressiz yaşamak kavramı geçerliliğini yitirmiştir.

Strese karşı gösterilecek olan ilk psikolojik tepki savunma mekanizmasının kullanılmasıdır. Savunma mekanizması stresten kaynaklanan endişenin azaltılma teşebbüsüdür. Bu tepki stresle ilgili değil endişenin azaltılması ile ilgilidir.

Stres tepkisi ortamda ne olduğuna bağlı olarak değil insanın olana nasıl tepki verdiğine bağlı olarak ortaya çıkar. "Stres belirli insanla belirli olayın etkileşiminde ortaya çıkar. Olay tek başına belirleyici değildir. Burada kilit nokta o belirli durum ile o kişi arasındaki işlemdir" (Baltaş ve Baltaş, 2002:62).

Stresin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı organizma bazı duygusal ve hassas tepkiler göstererek stres ile başa çıkmaya çalışır. "Herhangi bir uyarıcı kişinin yaşam alanına bir müdahale gibi yorumlanırsa bu sefer yaşanan duygu genellikle öfke ve kızgınlık olacaktır" (Tutar, 2008:65). Öfke ve kızgınlık da yerini zamanla karamsarlığa ve ruhsal çöküntüye bırakır.

### **1.2.1.3. Davranışsal Belirtiler**

Stresin kişi davranışları üzerinde açık ve doğrudan etkileri bulunmaktadır. Stresin davranışsal belirtileri arasında performansta azalma yapılan işin kalitesinin düşmesi, kaza yapma eğilimde artış, çabuk ağlama, öfke patlamaları, saldırganlık, başkalarını suçlama ve birçok kişiye darılma görülen en sık tepkilerdir. Ayrıca bunlara ilave olarak davranışsal belirtilere örnek olarak gevşeme ya da sakinleşme açısından güçlükler, telaşla oradan oraya koşturma, sosyal ortamlardan uzak durma, huzursuzluk, kızgınlık ya da sakarlıktır ([www.bilkent.edu.tr](http://www.bilkent.edu.tr)).

Stresli olan kişi özellikle sigara ve alkol kullanımını artırabilir ve sigara kullanmayan birey stres nedeniyle sigaraya başlayabilir. Stresle ilgili davranışsal tepkileri iki grup altında incelemek mümkündür: Aktif gruplar ve pasif gruplar. "Aktif davranışlar genellikle stresi meydana getiren etmenlere yöneliktir ve onu ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır" (Savaş, 2013:41). Pasif davranışlar ise kaçmayla ilgili davranışlara yöneliktir. "Pasif davranışlarda ki kaçma hali eğer ortamdan bir müddet uzaklaşıp daha sonra döndüğünde daha güçlü olmayı hedefliyor ise yararlı olabilir" (Şahin, 1994:85). Bu durumda insan organizmasının stres durumlarında gösterdiği davranışsal tepkileri aktif ve probleme dönük olanlar ve pasif ama savunmaya yönelik olarak ikiye ayırabilmek mümkündür.

Rowshan stresle karşılaşan bireyin tepkisellik durumunu kendi geliştirdiği HERO kavramıyla açıklamaktadır. Bu anlamda HERO kelimesinin her harfi bireyde stres oluşumuyla ilgili bir kelimeye denk gelmektedir. "HERO'nun açılımını şu şekilde açıklanmıştır" ( Aydın, 2007:96-97):

- H ( Happening ), stresin oluşumudur,
- E ( Evulation ), bireyi stresi değerlendirmeye başlar,
- R ( Response ), birey strese tepki verir,
- O ( Outcome), birey bir sonuçla karşılaşır.

Örneğin işletme için verimli bir çalışanı haksız yere eleştirdiğinizde çalışanda stres meydana gelmeye başlar ( Happening) ve çalışan "neden hak edilişim verilmiyor?" gibi düşüncelere kapılarak stres oluşmaya başlar( Evulation ). Ve buna karşılık çalışanın baş ağrıları, isteksiz çalışmaları gibi tepki verir ( Response). Ve çalışan sonuç olarak işinden soğumaya yöneticilerini itici görmeye başlar ( Outcome ).

Stresli olan kişi sigara ve alkol alım oranlarını artırabilir. "Birey bu maddeleri alma gereksinimi duyar ve bu maddeleri alana kadar da sinirli ve asabi davranışlar sergileyebilir. Stres yükü fazla olan bireyler şu davranışları gösterebilir" (Güney, 2001:48):

- Telaşlanma,
- Mutlu olamama,
- Kararlara katılmama,
- Sabırsızlanma,
- Aşırı alıngan ve hassas olma,
- Sürekli eleştirme ve beğenmeme,
- Uzun süreli çalışmama ve isteksiz çalışma,
- Empati becerisi sergileyememedir.

#### **1.2.1.4. Duygusal Belirtiler**

Stres duyguların bir parçasıdır. Duyguları stresten stresi duygulardan ayırmak doğru değildir. Bu yüzden kişinin stres içerisinde hangi duyguları yaşıyor olması çok

önemlidir. Stres altındaki duyguların özellikleri kişiden kişiye, ortamdan ortama değişiklik gösterir.

Stres yaratan durum bireyin varlığını tehdit ediyor ise korku, kaygı gibi duygular; engellenme durumu varsa öfke ve kızgınlık olarak yaşayacaktır. Yaşanan herhangi bir yoğun stres anında bedenin göstermiş olduğu duygusal belirtiler şu şekildedir (Güçlü, 2001:5)

- Duyguların sık sık değişmesi,
- Huzursuzluk duyulması,
- Kızgınlık,
- Depresyon,
- Üzüntü,
- Sık sık kabus görme,
- Sakinleşememe,
- Ümitsizlik duygusu,
- Aşırı ağlama,
- Sinirsel gülme krizleri,
- Heyecan duyamama,
- Hastalık kuruntusudur.

#### **1.2.1.5. Bilişsel Belirtiler**

Stresin bilişsel belirtileri fonksiyonel olmayan düşünce yollarıdır. Stres altındaki bireyler bilişsel olarak sosyal durumlarda olumsuz düşünürler, negatif düşünürler ve belli bir yerden sonra tıkanır ve zamanla özgüvenleri de zarar görür. Birey negatif önyargılarıyla pozitif sosyal karşılaşmaları kırabilir ve başkalarının kabiliyetlerini gözünde büyütebilir.

Stres altında bireyin düşünceleri o kadar hızlı bir şekilde dönmeye başlar ki başkalarının söylediklerini duyamaz hale gelir. Negatif düşünceler o kadar hızlı gerçekleşir ki birey farkına bile varamaz. Stresin bilişsel belirtileri kısaca şu şekildedir ([www.dbe.com.tr](http://www.dbe.com.tr)):

- Sık sık hafıza kaybı,

- Düşüncelerin zihne hücum etmesi,
- Konsantrasyonda güçlük çekilmesi,
- Karar vermede güçlük çekilmesi,
- Can sıkıntısı,
- Devamlı oluşuz konuşmalar yapmak,
- Kafa karışıklığı,
- Karamsarlık
- İleri boyutlarında intihar etme düşüncesidir.

### **1.2.2.Stresin Aşamaları**

İnsan biyolojik, sosyolojik, psikolojik ve kültürel bir bütünlük taşıyan karmaşık bir varlıktır. Çevre ile sürekli etkileşim halinde olan etkilenirken de aynı zamanda etkileyen canlı bir sistemdir.

Stres günümüzde çok iyi tanınmasına karşın sadece modern toplum insanına özgü değildir. Günümüze benzer stres araştırmaları 20.yy ilk dönemlerinde başlamıştır. Harvard Üniversitesi Tıp Fakültesi Profesörü Walter Cannon 1930'larda insan bedeninin bir sistem olarak incelenmesinin önemini belirtmiştir. Cannon bu yıllarda insan organizmasının kendi iç dengesindeki sürekliliği koruma özelliğinden söz etmiştir. Bedenin stres karşısında gösterdiği ya savaş yada kaç tepkisine ilişkin ilk araştırmaları yapmıştır.

"Stresin bilimsel olarak ele alınmasında büyük katkıları olan Hans Selye ise 1936 yılında yaptığı bir dizi deneyden sonra Genel Uyum Sendromu adını verdiği bir süreci tanımlamıştır. Bu sendrom bedenin stres karşısında üç aşamada tepki gösterdiğini açıklamaktadır. Bunlar; alarm, direnme, tükenme aşamasıdır" (Aytaç, 2009:55)

#### **1.2.2.1. Alarm Aşaması**

Birey stres kaynağı ile karşılaştığında bünye alarm durumuna geçer, gerekli kimyasal ve hormonal değişiklikler meydana gelir ve birey savaş ya da kaç tepkilerinden birine hazır hale gelir. Alarm organizmanın dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı durumdur. Savaş ya da kaç tepkisi sonucunda stres kaynağı ile yüz yüze gelen birey stres kaynağıyla yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır haldedir. "Alarm aşamasında

dış stres kaynağı organizmada çeşitli tepkilere neden olmaktadır. Bu aşamada, nefes alıp vermede, kalp atışı, kan basıncı ve hormon salgılanmasında artışlar gibi fizyolojik ve kimyasal birtakım reaksiyonlar ortaya çıkmaktadır" (Borş, 2010:46). "Stres kaynağı etkisini devam ettirirse, genel uyum süreci direnç aşamasına geçmektedir" (Aktaş ve Aktaş, 1992:155).

Alarm aşamasında stres kaynaklarının yoğun şekilde olması sonucunda stres eğrisi direnç seviyesinin üzerine çıkar ve normal davranış özelliklerinden kopmalar başlar.

### **1.2.2.2. Direnme Aşaması**

Stres kaynağını ortadan kaldırmak veya onu yarattığı etkiyi ve zararı azaltmak için bünye tüm gücünü sarf etmeye ve stres kaynağıyla mücadele ederek bir denge bir uyum kurmaya çalışır. Bu yüzden bu aşamaya uyum aşaması da denilebilir.

Stres kaynağına uyum sağlandıktan sonra her şey normale döner ve stres nedeniyle vücudun kaybetmiş olduğu enerji tekrardan toparlanmaya başlar. Böylelikle bu aşama alarm aşamasından sonra stresin organizma üzerinde oluşturduğu tahribatın giderilmeye çalışıldığı aşamadır.

Stresle organizma başa çıktığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar ([www.bilisseldavranisci.org](http://www.bilisseldavranisci.org)). Kalp atışı, tansiyon ve solunum düzene girer, kas gerilimi azalır. Direnme aşamasında birey strese karşı koymak ve organizmayı ayakta tutabilmek için elinden gelen tüm gayreti gösterir ve stresli bir insanın göstermiş olduğu tüm davranışları gösterir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşamında bu durum gözlenebilir.

Direnç aşamasında vücudun direnci stres verici olaya karşı direnci artmaktadır. Bu aşamada karşılaşılan başka stres vericiler bireyin direncinin düşmesine neden olmakta ve vücudu hastalıklara açık hale getirmektedir. "Eğer direnç dönemi başarı ile aşılsa beden normal koşullarına dönmekte, başarısız olursa beden kuvvetten düşmektedir" (Baltaş, 1981:41-42).

Zevk alamama yakın ilişkilerden uzaklaşma karşılaşılan stres verici durumun varlığını korumasına rağmen organizmanın bunu yokmuş gibi sayması direnç



döneminin oluştuğunun göstergesidir. Direnç dönemindeki organizmanın alarm durumunda göstermiş olduğu tepkiler ortadan kalkmakta ve vücudun direnci artmaktadır.

### 1.2.2.3. Tükenme Aşaması

Bu aşama kişiyi bedensel ve ruhsal olarak zorlayan bir etkene uzun süre maruz kalması durumunda ortaya çıkan tükenme halidir. Tükenmişlik özellikle iş stresinin yoğun olduğu ve iş yükünün sürekli yükseldiği yerlerde çalışan bireylerde çok daha fazla görülür.

Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdiği durumlarda bireyin gayreti kırılmakta ve davranışlarında ciddi derecelerde sapmalar meydana gelmektedir. Eğer stres kaynakları ile mücadele edilemez ve uyum sağlanamazsa hayal kırıklarının yaşandığı ve fiziksel kaynakların kullanılmadığı tükenme aşamasına geçilmektedir. Parasempatik sinir sisteminin etkin hale geldiği bu aşamada stres kaynakları hala vardır ve birey tükenmiştir.

"Tükenme aşamasında gerçekleşen sendroma ilişkin üç temel etmen ile tanımlanmıştır " (Ergun, 2008:89):

- Duygusal tükenmişlik; fenomen düzeyde ya da kurumsal düzeyde oluşabilir.
- Depersonalizasyon; insanın iç dünyası ile duyguları, amaçları, istekleri ve beklentileri etkileyen psikolojik bir deneyimdir.
- Bireysel beceride azalma; olumsuz bir deneyimdir ve sorunlar, baskı hissi, huzursuzluk ve işlev bozukluğu görülür.

"Tükenmişlik, sübjektif olarak yaşanan duygusal taleplerin yoğun yaşandığı ortamlarda uzun süre çalışmaktan meydana gelen, fiziksel olarak yıpranma, çaresizlik ve umutsuzluk duygusu, hayal kırıklığı işe ve hayata dair olumsuz durumların gözlenmesi olarak değerlendirilebilir" (Pehlivan, 1995: 37).

Tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel bulgu ve belirtiler içerir. Fiziksel tükenmişlik belirtileri; kronik yorgunluk, güçsüzlük, enerji kaybı, yıpranma, hastalıklara daha hassas olma, sık baş ağrıları, bulantı, kas krampları, bel ağrısı, uyku bozuklukları

gibi değişik sorunlar ve yakınmaları içerir (www.ttb.org.tr). Duygusal tükenmişlik bulguları depresif duygulanım, desteksiz, güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık ve sabırsızlık gibi negatif duygulanımlarda artış pozitif duygularda ise azalış içermektedir. Zihinsel olarak tükenmişlik bulguları doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar içerebilir. Sonuçta işi bırakma veya işi aksatma gibi davranışlar görülebilir (www.ttb.org.tr).

Tükenmişlik özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir kavramdır. Zira çalışanların kişilikleri sosyal hayatları ve iş doyumları üzerinde yıkıcı etkileri olabilir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde, zamanla kurum ve kişinin bünyesini bitiren bir hastalığa dönüşür.

### **1.3. STRESİ AÇIKLAYAN KURAMLAR**

Stresin ne olduğu nasıl meydana geldiği ve nasıl çalıştığını açıklayan bazı kuramlar vardır. Stresi tanımak, anlamak, nedenlerini ve sonuçlarını açıklamak için araştırmacılar stresi incelemiş ve değişik kuramlar geliştirmeye başlamışlardır. Bu kuramlar şu şekildedir:

#### **1.3.1. Stresi Açıklayan Biyolojik Kuramlar**

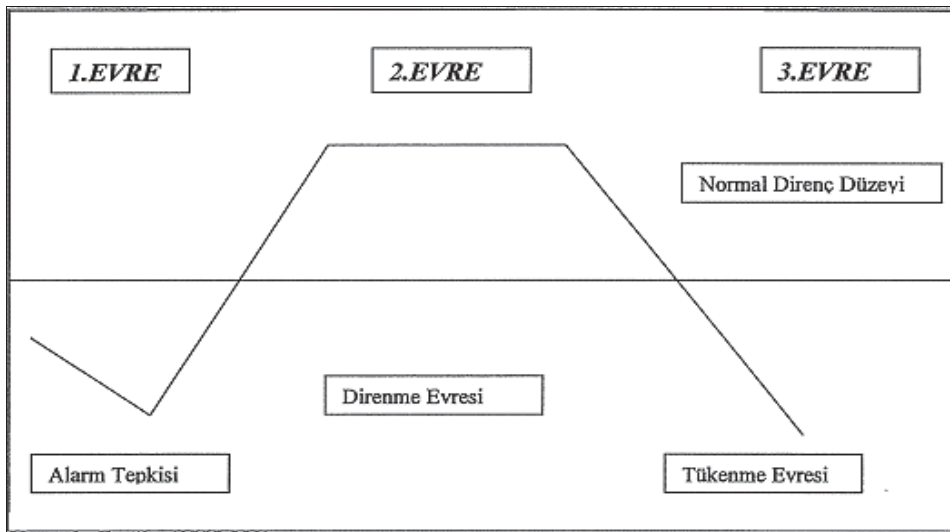
Bu kuram organizmanın strese olan tepkisine odaklanmıştır. Selye, stresin aşamaları başlığı altında anlatılan bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese karşı tepkisi üç aşamada gerçekleşir. Bunlar; alarm, direnme ve tükenme aşamasıdır.

Biyolojik kuramlar stresi genetik açısından da araştırmıştır. Genetik yapısal araştırmalar, genetik yapı ile strese dayanaklılığı azaltan bazı fiziksel özellikler arasında ilişki kurmaya çalışmıştır. Genetik yapı bedenin otonom yapısını etkiler. Genler vücudun alt sistemlerini ve organlarını da denetledikleri için önemlidir. Çünkü stres ile ilişkili olan özellikle kalp damar sistemi, sindirim sistemi ve sinir sistemi genlerin denetimi altındadır.

### 1.3.2. Stresi Açıklayan Psikolojik Kuramlar

Bu yaklaşım stres altındaki insanların stres altında olmalarına rağmen kendileri için ne yapabileceklerini öğretmeyi amaçlar. Yani kişinin stresli durumda stres etkenlerinin algılanması ve çözüm yolu bulmasına odaklanmaktadır. Kişi stresi pozitif yada negatif düşünme şekline göre ya önler ya da tetiklenir. Örneğin; bir kişi depresyondan sağ çıkmasını kendisi açısından olumlu bir sonuç olarak görürken, başka bir kişi sağ çıkmasını düşünmeksizin telafi edilemeyecek bir kayıp olarak görebilir. İlk bakışta kötü olarak görülen bir olayla ilgili olarak daha etraflıca düşünüldüğünde bu olayın o kadar da kötü olmadığı görülmeli ya da zaman geçtikçe seyrinin de değişebileceği düşünülmelidir. Böyle bir düşünce tarzı stresi azaltıcı etkiye sahiptir. Bir olayın olumlu ya da olumsuz olduğunun değerlendirilmesi bireysel algılama biçimlerine göre değişebilmektedir.

**Şekil 1:** Genel Uyum Sendromu



**Kaynak:** Eroğlu F. (1998), " Davranış Bilimleri", 4.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul

"Bu kurama göre birey stres kaynağı ile karşı karşıya kalınca, sinir sistemi etkin hale gelir ve bedene savaş ya da kaç emri verir" (Aytaç, 2009:85).

#### 1.3.2.1. Psikodinamik Kurum

Psikodinamik modeller için en temel kabul edileni Sigmund Freud'un kuramıdır. Bu modelde stresin tanımı aksiyeteye dayandırılmıştır. Aksiyete kaygı, bunalım yada

sıkıntı olarak da adlandırabileceğimiz herkes tarafından zaman zaman yaşanabilen korkuya benzer bir duygudur (www.saglikkutuphanesi.net). Duyguların kaygı yönünde artış olduğunu ifade eder. Kişi bunu sanki kötü bir şey olacakmış gibi nedeni belirsiz bir endişe olarak algılar.

Freud kuramında üç tip aksiyeteden bahseder. Bunlar: işaret aksiyete, nevrotik aksiyete ve ahlaki aksiyetedir. İşaret aksiyete, yaşamı tehdit eden gerçek, dışsal bir tehlike olduğu durumda hissedilen doğal aksiyetedir. Travmatik aksiyete Freud'un kuramında daha geniş yer alır. Bu tür aksiyete içsel olarak yaratılmış aksiyetedir. Bastırılmış cinsel yada agresif dürtülerin ortaya çıkma olasılığı karşısında yaşanır. Ahlaki aksiyete; vicdan korkusudur. Kişi ahlaki değerlere ters düşen bir durumda suçluluk ve utanç duygusuna kapılabilir. Bu durumda kişide aksiyete neden olabilir. Freud'un tanımladığı bu üç tür aksiyete de strese gerilime neden olabilir.

Freud'un teorisi stresi sadece aksiyeteye dayandırmaktadır. Bilişsel yönü ve fiziksel tepkileri yeterince önemsememiştir (<http://www.psikoterapi.com>).

### **1.3.2.2. Öğrenme Modeli**

Bu model stresin açıklanmasını klasik ve edimsel koşullanmanın birleşimi ile yapmaktadır. Bireylerde korku ve aksiyete gibi duygusal tepkiler karmaşıktır ve davranışsal, psikolojik ve fizyolojik bileşenleri içerir. Kaçınma davranışı kişiyi stres verici uyarıcıdan mümkün olduğu kadar uzak tutar. Kişi korkulan nesne, kişi veya olayla karşılaştığında içsel gerilim yaşar. Vücut fizyolojik olarak uyarılır. Diğer bir deyişle nötr uyarıcı sadece korku duygusuyla değil korku duygusuyla beraber oluşan tüm fizyolojik, bilişsel ve davranışsal süreçlerle birleştirilir. Daha sonra uyarıcının çok düşük düzeyleriyle bile karşılaşırsa öznel bir gerginlik ve fizyolojik uyarılma görülebilir.

Öğrenme teorisi deneye dayalı bir modeldir. Biyolojik ve davranışsal bir bakış açısı yaratmaktadır. Stresin sadece bir yönünü ele almaktadır. Stres yaşantısını kapsamlı bir biçimde açıklama yeterliliğine sahip değildir.

### 1.3.2.3. Bilişsel Etkileşimsel Model

Bilişsel görüşe göre stres, birey çevre etkileşiminde kişinin uyumunu tehlikeye düşüren, var olan kaynaklarını zorlayan ya da var olan kaynaklarını aşan çevresel taleplerdir. Kişinin anı adlandırması stresi yaşayıp yaşayamayacağını belirleyicisidir. Bu nedenle bir olayı algılayışımız ve onunla baş edebilecek becerilerimizi değerlendirmemiz, o olayı "stres verici" veya "stres vermeyici" olarak tanımlamamıza neden olur (Akman, 2004:40-55).

Her olay herkes için stresli değildir. Ayrıca beyin içinde bulunduğu fiziksel ve psikolojik durum da olaya yüklenen anlamı etkilemektedir. Bireyin en mutlu anında yaptığı değerlendirmeyle üzgün bir anında yaptığı değerlendirme aynı değildir.

Bu modelde en dikkat çeken isim Richard Lazarus'dur. Lazarus, kişi bir şeyi stres yaratacak bir durum olarak tanımlamadığı müddetçe o durumun stres verici olmadığını ileri sürer. Hiçbir olay evrensel olarak stres verici değildir. İnanların stresi tanımlamaları yaşadığı durumla ve o anki ruh haliyle ilgilidir.

Kişinin bilinçaltı durumu değerlendirmesi sonucunda durumun üstesinden gelebileceği sonucuna varmış ise stres tepkisi göstermeyecektir, ancak tam aksi bir durum söz konusuysa durumu stres verici olarak değerlendirip yorumlayarak stres tepkisi verecektir.

### 1.3.3. Stresi Açıklayan Sosyal Kuramlar

Sosyal kurama göre toplumlar uyum içinde yaşayabilmek için bireylerinin süreç içerisinde oluşturulmuş bir takım sosyal kurallara uymalarını bekler ve bu nedenle de bu kurallara uymaları için birbirlerine baskı yapar. Bu baskılarda kişilerde çatışmalara yol açabilir.

"Bireylerde sıkça yaşanan çatışmalar ise şu şekildedir" (Uysal, 2004:104):

- Bağımsızlık – bağımlılık çatışması; bireyle stresli durumlarla karşılaştıklarında, onlarla ilgilenen sorunlarını çözen bireylerin yakınında olmak isterler, ancak herkesin bildiği gibi her ne olursa olsun ayakta

kalabilmek ve sorumlulukları üstelenebilmektir. Buda insanlarda çatışma yaratmaktadır.

- Yakınlık ve yalnızlık çatışması; bireyler her zaman birilerinin yakınında yanında olmak ister sorunlarını atlatıp rahatlamak ve özel birçok konuda bilgi aktarmayı isterler. Bu durum reddedilme ve incinme korkusuyla çatışabilir.
- Güdülerin ifade edilmesi ve ahlaki standartlar; cinsellik ve saldırganlık, güdeleri ile ahlaki standartlar en sık çatışan iki alandır.

Yukarıda bahsedilen çatışmalar çoğu bireyler tarafından yaşanır ve bu çatışmalar bireylerde strese neden olabilir.

#### **1.3.4. Strese Yönelik Sistem Yaklaşımları**

Yukarıda sözü geçen bütün teoriler stres kavramının sadece bir yönünü ele almıştır. Örneğin Selye'nin modeli fizyolojik tepkilere odaklanmış ancak psikolojik ve sosyal yönü ihmal etmiştir. Öğrenme teorisi ise konuyu koşullanma yapısına göre sınırlandırmış ve fiziksel sosyal yanını ele almamış, sosyal teoriler de konuyu zenginlik, kalabalık, sosyal değişim gibi geniş kavramlarla ele almıştır.

Sistem yaklaşımları içerisinde aşağıda psikosomatik kuram ve canlı sistemler yaklaşımı açıklanmıştır.

##### **1.3.4.1. Psikosomatik Kuram**

Psikosomatik terimi zihin ve beden arasındaki ilişki anlamına gelmektedir. Bir psikosomatik hastalık bedene gerçekten fiziksel bir hasar vermeye aracılık eden ve zihinsel olarak başlayan bir hastalıktır. Modelin öngördüğü adımlar şunlardır:

İlk adımı, "Duyusal Uyarıcı"dır. Duyusal uyarıcı genel uyum sendromunu başlatan herhangi bir şey, "tehdit" olarak algılanabilen herhangi ani ve yoğun uyarıcıdır ve ya stres tepkisini başlatan çevresel değişimlerdir. Bir sonraki adım stresörün algılanmasıdır. Uyarıcıların zihin-beden sistemine girişidir. Değerlendirme ile karıştırılmaması gereken algı, uyarıcıyı yorumlama, sınıflandırma ya da etiketleme değil; duyma, görme, koklama ve dokunmadır. Yani yalnızca uyarıcıların toplanması ve beyine ulaştırılmasıdır. Üçüncü adım algılanan stresörün bilişsel değerlendirilmesidir.

Bu noktada stresörün "tehdit edici" ya da "zararsız" olarak etiketlenmesi söz konusudur. Bilişsel değerlendirme sırasında karar verilirken psikosomatik canlanma oluşur. Eğer uyaran "zararsız" olarak etiketlenirse bir sonraki aşamaya geçilmez. Bir sonraki aşama, uyarıcı "stresör" olarak değerlendirildikten sonra devreye giren, "Duygusal Uyarılma" yaşantısıdır. Bu durumda zihinsel etkinliklerde bir artma olabilecektir. Dördüncü adım ise, duygusal uyarılmanın fiziksel uyarılmaya dönüşmesidir. Son adım ise fiziksel uyarılma çevresel sinir sisteminin belli bölgelerindeki aktivitenin artışı ve birçok özel hormonun salgılanmasını içerir. Fiziksel uyarılmadan sonra iç organların aktivitesinde ölçülebilir değişimler gözlenir (fiziksel etki aşaması). Bu dönemde fizyolojik olarak meydana gelen değişiklikler "savaş ya da kaç" tepkisini içerir. En son adım ise, psikojenik uyarılmanın uzun süreli oluşu sonucunda ortaya çıkan somatik (bedensel) tepkileri, yani organlarda oluşan zararları içermektedir.

#### 1.3.4.2. Canlı Sistemler Yaklaşımı

"Bu yaklaşım 1990 yılında Steinberg ve Ritzman tarafından oluşturulmuştur" (Şahin, 1998:68). Yaklaşımın göre stres, en yalın anlamıyla sisteme giren ve sistemden çıkan madde, enerji ya da bilginin yetersizliği, aşırılığı ya da uyumsuzluğu durumunda, dengenin bozulduğuna ve yeniden uyum yapılması gerektiğine yönelik bir işarettir. "Canlı sistemler yaklaşımları içerisinde ele alınan konular şu şekildedir" (Çakır, 2006:88):

- Denge; üç tür denge söz konusudur. Biyolojik denge; organizma sempatik ya da parasempatik sistemlerini çalıştırarak kendini genetik olarak korumaya programlanmıştır. Psikolojik denge; bireyin düşünsel, duygusal ve davranışsal mekanizmaları arasındaki dengedir. Bilişsel denge; insanın dış dünyadaki uyaranlar ile o uyaranlara ilişkin kendi zihninde oluşturduğu şemaların uyumu anlamındadır.
- Gerilim; stres durumunun sistem üzerindeki etkisidir. Gerilim nedeniyle sistem, stres durumunda olduğu bilgisini alır ve dengeye dönme sürecine girer. Zorlanma, dengeye dönme süreci içinde sistemin ödediği bedel ya da harcadığı enerjidir.
- Rahatsızlık; gerilimin subjektif olarak yaşanma biçimidir. Stresli durumda yaşanan bir durumdur. Bu aynı zamanda gerginlik, sinirlilik, kaygı, üzüntü

gibi terimlerle de tanımlanan bir süreçtir ve genellikle stres belirtilerini içerir.

- Uyum süreci; Dengesi bozulan organizmayı tekrar denge durumuna getirmek için harekete geçirilen alt sistem süreçleridir.

Bu yaklaşımda girdi işlevi kişinin çevre algısını; referans kriteri kişinin isteklerini değerlerini ve hedeflerini; karşılaştırmacı çevreden gelen bilgi ile kişinin değer, hedef ve isteklerini bilişsel olarak karşılaştırmasını; çıktı işlevi çevreyi etkilemek için gösterilen davranışsal çabaları ve dış etkiler de kişinin dışındaki güçleri temsil etmektedir. Bu yaklaşıma göre, stres bireyin algıları ile beklentileri arasındaki farktır.

## 1.4. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Bireyin çalıştığı işyeri stres kaynağı olabilir. Karar verme süreçlerine yetersiz katılım, iletişim sorunları, günlük davranış biçimleri, kurum içi kurallar gibi nedenlerle sorunlar çıkabilir. Örgüt içinde yaşanan bu stres kaynaklarının yanında örgütün kendisi ile ilgili stres kaynakları da vardır.

Örgütsel stres, iş ortamındaki bir olguyu, stres kaynaklarını ve gerginlik durumunu işaret etmektedir. Kişilerin örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklenti içinde olmaları durumunda bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanır. Bir başka deyişle işin özelliklerinin ve işle ilgili sosyo-psikolojik durumların kişi üzerindeki potansiyel zararlı etkileri şeklinde ifade edilmektedir.

## 1.5. İŞ YAŞAMINDA STRES KAYNAKLARI

Stresi yaratan çok sayıda faktör vardır. Özellikle insanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur stres nedenidir. Bu doğrultuda bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur.

İş ortamı bireyin stres ile karşı karşıya kalması her zaman mümkündür. Bir işyerinde bireyden bir şeyin çok istenmesi ya da hiç istenmemesi strese neden olabilir. Günümüz dünyasında bireyler, çalışma yaşamının getirdiği sınırlılıklarla birlikte, diğer



etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemektedirler. Bu nedenle stres kavramı giderek günlük yaşamımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

"İş stresi bireyin normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştiren ( dağıtan veya arttıran ) işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur" ( Işıkhana, 2004:45).

Çalışma yaşamında ortaya çıkan stres, iş görenin normal işlevlerini yerine getirmesinde bir engel olarak ortaya çıkmakta ve bireyin fiziksel ve duygusal olarak tepkilerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bireyin davranışlarındaki değişim işteki uyumu bozmakla beraber birçok olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir.

Günümüz dünyasında küreselleşmeden işsizliğe ulaşım sorunundan teknolojik değişime kadar pek çok örgütsel ve çevresel kaynak strese yol açabilir. İşyerinde yaşanan stresin sonucu olarak çalışanlarda fiziksel ve zihinsel tükenme meydana gelmektedir.

Bugün modern ve gelişmiş toplumlarda ve aynı ölçüde gelişmiş örgütlerde yer alan insanların strese girmemesi mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedirler ve sonuç olarak da beyinlerini sürekli iş ile ilgili düşüncelerle meşgul etmektedirler. Bu durumla en çok üst düzey yöneticiler karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle de insanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle tüketiciyle birebir olan hizmet sektöründe ve özellikle turizm işletmelerinde bu durum daha da belirginleşmiştir.

İş yaşamı insanlar için hayati önem taşımaktadır. Çalışan bir insan çalışmayan insana göre toplum içerisinde kendini daha güvende hisseder. İnsanlar işletmelerde emeklerinin karşılığı olan ücret ile çalışırlar bu şekilde elde ettikleri gelirlerle de diğer işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri satın alırlar. Özellikle günümüzde iş hayatının çok hızlı değişime uğraması ve teknolojik yeniliklere karşı karşıya kalmaları çalışanlar açısından önemli dış stres kaynağı durumuna gelmiştir.

İnsanların çalıştıkları işletmeler ve kurumlar fark farklıdır. Buna paralel olarak da işletmelerin büyüklükleri açısından, sektörel dağılımı açısından farklı stres kaynakları ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

İş yerinde stres yaratan etken ne olursa olsun çalışanlar stresli dönemlerinde desteğe gereksinim duyarlar ve çalışanların bu dönemde ki hareketleri dikkatli şekilde takip edilmesi gerekir. Stres dönemi ile ilgili nereden kaynaklandığına dair herhangi bir araştırma yapılmadan müdahale edilmemesi gerekir. Çoğu iş yerinde üst düzey yöneticiler çalışanların stresli hallerinin nedeni kendilerinden kaynaklandığını dile getirirler. Böyle bir durumda yöneticilerin objektif olması kendilerini yargılamaları eğer bunu yapamıyorlarsa bir başka yöneticiden yardım istemesi gerekmektedir.

Bir kişinin hayat şartları ona sık sık mutsuzluk, baskı getirir ise bu kişi belirli dönemlerde bunlardan kaçma, rahatlama, dinlenme ve gevşemenin yollarını bulamıyorsa ilk önce çok geçmeden özel nedenlerle acı çekmeye başlar. "Kişinin strese karşı verdiği tepki onun kişilik yapısına hayata karşı tutumuna ve stres kaynaklarının özelliklerine bağlıdır" ( Işıkhani, 2004:55).

Yaşadığımız stresin, işimiz, çalışma arkadaşları ve ekonomik durum gibi bizim dışımızda gerçekleşen etkenlerden kaynaklandığına inanırız. Fakat müdahale edilemeyen dış etkenlerin yanı sıra stresin nedeninin kendi içimizden de kaynaklanmaktadır. Bir örgütte iş görenleri etkileyen farklı stres kaynakları mevcuttur. Bu kaynaklar da farklı gruplar içerisinde incelenebilir.

"İnsanlarda stres yaratan stres faktörleri başlıca üç grupta incelenebilir" (Eren, 2004:65):

- Bireyin kendisi ile ilgili stres faktörleri
- Örgütsel stres faktörleri,
- Genel çevre ortamının oluşturduğu strestir.

### **1.5.1. Bireysel Stres Faktörleri**

İnsanlar stresin daha çok dış etkenlerden kaynaklandığını inanırlar. Ancak dış etkenler stresi tetikleyici etki yapsalar da, stresin gerçek kaynağı bireyin kendisi ile ilgili olmaktadır.

Uzmanlar açısından stres onu zihnin de taşıyan bireye aittir. "Farklı kişiler aynı olaya aynı tepkiyi göstermezler. Bu farklılık zihinsel şartlardan sosyal şartlara kadar uzanan faktörlerden kaynaklanmaktadır. Hatta bireyler bir gün önce önemsemedikleri olaylara bir gün sonra sert tepkiler verebilmektedir" ( Baltaş ve Baltaş, 2002:32).

Bireylerin stresten etkilenme süreleri de birbirlerinden farklıdır. Bazı bireyler daha şiddetli ve süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirken, bazı bireyler ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçerler. Yine benzer şekilde bazı bireylerin strese dayanıklılığı daha uzunken bazılarının ki kısadır. Bazı bireylerin ise direnç düzeyleri diğer bireylerden daha düşük veya daha yüksek olabilmektedir.

#### **1.5.1.1. Demografik Ve Algısal Değişiklikler**

Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu kişinin algılamasını etkiler. Örneğin bir birey için risk düzeyi fazla bir iş de çalışmak heyecan verici ve olumlu görünürken bir diğeri için tehdit edici unsur olabilir.

Bireyler yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma güçleri azalır. Beyin bilgiyi kullanmakta yetersiz kalır. Beyin strese katlanamayacak kadar zorlanır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başarmayacakları amaçlar koymazlar.

Yaş olarak bireylerin strese verdikleri tepkiler farklı olduğu gibi bu tepkiler cinsiyete göre de farklılık gösterir. Kadınların ve erkeklerin yaşamlarındaki benzer stres kaynaklarına verdikleri anlam ve tepkiler farklı olmaktadır. 1985 yılında, Jick ve Mitz'in yaptığı araştırmalarda kadınların erkeklere oranla daha fazla stres yaşadıkları bunun yanında erkeklerin, bedensel rahatsızlıklara daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir. "Ataerkil toplumlarda iş yerinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde örgütsel strese ve gerilime maruz kaldıkları tespit edilmiştir" (Kaya ve Kaya 2007 25 ).

Büyük oranla erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında işletmelerde yönetici konumunda ki kadınlar çalışma ortamlarında erkeklerden daha fazla baskı altında kalmaktadırlar. Bu baskılara birde aile ve ev ortamından kaynaklanan stres kaynakları da eklenince yetkilerini kullanmayan kadın rolünün getirdiği gerilimler, cinsel ön

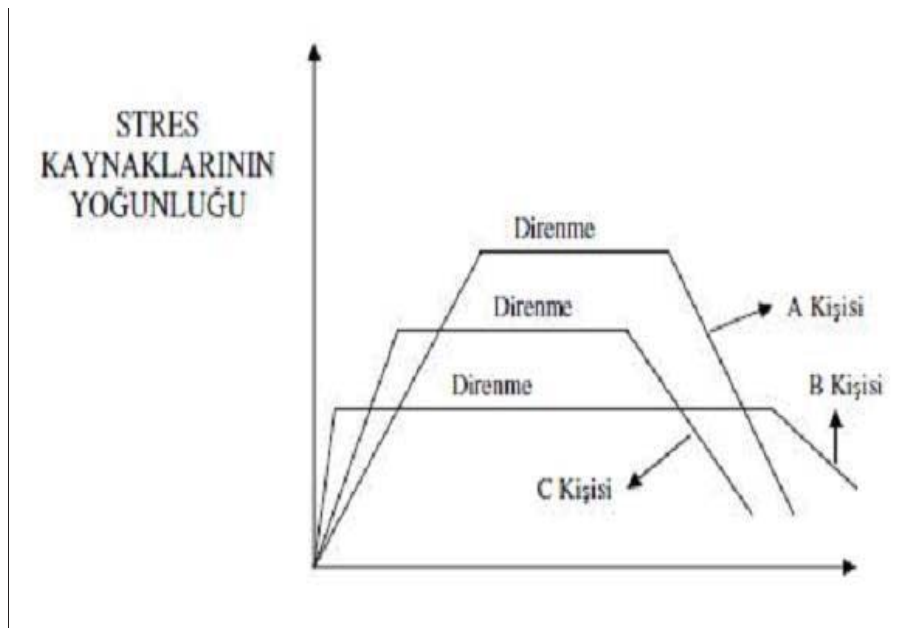
yargıların baskısı, erkek meslektaşlarının yaptığı ayrımcılık, genelde işletme iklimi ve kültürünün yol açtığı engellemeler gibi sorunları olmaktadır.

### 1.5.1. 2. A Ve B Tipi Davranış Biçimi

Kişilik; bir insanın bütün ilgilerini, duygularını, tavırlarını, görünüş ve düşünüş tarzını, davranışlarını ve çevresine özgü uyum biçimi, hatta dış görünüş gibi çeşitli özelliklerini kapsar. Kısacası kişilik bir insanı başka insanlardan ayıran tüm davranış biçimleridir.

"Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışmalar Roseman ve Friedman tarafından 1974 yılında ortaya konmuştur ve kişilikler A ve B tipi olarak belirlemiştir. İnsanların aynı olaylar karşısında yaşadıkları farklı stres düzeyleri, onların kişilik özellikleriyle yakından ilişkilidir" (Tutar, 2000:231). Bu nedenle A ve B tipi kişilik özelliklerini incelemekte yarar görülmektedir.

**Şekil 2:** Kişilik Stres İlişkisi



**Kaynak:** Tırıttoğlu, 2006 :30

A tipi kişilik Freadman ve Rosenmen'e göre en az zamanda en çok işi, gerekirse diğer kişilere karşı çıkararak yapmaya çalışan hırslı ve kavgacı insanlar olarak tanımlanlar. A tipi kişiliğe sahip insanlar daha fazla stres altında kalmaktadırlar. Aynı zamanda da stres kaynaklarının yoğunluğuna direnme gücünün en fazla olduğu kişilik tipidir.

"A tipi olarak nitelenen kişilik özellikleri aşağıdaki soruların "evet" şeklinde yanıtlanması ile ortaya çıkan özelliklerdir" (Güler ve diğ. 2001):

1. Bir şey için beklemek zorunda kaldığımızda sinirlenir misiniz?
2. Her şeyi örneğin yemek yemeyi veya konuşmayı çok hızlı yaptığınızı düşünüyor musunuz?
3. Aynı anda birden fazla işi yapmaya çalışır mısınız?
4. Denediğiniz her şeyde başarılı olmak için tutkulu bir şekilde istek duyar mısınız?
5. Yapmanız gereken tüm işler çok az zaman olduğunu düşünür müsünüz?
6. Başkasının yaptıklarından çok, kendi yaptığınız iş konusunda konuşurken kendinizi daha rahat mı hissediyorsunuz?
7. Birisi sizinle konuşurken başka şeyler düşünür müsünüz?
8. Sizce başarı, işleri meslektaşlarınızdan daha çabuk yapabilmek midir?
9. Sizin ve diğerlerinin yalnızca iş görme gücü ve yeteneği açısından değerlendirildiğinize inanıyor musunuz?
10. Daima çevrenizdekilerle yarışma ve onları saf dışı etme çabası içinde mi oluyorsunuz?
11. Çevrenizdekiler size sürekli yavaşlamanızı söyler mi?

Yukarıda ki verilen sorulara verilecek olan cevaplar neticisinde A tipi kişilik özelliği: Yükselme, başarı hırsı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlerine aşırı bağlılık, hareketlerinin ve konuşmasının hızlı olması, çabuk öfkelenmek, sabırsızlık, insan ilişkilerindeki zayıflık, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, planlamayı zaman kaybı olarak görmek, kuyrukta beklemekten sıkılmak, başkasının sözünü kesmek, yerinde durmamak ve otururken sürekli ayaklarını titretmek gibi birçok özellik gösterir. A tipi kişiliğinde ki insanlar da bu özelliklerin birçoğu bir arada olabilir. İşletmeler genelde A tipi kişilik özelliğini

taşıyan insanları tercih etmektedirler. Çünkü A tipi kişilikte ki insanlar çok fazla verimlidirler fakat çok daha kısa sürede yıpranırlar.

A tipi insanlar çok acelecidirler. Zamana karşı adeta savaşır ve az sürede çok ağır işler yapmaya eğilimlidirler. Yaptıkları en basit işleri bile önemserler ve bu işi yaparken de bir saniyeyi bile boş geçirmezler. "Yaptıkları işin bir bitiş zamanı vardır ve belirledikleri zamanda muhakkak o işi bitirmeyi isterler. Gelişmiş ülkelerde halkın hemen hemen yarısı A tipi kişilik yapısını gösterirler" (Kaya, 2006 :19).

B tipi insanlar A tipi kişilik özelliğini taşıyan insanlardan çeşitli açılardan farklıdır. A tipi kişilik az zamanda birden fazla işi yapmaya çalışırken B tipi kişilik bir işi yaparken kendini muhakkak düşünür, tüm zamanlarını çalışmaya ayırmak yerine kendilerini belli bir düzene sokar ve arada mola verirler. Hafif bir dinlenmenin, öğle arası veya bir tatilin sağlık ve üretim açısından olumlu etkileri olduğunu kavramışlardır.

B tipi insanlar en küçük şeylerden mutlu olmanın yolunu bulur. Bu insanlar çalışma arkadaşlarının başarılarını takdir ederler ve bunu da dile getirmekten çekinmezler. A tipi gibi tamamiyle işlerine odaklanıp hayatın diğer kısmını unutmazlar.

Friedman ve Rosenman'ın çalışmalarında B tipi kişilik olarak tanımladıkları insanlar rekabetten fazla etkilenmeden, sağlığını bozmadan mücadele eder. B tipi kişilik özelliklerini taşıyan kişilerde bazen A tipi kişilik özellikleride rastlanır ancak önemsenmeyecek kadar az düzeydedir.

B tipleride stres yaşarlar, ancak zorlama ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılırlar. Her iki tipte de bilinmesi gereken insanları A tipi ya da B tipi olarak ayırmak mümkün değildir. Her iki tipte bir davranış özelliğidir. A tipin deki bir kişi zaman zaman B tipi davranış biçimlerini yansıtırken B tipin deki bir kişi de zaman zaman A tipi davranış özelliklerini yansıtır.

A tipi davranış özellikleri ne stres verici bir durum ne de strese karşı verilen bir tepkidir. Bu rollerde kişiler için zaman zaman sorunlar yaratmaktadır. Her iki davranış biçimini birbirinden ayıran husus, gösterilen davranışların şiddeti ve sıklığıdır.

### 1.5.1.3. Yaşam Ve Kariyer Değişiklikleri

Toplumsal ve teknolojik değişiklikler gibi, yaşam ve kariyer değişiklikleride strese neden olabilir. İnsanlar yaşamlarındaki ani ve büyük değişikliklerde stres altında kalırlar. Yaşamdaki ani değişimler ve büyük etkisi olan değişiklikle özellikle aile bireylerinden birinin ölmesi olabilir. Aynı değişimler kariyer hayatında da söz konusu olabilir. Yeni sorumluluklar, yeni iş ortamı, başarısızlık korkusu vs. nedenler strese neden olabilir. Aynı şekilde yeni bir işe terfi olmuş bireyin makam korkusu da strese neden olabilir.

Yaşamda gerçekleşen değişikliklerin stres yaratma derecesini puan olarak göstermek gerekirse şu şekildedir.

YAŞAM DEĞİŞİKLİKLERİ	PUAN
Eşin Ölümü	100
Boşanma	73
Hapis Cezası	63
Aile Üyelerinden Birinin Ölümü	63
Bir Kişiyi Yaralama Veya Hastalık	53
Evlilik	50
İşten Kovulma	47
Emeklilik	45
Seks sorunları	39
İş düzeltilmesi	39
İşteki Görevin Değişmesi	36
İş sorumluluklarının Değişmesi	29
Patronla Geçinememe	23
İş Saatleri Ve Şartlarında Değişim	20
Tatil	13
Yılbaşı	12

**Kaynak:** Güney S. (2000), “Yönetim Ve Organizasyon”, 2.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara,s:539

Farklı toplumlarda yapılan çalışmalarda hangi değişikliklerinin ne kadar stres yükü olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yaşam değişikliklerindeki stres yükünün sıralaması toplumdan topluma farklılık göstermektedir.

Örneğin yaşam değişikliklerinde eşin ölümü en fazla puan derecesine sahip olsada Türk toplumlarında çocuğunun ölümü eşinin ölümünden daha fazla stres yükü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan toplumdan topluma farklılıklar olsada her

değişimin bir stres yükü mevcuttur. Ölüm gibi olumsuz değişiklikler stresi daha çok arttırsada çocuk doğumu, evlilik gibi bazen olumlu değişikliklerde stres yükünü artırır.

Çalışanların özel hayatlarıyla ilgili karşılaştıkları sorunları işletmelerde stresten bağımsız düşünmek olanaksızdır. Her ne kadar çalışan aile içi sorunları iş yerine taşımak istemesede işyerinde aslında strese neden olan önemli bir stres kaynağıdır fakat aile içi sorunlar ne kadar az yaşanırsa işyerindeki stres ile o kadar kolay başa çıkılabilir. Çalışanlarda strese neden olan en önemli aile sorunları; aileden birinin ölümü, eşler arasında geçimsizlik ve boşanmadır. "Bunların yanı sıra çocuklar ile olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hakimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı vb.olaylar ailede strese neden olan diğer etkenlerdir" (Ekinci ve Ekinci, 2003:93-111).

#### **1.5.1.4. İş Deneyimi**

En büyük öğretmen deneyimdir. Stres azaltıcı en büyük etkende bir işte deneyim sahibi olmaktır. İşe ilk girildiğinde çalışan aşırı derecede streslidir bunun nedeni ise ilk günlerin belirsizliği ve başaramama, yenilgiye uğrayabilme korkusudur. Stresin azalması ya çalışarak strese dayanıklı hale gelmekle mümkündür ya da yılların deneyimi sorun çözme mekanizmalarının gelişmesiyle mümkündür.

"İş deneyimlerini stres azaltılması iki türlü olabilir. birincisi bir işte daha fazla kalanların strese dayanıklılık özelliklerini elde etmesi daha olasıdır. İkincisi ise birey yıllar geçtikçe sorunların üstesinden gelme mekanizmalarını daha fazla elde eder ve geliştirir" (Garipoğlu, 2007:17).

## **1.6. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ**

Stres bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Günümüzde belli bir kurumda çalışan bireyin, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirerek belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek durumunda olması örgütsel stres kavramını ortaya çıkarır.



"Kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alokoyan örgütsel stres, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen kişiye fazla psikolojik ve fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan tepkidir" (Gümüştöken ve Öztömez, 2004:65).

Stres, bireysel özelliklerin ve değerlendirmelerin çok fazla etkili olduğu birdurumdur. Bu açıdan bakıldığında "örgütsel stres nedir?" sorusundan daha çok, "hangi durumlar örgütsel yaşamda daha çok stres oluşturmaktadır?" sorusu önem kazanmaktadır. Bu nedenle stres çevrenin ve kişinin etkileşimini kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş yaşamında stresi günlük yaşam için gerekli bir bölüm olarak, sıradan bir kavram gibi algılarız. Mesela baskıcı bir müdür, monoton çalışma düzeni, iş kaybı, yeni ve yoğun üretim talepleri gibi pek çok neden strese yol açabilir. Bu nedenle stres ve iş kavramlarını birbirleriyle iç içedir. "Bu eşleştirmenin nedeni yapılan araştırmaların, stres yaratan olayların çoğunun işle ilgili olduğunu göstermesinden ileri gelmektedir" (Aktop, 1986:78).

Rekabetin yoğun ve acımasız şekilde yaşandığı günümüz işletmelerinde stres işletmeler açısından en önemli problem olarak geçmektedir. "İş doyumu, iş performansı ve verimlilik, işe gelmeme ve işten ayrılma süreçlerinden en etkili faktör strestir" (Borş, 2010:49). Bir iş ortamında bulunan stres kaynakları bireylerde; sıkıntı, duygusuzluk, yüksek kaza oranı, şikayet, devamsızlık, sürekli yorgunluk, uykusuzluk, iştahta meydana gelen değişiklikler, tütün ve alkol kullanımında ki değişimler ve kararsızlık gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

"Örgütte bireyleri etkileyen çok çeşitli stres kaynakarı olabilir. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları şunlardır" (Gümüştöken ve Öztömez, 2004:61,85)

- İşten atılma, rütbenin düşmesi, yönetici ile ilgili problemler, iş koşullarında değişmeler, iş dizaynı, iş talepleri, sıkıcı işler, olumlu durumlar, iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişilerarası ilişkilerde yetersizlik, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, inanç ve duyguların eksikliği ve şirket ile çalışan değerleri arasında ki farklılıklar.

İşletmelerde iş ile ilişkili stres kaynakları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Her işletme faaliyet alanına, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara fiziksel koşullara, üyelerinin örgüt içindeki pozisyon, deneyim ve eğilimlerine, örgüt içi çatışmalara, örgütsel yapıya, politikalara, süreçlere, iklime ve diğer etmenlere göre örgütsel stres kaynakları üretebilmektedir. Bu nedenle, çeşitli bilim adamları ve yazarlar tarafından işletmelerde örgütsel stres kaynaklarının değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

İşletmelerde çalışanlar streslerinin nedenlerini örgütsel nedenlere bağlıyorlar ise yöneticiler muhakkak çalışan görüşünü dikkate almalıdır ve gerekli önlemleri almalıdırlar. Yöneticiler stres yaratan nedenleri daha büyük nedenler haline gelemesi için önlemler almalı ve stresin çalışan üzerinde yarattığı etkiyi önemle dikkate alıp, sonuçlarını önceden tahmin ederek tedbir alarak çalışanlarına destek olması gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanların stres sorunlarına bu tarzda yaklaşımları ve destekleyici bir tutum sergilemesi çalışanların iş tatminini ve işe devamını olumlu etkilemektedir.

İş tatmini yüksek olan çalışanlar daha mutlu ve daha sağlıklı olurlar ve bu durumlarını özel yaşamlarında yansıtırlar. Tam tersi bir durumda çalışan birey ise mutsuzluğunu her yerde ve herkese karşı yansıtır. Bu kişiler sık sık hastalanır, en çok baş ağrısı ve kalp rahatsızlıklarıyla karşı karşıya kalırlar ve hatta iş tatmini ve mutluluğu yüksek olan çalışanlara göre daha kısa yaşarlar. Durum bu açıdan bakıldığında stresin ölümle bile sonuçlanacağı için konunun dikkatle incelenmesi, şimdi ve gelecekte ciddi araştırmaların yapılması araştırmalara bağlı sonuçların ve tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Örgütsel stres kaynaklarını çok çeşitli başlıklar altında incelemek mümkündür. Bu çalışmada örgütsel stres; yapılan iş ile ilgili stres faktörleri, örgütsel stres yönetim tarzına ilişkin stres faktörleri, örgütün yapısı ile ilgili stres faktörleri, grup ile ilgili stres faktörleri ve çevresel stres faktörleri ve bunların alt başlıkları altında incelencektir.

### **1.6.1. Yapılan İş İle İlgili Stres Faktörleri**

İşletmelerin yapısal bazı özelliklerinden kaynaklanan sorunlar çalışanlar için sürekli stres yaratan sorun haline gelmektedir. Yöneticiler tarafından bu sorunların

önceden farkedilememesi ve fark edilemeyince de kontrol altına alınamaması sonucunda çalışanlar üzerinde kronik stres haline dönüşür.

Yapılan ve yapılacak olan işin bir sorumluluk, yoğunluk ve risk getirme olasılığı vardır. Dolayısıyla yapılan ve yapılacak olan işler birer stres faktörü haline gelmektedir. Bu işlerin stres faktörü haline gelmesi hem bireyden hem de işin niteliğinden kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır. Her iş yapısına göre belli bir zorluk, karmaşıklık ve iş yükünü beraberinde getirir. Bu nedenle de işin kendisi aslında bir stres faktörüdür. Ancak bazı işler stres faktörünü az bulunduruken bazıları ise yoğun şekilde stres faktörü bulundurur. "Bu stres faktörleri ise" (Aytaç, 2009:38);

- Rol belirsizliği,
- Rol çatışması,
- Vardiyalı çalışma düzeni,
- İş yükünün az veya fazla olması,
- Çalışılan ortamın koşulları,
- Yapılan işin sıkıcı olmasıdır.

#### **1.6.1.1. Rol Belirsizliği**

Bir konudaki bireyden diğer bireylerin bekledikleri davranış biçimleri "rol" olarak tanımlanabilir. Kişilerin örgütler içinde yapmak zorunda oldukları pek çok rol söz konusudur. Rol belirsizliğine yönelik olarak, kişinin rolünü yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu yeterli bilgiden yoksun olması ve rol takımının kendisinden ne istediklerini tam olarak bilememesi; bir rolün gerektirdiklerini yerine getirmek için hangi faaliyetlerde bulunacağı konusundaki yaşanan belirsizlik iş görenin rolünü etkin bir biçimde yapması için gereksinim duyduğu bilgiden yoksun olması; bireylerin üslendikleri rol hakkında ne yapacaklarını bilememesi şeklinde tanımlamalar yapılmıştır.

Birey rolünün yetersiz tanımlandığı ya da hiç bilinmediği durumlarda birey rolü, rolünün gerekleri, iş arkadaşlarının sorumlulukları, bireysel faaliyet alanı hakkında ya çok az bilgiye sahiptir yada hiç bilgisi yoktur. Birey bu durumda tam bir belirsizlik içindedir ve ne yapacağını bilememektedir.

Eğer bireyin işinin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile ne yapacağını tam olarak bilemiyorsa stres kaçınılmaz olmaktadır. Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkacaktır.

Görevlerindeki belirsizlikten yakınan kişilerin böyle bir sorunu olmayanlara oranla işlerinde daha çok gerilim yaşadıkları, kendilerini işe yaramaz hissettikleri ve kendilerine olan güvenlerinin daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların görevlerindeki belirsizliği ne kadar gerilimli buldukları, kişilere göre farklılık göstermektedir. Bazıları tecrübelerine dayanarak belirsizliği yenerken bazıları ise belirsizliği rahatsız edici bularak kendilerine gerilim yaratmaktadırlar.

"Rol belirsizliği, işi yapmak için gerekli olan bilgi noksanlığından, yetersiz eğitimden, zayıf haberleşmeden, bilginin iş arkadaşı veya yöneticiden yanlış aktarılmasından veya saklanmasından kaynaklanabilir" ( Güney, 2000:569).

Rol belirsizliği, iş görenin gerçekleştirdiği görevde bir kesinlik olmadığında veya izlediği işlemler dizisini açık seçik algılayamadığında ortaya çıkmaktadır. İşin amaçlarının ne olduğunu tam olarak bilememek, yapılan işin bütün içinde ne anlam taşıdığını haberdar olamamak, çalışanlarda gerginlik ve isteksizliğe yol açmaktadır. Aynı şekilde kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması, görevin kişiden beklediklerinin açık olmaması, çalışanları çelişkiye düşürmektedir. Genellikle rol belirsizliği bir işin yapılmasına ilişkin bilgi veya iletişim eksikliği sonucunda ortaya çıkmaktadır.

### **1.6.1.2. Rol Çatışması**

En genel anlamıyla rol çatışması, bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu şeklinde tanımlayabiliriz. Bir başka şekilde kişinin beklenenleri yerine getirmesi beklenen iki ya da daha fazla rolün, birbiriyle çelişki yaratacak şekilde üst üste gelmesinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır.

"Rol çatışması beklentilerin ve algıların değişik kombinasyonlarına göre farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir" (Özkalp ve Kirel, 2003:225-226):

- Kişinin kendi içinde çatışması; kişi aynı anda birden fazla birbiriyle çelişen farklı rol beklentilerinin gönderilmesi durumunu ifade eder. Örneğin yetersiz elemana rağmen bir işletmenin yüksek kalitede hizmet sunmak istemesi sonucunda çalışan sayısını artırması ya da izinleri iptal etmesi gibi.
- Rol göndericileri arası çatışma; belirli bir rol yükümlüsüne, belirli bir rol göndericiden gelen baskı ve beklentilerin, diğer rol göndericinin baskı ve beklentileriyle uyumsuz olması durumunda görülür.
- Roller arası çatışma; bu tip bir çatışma, bir kişi bir gruptan daha fazlasına ait olduğunda oluşabilir. Aynı anda, aynı organizasyon içinde çok sayıda rol ya da organizasyonda daha fazla gruba üye olmaktan kaynaklanan çatışmaya götüren beklentiler bu tip çatışmanın kaynaklarıdır. Örneğin bir kişinin aynı zamanda iki farklı departman görüşmesine girmesi gibi.
- Kişi- rol çatışması; iç ve dış roller arasındaki farkın sonucudur. Kişinin değerleri, gereksinimleri ve yetenekleri rol gereksinimleri ile zıt olduğunda kişi- rol çatışması oluşur. Kişinin mevcut bilgi düzeyini ve yeteneklerini aşan davranış beklentileri de stres nedenidir.

"Rol çatışması Katz ve Kahn tarafından dört bölümde incelenmiştir. Bunlar" (Artan, 1986:78) :

- Göndericinin kendisinden kaynaklanan çatışma
- Bireyin aynı anda yapılacak farklı iki işinin olması durumunda yaşanan çatışmalardır.
- Göndericiler arasında ki çatışma; bireyin aynı anda farklı amirler tarafından görevlendirilmesi durumunda yaşanan çatışma türüdür ve daha çok matriks organizasyon yapılarında görülür.
- Roller arasındaki çatışma; bireyin aynı anda sahip olduğu iki farklı rolün gereklerini yerine getirmek durumunda olması halinde yaşanan çatışmadır. Bu durumda bireyin, rollerden birini ön plana alarak diğerlerine göre daha fazla uyması söz konusudur.
- Kişi ve rol arasındaki çatışma; bireyin kendi temel değerine uymayan rol ve roller üstlenmek durumunda olduğu hallerde çatışmalardır.

Rol çatışmasında kadınların genel olarak yaşadığı rol çatışmasından örnek verecek olursak, kadınların kendilerinden beklenen eş ve anne olma gibi görevler ile iş görevleri arasında meydana gelecek çatışma türü verilebilir. Kadından beklenen geleneksel faaliyetler her zaman ön plandadır ve kadın çalıştığı takdirde bu rollerin aksatılacağı düşünülmektedir. İş yaşamında eş ve çocuklar kadının çalışma deneyimini azaltan faktörler olarak görülürken, erkeğin işinde ilerlemesi için gerekli faktörlerden biri olarak görünmektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması iş görenlerde kayıtsızlık, öfkelenme, tatminsizlik ve sorumluluğu başkalarına yükleme gibi bazı problemlere yol açtığını göstermektedir. Rol çatışması, üstlerden gelen değişik talepler, insanlarla iyi geçinmek zorunda kalmanın yarattığı baskıların ve üstler ile farklı görüşlerde olmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. "Tüm bu nedenlerle, gerilimle başa çıkmak için örgütte çok yönlü değişikliklere gidilip örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi iş görenlerin ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını değiştirmesi gerekmektedir" (Aydın, 2004:59).

### **1.6.1.3. Vardiyalı Çalışma Düzeni**

Çalışma yaşamında vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmet üretiminin atipik çalışma biçimlerinden birisidir. Çalışma yaşamında vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmet üretiminin kesintiye uğramaması bakımından önemli olan, dönüşümlü bir çalışma düzenidir.

İşin veya işyerinin niteliği gereği, sürekli olarak faal vaziyetteki işyerlerinde, günün (veya haftanın ) tüm zamanlarında, aynı günün değişik (birbirini izleyen) zaman dilimlerinde ayrı işçiler grubu çalıştırılması biçiminde yapılan çalışma biçimine "vardiyalı (postalar halinde)" çalışma düzeni adı verilir.

Vardiyalı çalışma, temeli Romalılara kadar dayanan, esas olarak ise, sanayi devriminden sonra, geniş bir şekilde uygulama alanı bulan bir kurumdur. Yirminci yüz yılın ilk yarısındaki teknolojik ilerleme; muazzam bir biçimde çağdaş toplumun ihtiyaçlarını gidermeye yönelik, üretimi arttırıcı ve verimliliği yoğunlaştırıcı metotlar geliştirmiştir. Bu durum, doğal kaynakların ve insan gücünün daha iyi kullanılması yolunda yeni sistemlerin de keşfine neden olmuştur. Belirtilen gelişmelerin sonucu olarak, genel olarak değişik tür çalışma sistemi özel olarak ise; vardiyalı çalışma sistemi

yaygın yerini almıştır. Sistem; çalışma hayatındaki konumunu her geçen gün arttırmış ve halen de arttırmaktadır.

Küreselleşme sürecine giren dünyada vardiyalı çalışmaya artan bir şekilde ihtiyaç duyulmaktadır. Gece ve gündüz çalışmaları şeklinde ortaya çıkan vardiyalı çalışmaya gereksim duyulmasının belli başlı sebepleri şunlardır (webftp.gazi.edu.tr).

- Fabrikalarda bulunan araç ve gereçlerin kullanımının azami düzeye çıkarılması,
- Teknolojik yöntemlerin gelişiminin sürekliliğinin sağlanması,
- İletişim, sağlık, güvenlik, turizm ve ulaşım gibi hizmet sektörlerinde toplumun genelinin taleplerinin karşılanması,
- Vardiyalı çalışma, normal günlük çalışma ve fazla mesai çalışmasından başka çalışma sistemidir.

İnsanlar başta uyku olmak üzere günlük faaliyetlerini düzenli yapmaları gereken varlıklardır. Buna rağmen insanlar normal olmayan gece vardiyasına kalmak zorunda olduğu işletmeler vardır. Bu durumda potansiyel bir stres kaynağı olarak bireyleri rahatsız etmektedir. Fakat vardiyalı çalışma düzeni iş yaşamının birçok alanında görülen ve vazgeçilmesi mümkün olmayan bir çalışma düzenidir. Ancak bu düzenin hem insanın biyolojik ritmi ile çeliştiği hem de aile ve sosyal yaşamı olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Hatta gece vardiyasında çalışmanın doğurduğu sonuçlar çalışılan süreyle de sınırlı kalmamaktadır. "Norveçte yapılan bir araştırma gece vardiyasında çalışanlarda akıl ve ruh sağlığı sorunlarıyla sindirim sistemi rahatsızlıklarının daha sık görüldüğünü, ayrıca vardiyalı çalışmayı bırakanların eski çalışma düzeninden dolayı rahatsızlandıklarını göstermiştir" ( Ertekin 1993: 68).

Vardiyalı çalışanlarda en sık görülen rahatsızlıklar şöyledir:

- **Sürekli yorgunluk:** Kronik yorgunluk da denen bu rahatsızlığın nedeni, vardiya çalışanlarının toplam uykusunun, gündüz çalışanlara oranla daha kısa süreli olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırma laboratuvarlarında, vardiya çalışanlarının uykuları özel gereçlerle kaydedildiğinde, bu insanların toplam 4–5 saat uydukları, yani gündüz çalışanlara oranla 2 – 4 saat daha az uydukları saptanmıştır. Bunun da nedeni, içimizdeki saatin bu insanları uyandırmasına bağlıdır. Kaldı ki bireyin toplam uyku

ihtiyacı kalıtsal olarak belirlenir ve çevre şartları ve alışkanlıklarla ancak bir dereceye kadar değiştirilebilir.

- **Depresyon ve yalnızlık:** Sosyal açıdan gece veya akşam vardiyasında çalışmak, genelde pek çok sosyal etkinliğe katılmayı engellemektedir. "Davetler, eğlenceler, toplantılar, gösteriler, yemekler hep gündüz çalışanların yaşamlarına göre ayarlandığı için gece çalışanlar genellikle ya uykularından fedakârlık etmek zorunda kalırlar ya da zamanla bu etkinliklerden uzak kalmaya ve sosyal izolasyona düşmeye mahkûm olurlar "(Yılmaz, 2006:22). Özellikle aile ilişkileriyle çocuk yetiştirmeye ilgili konularda sorunların çıkması neredeyse kaçınılmaz olur. İnsanların duygusal ve fiziksel hayatları vardiya uyumsuzluklarından en çok etkilenir.

- **Kazalar:** Vardiya çalışanları daha çok trafik kazası yapmaktadır.

Gece çalışması kadın işçileri erkeklerden daha fazla olumsuz yönde etkilemekte ve yorucu olmaktadır. Bütün gece çalıştıktan sonra sabah eve dönen bir kadın işçi aile üyelerinin yeni uykudan kalktıklarını görerek evin işleriyle uğraşmak zorunluluğu karşısında uyumak ve dinlenme imkânı bulamamaktadırlar. Yapılan araştırmalar gece çalışan kadınların genellikle 4-6 saat uyuyabildiklerini göstermektedir. Bunun sonucunda da sürekli olarak yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin oldukları, sindirim sistemi ile ilgili sorunlarının daha çok olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun bir diğer boyutu, gündüz çalışan insanların katıldığı her tür sosyal etkinliklere vardiyalı çalışanlar katılamamaktadır. Ayrıca gece vardiyasında çalışmanın doğurduğu sonuçlar çalışılan süreyle de sınırlı kalmamaktadır.

Organizmanın biyolojik saat olarak adlandırılan bir zamansal düzeni vardır. Tüm biyolojik işlevlerimiz günün belli saatlerinde başlar, biter, yoğunlaşır ya da hafifler. Normal çalışma yaşamı her iki zamansal düzenle yani hem toplumsal saat hem de biyolojik saat düzeniyle uyum içindeyken normal olmayan çalışma yaşamı olarak nitelendirebileceğimiz vardiyalı çalışma yaşamı her iki zaman düzeniyle de çelişir. Biyolojik saat düzeniyle olan çelişkiler, vardiyalı çalışanın fizyolojik sağlığını etkilerken, toplumsal saat düzeniyle yaşanan çelişkiler psiko-sosyal sorunlara yol açarak bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır. "Çoklu vardiya düzeni ile ilgili yapılan bir



çalışma, çoklu vardiya çalışmasının meydana getirdiği sorunlar ile stresin belirtilerinin neredeyse birebir örtüştüğünü ortaya koymuştur" ( İncir, 1998:7).

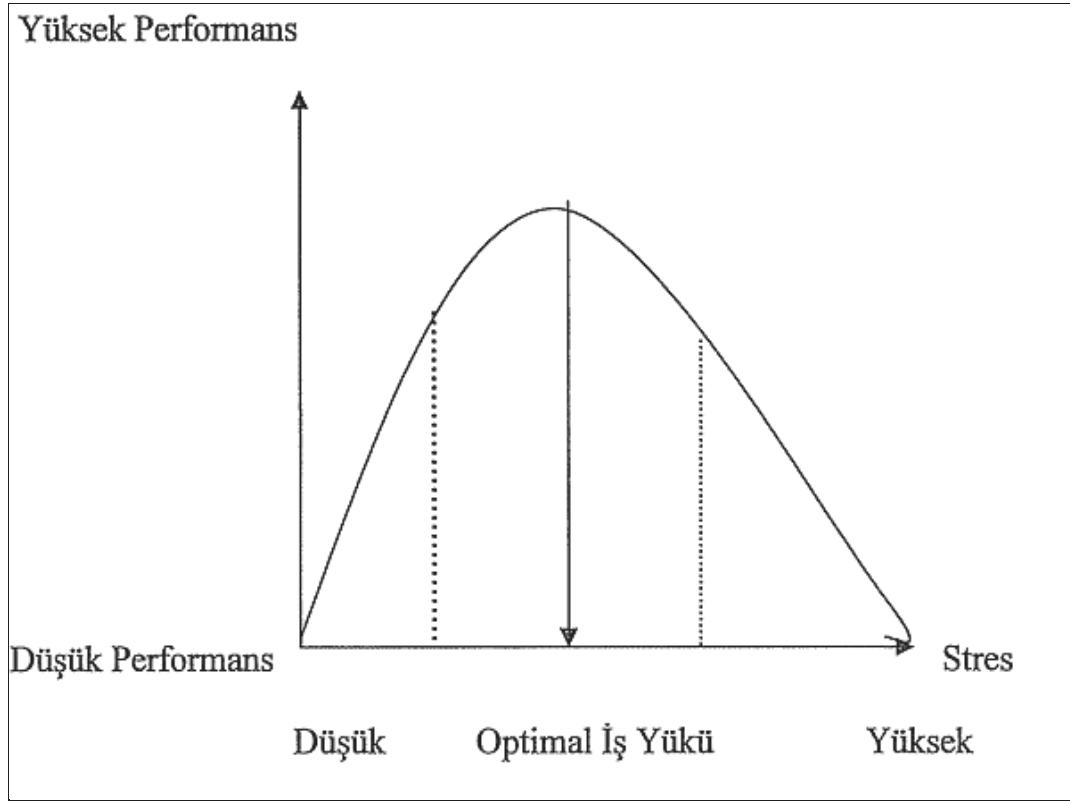
#### **1.6.1.4. İş Yükünün Az Veya Fazla Olması**

Stres oluşturan örgütsel etkenlerden en önemlisi ve en çok karşılaşılanı aşırı iş yüklemesidir. Aşırı iş yükü çok sayıda işin yapılması ya da işin çok kısa sürede bitirilmesinin istenmesi şeklinde sayısal olabileceği gibi, işin zor olması veya kişinin yetenek ve becerilerinin ötesinde iş istenmesi şeklinde niteliksel de olabilir. Her iki durumda da aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığını bozulması, bireyin strese girmesi kaçınılmazdır.

Yapılması gereken işin kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratacaktır. Tam tersi de gerçekleşmektedir. İşin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması işi sıkıcı hale getirmektedir.

İş yükü, miktar ve niteliği açısından iyi incelenmelidir. Miktar açısından iş yükü kişinin yapabileceğinden çok işe sahip olmasıdır. Kişi işinde uzman olabilir fakat zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekten uzak iş bitirme tarihleri, uygunsuz ve yetersiz dinlenme molaları gibi etmenler çalışan da stres oluşumunu artırmaktadır. Nitelik açısından iş yükü ise verilen işin çok zor olması veya iş gereklerinin çalışanını teknik yeterliliğine göre olmamasıdır. "Özellikle yapılan işin risk taşıması, üst düzeyde karar verici olmak zorunda kalması veya net olmayan bilgiler içermesi çalışan da stres yaratan unsurlar arasındadır" (Yılmaz, 2006:24).

**Şekil 3:** İş Yükü Stres Ve Performans



**Kaynak:** Cam E. (2004), "Çalışma Yaşamında Stres Ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, c.1, s.1, ss.2-3

Yapılan işin çok ağır ve fazla olması büyük ölçüde göreceli bir olgudur. Her örgütte normal saatler içinde yapılacak işin miktarıyla ilgili bir düzenleme vardır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, ideal ölçülerin üzerinde olursa, bu aşırı iş yükü ifade eder.

İş yükünün azlığı ya da yapılan işin az olması da bireyde stres yaratabilecektir. İş hacminin düşüklüğü ya da bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında kalması, işi monoton hale getirecek bu durum da strese neden olabilecektir. "Az iş yükü can sıkıntısı ve kayıtsızlık yaratırken, aşırı iş yükü ise endişe ve stres yaratmaktadır. Önemli olan, bireyin kendi durumuna göre en uygun düzeyi tutturabilmesidir" (Cam, 2004:18).

#### 1.6.1.5. Çalışılan Ortamın Koşulları

İş görenin içinde bulunduğu çalışma koşulları ve onu etkileyen fiziksel koşullar, bireyin stresle karşı karşıya kalmalarına yol açan önemli bir faktördür. İşin bulunduğu

mekân kapıdan pencereye masadan sandalyeye kadar çalışanların rahatlık ve güvenini sağlayan unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, ısınma, gürültü, hava kirliliği ve iş kazaları gibi unsurlar çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir.

Bireyin içinde bulunduğu fiziksel çevre koşullarının örneğin aydınlatma, sıcak, soğuk, iklimlendirme, ofislerin çok dar ya da gereksiz geniş olması çalışma koşullarının özel yaşama ya da insanlarla etkileşime imkân vermemesi gibi sorunlar strese neden olabilirler. Bu özellikler sadece fiziksel değil psikolojik rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. Stres yaratan bu etkenler kişinin vücut dengesini bozar. "İşyerindeki fiziksel çevre şartlarının çalışanlarda yarattığı etkiler araştırılmış ve psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarını ortaya çıkardığı, fizyolojik olarak iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı ortaya çıkmıştır" (Cam, 2004:3).

#### **1.6.1.6. Yapılan İşin Sıkıcı Olması**

Modern dünyada değişen ve gelişen sanayide giderek gelişen otomasyon, makinelerin artması ve insanların makinaya bağımlı hale gelmesiyle insanlar yaratıcılığını yitirmiş ve neredeyse makinesiz iş yapamaz hale gelmiştir. Böylelikle yapılan iş monotonlaşmakta çalışanlarda da can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. Bireyin kendisini işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturmaktadır ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağı olmaktadır. "Bu monotonluğun insan üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır" (Eren, 2001:102)

#### **1.6.2. Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Faktörleri**

Örgütlerin hiyerarşik yapısı stres yaratan önemli bir faktördür. Örgütlerin yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir. Amaçların etkili, rasyonel bir şekilde gerçekleşmesi amacıyla insan grubunda iş birliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik olan bütün faaliyetler örgütsel yönetimi ifade eder.

Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres faktörleri; ücret eşitsizlikleri, çelişkili yöntemler, örgüt kurallarının katılığı, gerçekçi ve net olmayan iş tanımları, adaletsiz başarı değerlendirmesi vb. şeklinde sayılabilir.

Çalışan bir insan olarak çalıştığı iş yerine ait olduğu duygusuna sahip olmadığında, güvenlik ve saygınlıkla ilgili gereksinmelerini karşılayamamaktadır. Belirsizlikler ise, kişi psikolojisinde endişe ve huzursuzluğa sebep olan, dolayısıyla strese neden olan etkenler olmaktadır. "İş yerinde politika ve davranışlar üzerindeki kısıtlamalar, işten tatmini azaltıcı, dolayısıyla stresi arttırıcı etkenler olmaktadır. Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları aşağıda açıklanmıştır" (Yılmaz, 2006:18).

### **1.6.2.1. Karar Verme**

Karar, insan ömrünün her anında kendini hissettiren bir eylemdir. Bu eylemler bazı durumlarda, mantıksal düşünce sürecine dayanmayan, otomatik nitelikli eylemler (alışkanlıklar, bir uyarıya karşı şartlanmış tepkiler vs.), bazen de yargıya dayanan eylemler şeklinde ortaya çıkarlar.

Karar, yönetim sürecinin kalbidir. Bu yönüyle eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir. Örgütte hiçbir davranış karar vermeden gerçekleşemez. Herhangi bir konuda karar verme, yönetimin özü ve esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir ve tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır.

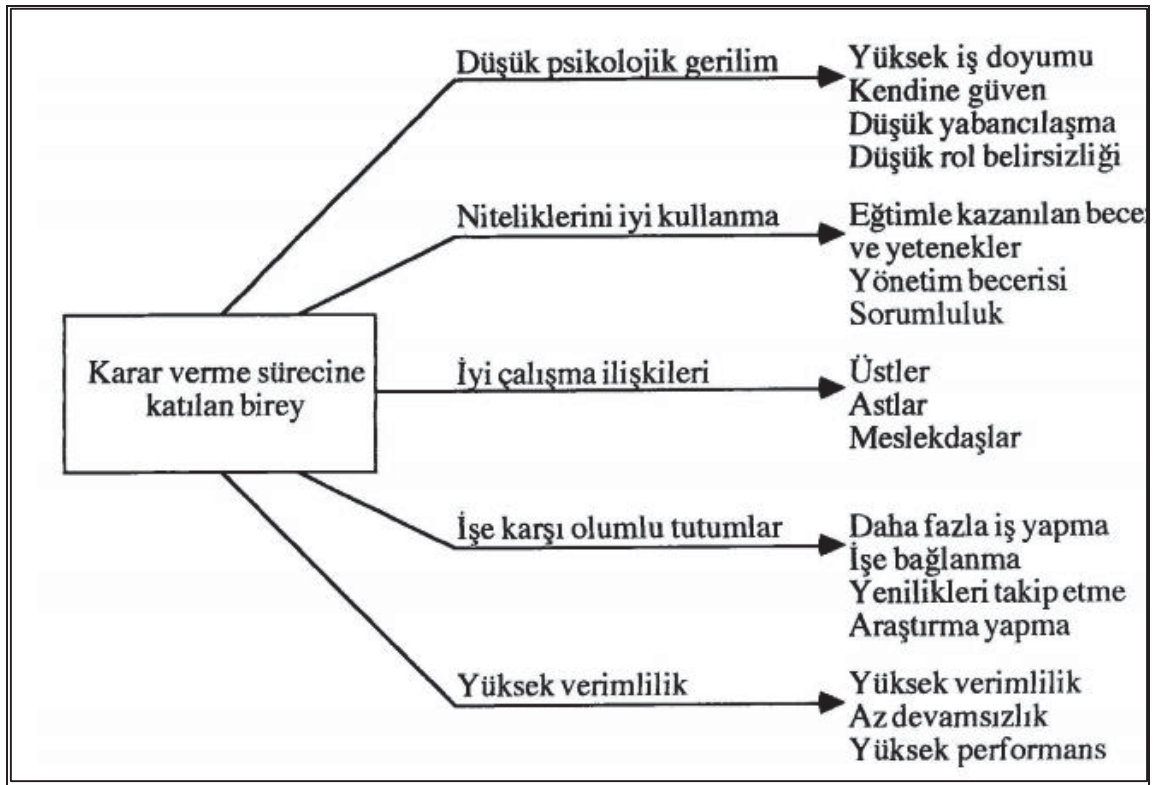
Yönetime katılma kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi ile tanımlanır. Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması oluşumunu etkiler.

Özellikle çalışanları etkileyen konularla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacaktır. Çalışan çalıştığı kurumda karar verme sürecinde etkilidir. Bazen, karar verme de çekinme olabilir. Ancak birey karara katkıda bulunmak isterken, dışlandığını hissettiği zaman strese girer. Özellikle bireyi ilgilendiren kararlarda, fikir sorulmadan sadece sonuçları bildirmek, kızgınlık ve gerilime neden olabilir. İşler çok yoğun gidiyorsa, işletmenin durumu çok iyi gitmiyorsa veya işletme süreç yenileme içerisindeyse çalışanlar kendilerini güvende hissetmek ve kendilerini işletme başarısının birer sahibi gibi hissetmek için görüşlerinin dikkate alınmasını isterler. "İşletme içerisinde ki değişikliklerin nedenlerine ilişkin bilgi yoksunluğu, çalışanların öz güvenlerini, morallerini ve kontrol duygularını sarsar" (Altuntaş 2003: 126).

### 1.6.2.2. Karara Katılma

Karar verme sürecine katılım eksikliği, görüşme ve iletişim eksikliği, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunun olmaması, potansiyel stres kaynağı olarak görülebilir. Yargısal ve zihinsel yeteneğin kullanılmasına ve karar verme uygulamalarına katılmaya izin veren işler, genellikle stres oluşturma düzeyi düşük olan işlerdir. Bu tür işlerdeki bireyler astları ve üstleriyle iyi ilişkiler kurdukları ve niteliklerini iyi kullanabildikleri için düşük psikolojik gerilim ve yüksek verimlilik ile çalışırlar. "Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir" (Yates, 1985:68).

**Şekil 4:** Karar Verme Sürecine Katılan Bireyin Özellikleri



**Kaynak:** J.E.Yates, Gerilim Altındaki Yönetici (Çev: Fatoş Dilber), Modern Yönetim Dizisi, İlgü Yayıncılık, İstanbul, 1985, s. 68

Katılımın birey ve işi üzerinde oldukça önemli etkileri vardır. Bireyin işinde verilen kararlara katılma olanağının bulunmamasının stres düzeyini artırıcı bir etkisi vardır. Yapılan araştırmalarda katılımın olmayışı sonucu ortaya çıkan stres yapıcıların iş verimliliği üzerinde olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır. Morgolis ve arkadaşları 1400 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma da aynı bulguları elde etmişlerdir. Bu araştırmaların sonucunda da katılımın olmayışının stres belirtileri ile çok yakından ilgili

olduğu ortaya çıkmıştır. Be belirtiler; psikolojik sağlığa bağlı olarak fiziksel sağlığında bozuk olması, alkolizm, ie kapanma, kendine güvenin azalması, tatminsizlik, motivasyon ve işten ayrılma eğilimidir.

Kararlara katılma yoluyla iş görenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararlara benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. "Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır" (Sabuncuoğlu ve Tz, 2001:255).

Çalışanlara örgütte yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, çalışanın kendini etkileyen plan ve kararların oluşmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek bir doyum sağlayacak ve monotonluk duygusu da azalacaktır. Birey grup halinde karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlanacak ve örgütün sorunları ile yakından ilgilenecektir. Kendini örgütün bir parçası olarak görecek ve iş morali yükselecektir.

### **1.6.2.3. Liderlik Ruhu**

Liderlik birçok biçimde anlaşılabılır. Önderlik grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktası olarak grup işbirliğinin sağlanmasında önemli rol oynayan bir yönetsel beceridir. Lider, grup üyelerinin gereksinimlerinden ve isteklerinden etkilenir ve onların enerjilerini yönlendirir. Liderlik tarzı da örgütlerde önemli bir stres kaynağıdır.

Stres ve liderlik biçimi üzerinde oldukça az araştırma yapılmasına rağmen, örgütsel yaşamda stresli durumlarla karşılaşan ve ayrı liderlik anlayışlarına sahip yöneticilerin farklı davranacakları söylenebilir. Bir rgtteki yaygın stres her düzeydeki yöneticinin farklı karar almasına ve yanıtlar vermesine neden olabilir. Özellikle, orta ve yüksek düzeydeki stres durumlarıyla karşı karşıya kalan oldukça büyük bir grup yönetici katılmalı karar süreçlerini istemeyerek kullanırken, daha küçük bir yönetici ise grup süreçlerinin kullanılmasından yana olabilir.

#### 1.6.2.4. Yetki Eksikliği

Yetki, karar verme ve diğer kişileri harekete geçirme hakkıdır. İşlerin uyumlu yapılması, oluşan sorunların giderilmesi ve gerekli kararların alınması için yetkinin olması bir zorunluluktur.

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, örgütlerde strese neden olan konuların başında gelmektedir. Yetkinin eksikliği çalışanların çalışma isteklerini azaltır. Çünkü çalışanlar sorumluluklarını yerine getirebilecek kadar yetki isterler ve verilmediği zaman bu onların ruh yapısı üzerinde olumsuz etki meydana getirir.

Bugün pek çok hizmet sektörü incelendiğinde yetki ve sorumluluk verilmeyecek görevlerde genelde kadınların tercih edildiği görülmektedir. Çünkü yetki ve sorumluluk almak isteyen kadın için iş ve aile arasında denge problemi ortaya çıkma olasılığı düşündürücü olabilmektedir. İş ve aile arasında dengenin sağlanması çabaları çalışan kadınlarda stres unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Özellikle üst yönetim pozisyonlarına yaklaştıkça, kadın yöneticilerin erkekler arasında fazlaca görülen ülser ve yüksek tansiyon gibi psikosomatik hastalıklardan şikâyetçi olduğu belirlenmiştir. Bu hastalıkların ortaya çıkmasında ki en büyük etken de strestir.

#### 1.6.2.5. Performans Değerlendirme

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından ne oranda gerçekleştirildiğinin ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi, çağımızda organizasyonlarda karşı karşıya kalınan en önemli sorunlardan biridir. Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve iş görenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir iş görenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda işgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir. Performans

değerlendirmesini şu birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir.

Kişinin gösterdiği performansı etkileyen en önemli etkenler kişilik özellikleri ve kontrol yetkisine az ya da çok sahip olma olarak gösterilmektedir. "Pozitif stres performansı artırırken, stresin yıkıcı olduğu negatif etkisi ise performansı düşürmektedir. Baskının azlığının, baskının fazlalığı kadar strese neden olduğu görülmektedir" ( Atkinson, 1994:22 ).

Stres, performans ve etkinlik üzerine yararlı ve zararlı etkileri mevcuttur. Bu konuda yapılan ilk çalışma 1908 yılında Robert M. Yerkes ve John D. Dodson çalışmalar yapmıştır. Yaptıkları çalışmada yoğun stresin etkinlik ve performansında artacağı ortaya çıkmıştır (emezun.meb.gov.tr). Ancak bu doğrusal ilişki belli bir noktaya kadar devam etmekte o noktadan sonra ise stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Bulunan bu sonuç Yerke – Dodson veya kısaltılmış şekliyle Y–D yasası olarak adlandırmışlardır. Bu yasada da görüldüğü gibi stres normal düzeyin üzerine çıktığı zaman yani yoğunluğu arttığı zaman kişiler bundan olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla performansları düşmektedir. Çünkü aşırı derecede yoğun olan stres, kişinin dikkatinin azalmasına, yargılamalarında ve kararlarında bir takım yanlışlıklar yapmasına ve önemli noktalarla, önemsiz noktaları ayırt edememesine neden olmaktadır.

#### **1.6.2.6. Terfi**

Örgütlerin vereceği önemli kararlardan biri terfi kararlarıdır. Terfi bireyin, aidiyet, gelişme ve bireysel ilerleme gereksinimini gideren gerekli bir uygulamadır. Terfi potansiyel bir stres kaynağıdır. Terfi eden yeni sorumluluklar karşısında yeterli deneyime sahip olamadığını düşünerek terfi edemeyende engellenmiş meslek amaçları nedeniyle sorun yaşayabilmektedir. Bu durumda strese neden olmaktadır.

Becerileri yetersiz olmasına karşın bireyden kapasitesinin üzerinde iş yapması bekleniyorsa birey yoğun bir gerilimle karşı karşıyadır. "Birey yeni görevleri yüklenecek kadar hızlı değilse, gerilimli durum yaşayacaktır" ( Altuntaş, 2003:128 ).



Terfi eden biri için meslekte yükselme, ilk başta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi de beraberinde getirdiğinden kişide bu yeni duruma uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir. Diğer taraftan terfi imkanının personeli bir yarış ve çatışma işine sokmasında önemli bir stres kaynağıdır.

Öte yandan meslekte yeterince ilerleyememe, kişinin yetenek ve niteliklerinin değerlendirilmemesi, yetki ve sorumluluk verilmemesi anlamına gelebilir. Bu durumda kişi kendisini değersiz hissedecek, kapasitesinin altında bir performans sergileyecek ve kendini geliştiremeyecektir. Bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.

#### **1.6.2.7. Ücret**

Örgüt içerisinde stres yaratan faktörlerden bir tanesinde ücret konusudur. İşverenin işgörene beklenenden daha az ücret vermesi, işgörenlerin satınalma gücünü karşılayamayacak ücret vermesi, yetersiz zamlar yapması işgörenin yükümlülüklerini tam olarak ve zamanında yerine getirememelerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda işgörenin çıkmaza girmesi ailesinin ve kendisinin beklentilerini karşılayamamasıyla bunalıma girer ve ek iş yapmanın yollarını aramaktadır. Ekonomik sorunlarını çözmek amacıyla daha fazla çalışmak zorunda kalan işgören zorlanmaları, yorgunluklarını atamamaları, sağlıklarının bozulması ve hastalanmaları ve bunun en doğal sonucu da bu faktörlere bağlı olarak gelişen strestir.

Ücret faktörü yöneticiler açısından incelendiğinde yöneticilerin yoğun iş temposunun karşısında aldıkları en somut karşılık tabiki de ücretdir. Yöneticilerin aldıkları ücret eğer geçim sıkıntısına neden oluyorsa bu durum başlı başına strestir. Yetersiz gelen ücret sonucunda yöneticiler yüksek ücret veren iş arayışına girer veya rakip firmaların iş tekliflerini kabul eder. "Ayrıca yöneticiler hem çalışanların performanslarını objektif şekilde değerlendirmeleri hem de üstleri tarafından değerlendirilmenin getirdiği çift yönlü bir baskının körüklediği endişe ve stresi yaşamaktadırlar" (Ekinci ve Ekici, 2003:223).

### 1.6.2.8. İş Güvensizliği

Bireylerin çalıştıkları kurumda güvende olmak isterler ve çok önemli bir hata yapmadıkça konumlarının ve sosyal haklarını yitirmeyeceklerini bilmek ve emin olmak isterler. Heran işini kaybetme korkusu içinde olan bireyin verimli çalışması beklenemez. Bu nedenle örgütlerde güvensizlik ortamının ortadan kaldırılması ve bireylerin gönül rahatlığıyla çalışmaları sağlanmalıdır.

İşyerinde iş güvenliğinin olması işgörenler için ayrı bir tatmin faktörlerinden biridir. Bu faktör iş tatminini artırdığı gibi iş yapımı yöntemlerini de kolaylaştırır. Üst düzey yöneticilerin genelde en büyük sorunlarından biri az düzeyde ücrete çalışan alt kademedeki çalışanların disiplinini sağlamaktır. Bu durumda yöneticiler iş görenlerin iş tatminini yükseltirse bu personelin disipline edilmesi daha kolay olacaktır.

Çalışanların ekonomik problemler nedeniyle işsiz kalma korkusu yaşamaması, işinin geleceğinin ne olacağını bilememesi, teknolojik gelişmeler gibi nedenlerle deneyimlerinin gelecekte yetersiz olacağını düşünmesi çalışanları strese sokmaktadır.

### 1.6.2.9. Kariyer Geliştirme Problemleri

Çalışanlar buldukları örgüt içerisinde kariyer olanakları konusunda açık ve net bilgiye sahip olmalıdırlar. Personelin organizasyon hakkında çok şey bilmesi ve uzun vadeli kariyer geliştirme potansiyelini kavraması gerekir.

Her çalışan mesleğinde ilerleme ve en üst düzeye çıkmak ister. İsteddiği düzeye çıkamaması sonucu, çalışanın yeteneklerinin iyi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi durumu ortaya çıkar. Böyle bir durumda da çalışan kendini geliştiremez ve yaratılan doyumсузluk kişinin strese girmesine neden olur. "Bireyin kariyerinde doyum ve etkinliği iş stresini denetim altında tutmasına bağlıdır" ( Eren, 2001:56).

Kariyer gelişimiyle ilgili ortaya çıkabilecek problemlere yetersiz veya hızlı terfi, aşırı hırs ve hatta bazen başarı bile eklenebilmektedir. Çalışanların çeşitli şekillerde engellenmesi ve sağlıklı biçimde kariyerlerini geliştirmelerine fırsat verilmemesi işletmelerde örgütsel strese neden olan temel faktörler arasındadır.

### **1.6.3. Örgütün Yapısı İle İlgili Faktörler**

Örgüt yapısı stresin başlıca kaynakları olarak belirlenmektedir. "Örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bölümler arası çekişmeler, baskı, sıkı gözetim, tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar, işin yaptığı baskı vb. bu başlık altında incelenebilecek konular arasındadır" ( Ertekin, 1993:95).

#### **1.6.3.1. Örgütün Yapısı**

"Modern çalışma organizasyonları çoğunlukla otoriter bir denetime yol açan, üst kadememedikilerin alt kademelikleri yönettikleri ve kontrol ettikleri otoriter bir hiyerarşiyle düzenlenmiştir" (Irmak, 2005:37).

Merkezi örgüt yapılarında karar yetkisi büyük ölçüde üst kademe yöneticilerin elindeyken merkezi olmayan örgüt yapılarında ise her çalışan işiyle ilgili doğrudan karar verme yetkisine sahiptir. Merkezi ve merkezi olmayan örgüt yapılarının iş tatmini ve örgütsel strese olan etkilerine ilişkin araştırmalarda karar mekanizmasına katılma imkanı veren merkezi olmayan yapıların çalışanlarda daha az gerilime neden olduğu belirlenmiştir.

#### **1.6.3.2. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütün boyutu, bireyin yaşadığı stresle yakından ilgilidir. Örgütler büyüdükçe bürokratik bir yapıya bürünürler böyle bir örgütte de bireylerin kontrol alanları daralır ve yaratıcılık alanları daralır.

Bürokratik bir yapıya bürünmek yerine katılımcı yönetimin hakim olduğu ve bürokrasinin daha az uygulandığı bir örgüt yapısı bireylerin içinde daha az strese neden olur. Bunun sonucunda da çalışanlarda iş doyumunu ve verimlilik artar.

#### **1.6.3.3. Örgütlerde Gerçekleşen Görüş Farklılığı**

Örgütlerde birlikte çalışmak çok önemlidir. Örgüt içerisinde yardımlaşmak, ekip çalışması yapmak önemli ve kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. "Ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel yarışma ve kayırma olduğu durumlarda önemli bir stres kaynağıdır. Böyle bir durumda kişinin enerjisini iş dışında başka yerlere dağıtır, kişiyi rahatsız edici bir durum yaratarak davranışlarını etkiler " ( Pehlivan, 1995:41).

#### **1.6.4. Grupla İlgili Stres Faktörleri**

İş ilişkilerinin olumlu yada olumsuz olması insan psikolojisini yakından ilgilendiren bir durumdur. Çalışanların üstleriyle ve astlarıyla iyi geçinmeleri işlerini, performanslarını iyi yönde etkilerken aynı zamanda onları olumsuz stres altına sokarak çeşitli fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara neden olabilir.

##### **1.6.4.1. Yönetici, Yönetilen Ve Arkadaşlarla Anlaşmazlıklar**

İnsanların gelirin yanısıra, tatmin ve anlamlı sosyal ilişkiler kurma anlayışı içindedirler. Üstü tarafından takdir edilmeyen, çalıştığı yerde kendisine yakın iş arkadaşları bulamayan insan için işyeri son derece sıkıcı ve çekilmez bir hal alır. "Bunların dışında ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlar da, çalışanlar üzerinde stres yaratan ciddi bir faktördür" ( Cam, 2004:4).

Aynı düzeyde bulunan astlar bir yandan birbirleriyle yardımlaşmak diğer yandan da bir üst basamağa yükselmek için birbirleriyle yarışmak zorundadırlar. Bu çelişkide çalışanları strese sokmaktadır.

İnsanlar işyerlerinde iş arkadaşlarıyla ya da üstleriyle anlaşamadıklarında strese girmekte ve arkadaş desteğini hissedemediklerinde mutsuz olmaktadır. Bu durum performanslarını da etkilemektedir.

##### **1.6.4.2. İş Ortamında Huzursuzluk**

Çalışma yaşamı bireylerin kişiliğini etkileyen önemli bir etkidir. Huzursuzluğun oluşturduğu olumsuz ortam ve meydana getirdiği çatışmalar, bireyin örgütsel davranışını şekillendirmektedir. Huzursuz bir ortamda çalışmaya mecbur kalan kişinin verim düzeyinin düşeceği de kaçınılmaz bir gerçektir. Olumlu çalışma koşullarının sağlanması için işgören işveren çerçevesinde gerekli önlemlerin alınması şarttır.

#### **1.6.5. Çevresel Stres Faktörleri**

Bireyin karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanılan yerin değiştirilmesinin,

ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır. Sosyal ve teknik değişimin insanların yaşam tarzı üzerinde etkisi büyüktür. Kalabalık hareketli ve telaşlı bir yaşamın sürdüğü büyük şehirlerde yaşayan insanların stres potansiyelleri artmaktadır.

#### **1.6.5.1. Teknolojik Değişimler**

Günümüzde iş hayatının çok hızlı değişime uğraması ve teknolojik yeniliklere karşı karşıya kalmaları çalışanlar açısından önemli bir dış stres kaynağı durumuna gelmiştir. "Çalışanlar işletmelerin büyüklükleri açısından, sektörel dağılımı açısından ve çalıştıkları iş şartları açısından farklı stres kaynakları ile karşı karşıya kalmaktadırlar" (Gökdeniz, 2005:176).

Teknolojik değişime karşı gösterilecek en olumlu tutum, değişime uyumdur. Değişime uyum bireyin gündelik faaliyetlerinde, öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektirecektir. Alışılmanın dışında çaba, gerilim ve stresin önemli kaynakları arasındadır. "Bu nedenle, işletmelerde kullanılan teknoloji ve yöntem değişikliklerinin sıklığı, işten kaynaklanan gerilim ile doğru orantılı bir seyir gösterecektir" (Tutar, 2004:222).

#### **1.6.5.2. Ekonomik Belirsizlikler**

Ekonomik krizlerin yoğun olarak yaşandığı, küçülme veya işyeri kapama kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların kendileri ve ailelerinde stres düzeyi yükselmektedir. Ülkelerin ve işletmelerin çeşitli dönemlerde faaliyet gösterdikleri sektörün içerisinde yaşanan krizler ekonomik sıkıntılar, darboğazlar, belirsizlikler işletmeleri ve çalışanları doğrudan etkilemektedir. Ekonomik belirsizliklerin yaşandığı dönemler, hem yöneticiler hem de çalışanlar için yüksek derecede stres kaynağıdır.

#### **1.6.5.3. Kültürel Ve Sosyal Değişiklikler**

Herşeyin hızlı bir şekilde değiştiği dünyada sosyal ve kültürel değişimlerde fazlasıyla bu değişimden nasibini almaktadır. Değişen kültür ile birlikte toplum ve bireyler de belirsizlik ve kararsızlıkla gerilim ortaya çıkar. İnsan değişime karşı karşı koyamadığı halde her zaman değişime tepkilidir. Ve bu tepki ilk olarak değişime karşı inkar ve daha sonrada direnç aşamasını gösterir. Direnç aşaması kişide öfke, sıkıntı,

şaşkınlık gibi yoğun duygu hallerini meydana getirir. Bu duygu değişimleri insanda strese neden olur.

"Karl Albrecht insanlara neler olduğunu belirleyebilmek için beş değişim alanı üzerinde durmuştur. Stres çağını oluşturan bu beş değişim alanı şu şekildedir" (Sızan, 2006:78):

1. Kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş,
2. Durağanlıktan hareketliliğe geçiş
3. Kendine yeterlilikten tüketim ekonomisine geçiş
4. Kapalı sistemden açık sisteme geçiş
5. Bedensel aktiflikten hareketsizliğe geçiştir.

#### **1.6.5.4. Aile İçi Sorunlar**

Örgütlerin açık sistemler olduğu dikkate alındığında, çalışanların iş yaşamlarını şekillendiren örgüt amaçlarının, örgüt kültürünün, örgüt yapısının, çalışanların iş tanımlarının, iş gereklerinin ve iş standartlarının değişime açık unsur ve süreçler olduğu rahatlıkla söylenebilir. Diğer yandan çalışanların aile yaşantılarında gerek biyolojik gerekse psikolojik açıdan oldukça değişime açıktır. Bunun sonucunda çalışanın iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkide değişken bir yapıdadır. Çalışanların aile durumu stres yoğunluğunu etkiler. Evli ve aileye sahip bir çalışan yoğun iş temposunda ailesine zaman ayıramadığından dolayı bekar çalışana oranla daha çok stres altında kalmaktadır.

## **1.7. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI**

Hem iş hayatında hem de gündelik hayatta bireylerin karşılaştığı motivasyon kaybı, verimlilik azalması, isteksizlik, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun azalması gibi önemli sonuçlar doğuran stres, aynı zamanda günlük hayatta insanların her an karşılaşabileceği çeşitli hastalıkların ve virüslerin de, vücut içerisinde zaman içerisinde yayılmasına sebebiyet vermektedir. Stresin birey ve örgütler üzerinde pek çok etkileri ve bu etkilerin doğurduğu önemli sonuçları vardır. Her gün milyonlarca insanın strese bağlı şikâyetlerle işe gitmedikleri tahmin edilmektedir.

Bu bölümde örgütsel stresin sonuçları üzerinde durulmuştur. Örgütsel stresin bireysel, davranışsal ve örgütsel olmak üzere örgütsel stresin sonuçları üç ayrı başlık altında incelenmiştir.

### **1.7.1. Örgütsel Stresin Bireysel Açıdan Sonuçları**

Genel olarak stresin birey üzerinde, bireyin düzenini bozan ve onu etkileyen ve dengesini bozan çeşitli sonuçları vardır. Bu bölümde örgütsel stresin birey üzerindeki etkilerinin sonuçlarını fizyolojik, psikolojik ve davranışsal açıdan incelenecektir.

#### **1.7.1.1. Fizyolojik Sonuçlar**

Stresle ilgili olduğu kabul edilen kalp hastalıkları ve yüksek tansiyon, migren, ülser, kolit, astım, kan basıncı yüksekliği, ruhsal çöküntüler gibi hastalıklarla cinsiyet arasındaki bağlantılar araştırılmıştır. Bu araştırmalar kalple ilgili damar hastalıkları, kan basıncı yüksekliği, ilaç bağımlılığı, sindirim ve solunum sistemi hastalıklarına erkeklerde, migren ve depresyonlara ise kadınlarda daha sık rastlandığını ortaya koymuştur (www.hastaokulu.org)

Stresin fiziksel sonuçları arasında sayılabilecek başlıklar ise şöyledir:

- Kalp hastalıkları ve yüksek tansiyon; Stres sonucu ortaya çıkan kalp hastalıklarında kalıtsal ve yapı ile ilgili etkenlerle stres yaratan etkenlerin birlikte hareket etmesi önemli bir rol oynamaktadır. Kalp hastalıklarını ortaya çıkaran stres etkenleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar psikojen ve kişilikle ilgili etkenlerdir. "Psikojen etkenler işte veya ailede insan ilişkilerinden doğan gerilimler ve tehlikelerden kaynaklanmaktadır" (Kırel; 1991:94).
- Migren; migren en genel tanımı ile ne zaman geleceği belli olmayan nöbetlerin, başlangıçta başın bir yarısından zonklayıcı bir biçimde başlayıp, bütün başa yayılmasıyla şekillenen ve nöbet dışındaki zamanlarda hastanın bütünüyle sağlıklı olduğu bir hastalıktır. Migren ağrısı gerilim doruktayken değil de, baskı kalktıktan bir süre sonra meydana gelmektedir.
- Ülser; Genelde işve aile hayatında meydana gelen sorunlar ile sürekli gerilim altında yoğun heyecan yaşama sırasındaki tepkilerin ülseri neden olduğu

görülmüştür. Özellikle yüksek stresli mesleklerde çalışanlarda daha sıklıkla ülsere rastlandığı da ortaya çıkmıştır.

### 1.7.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Stresin bireyler üzerinde yarattığı olumsuz durumlardan biri de psikolojik açıdan ortaya çıkan sonuçlardır. Örgütsel stres altında ortaya çıkan psikolojik sorunlar genelde şu şekildedir:

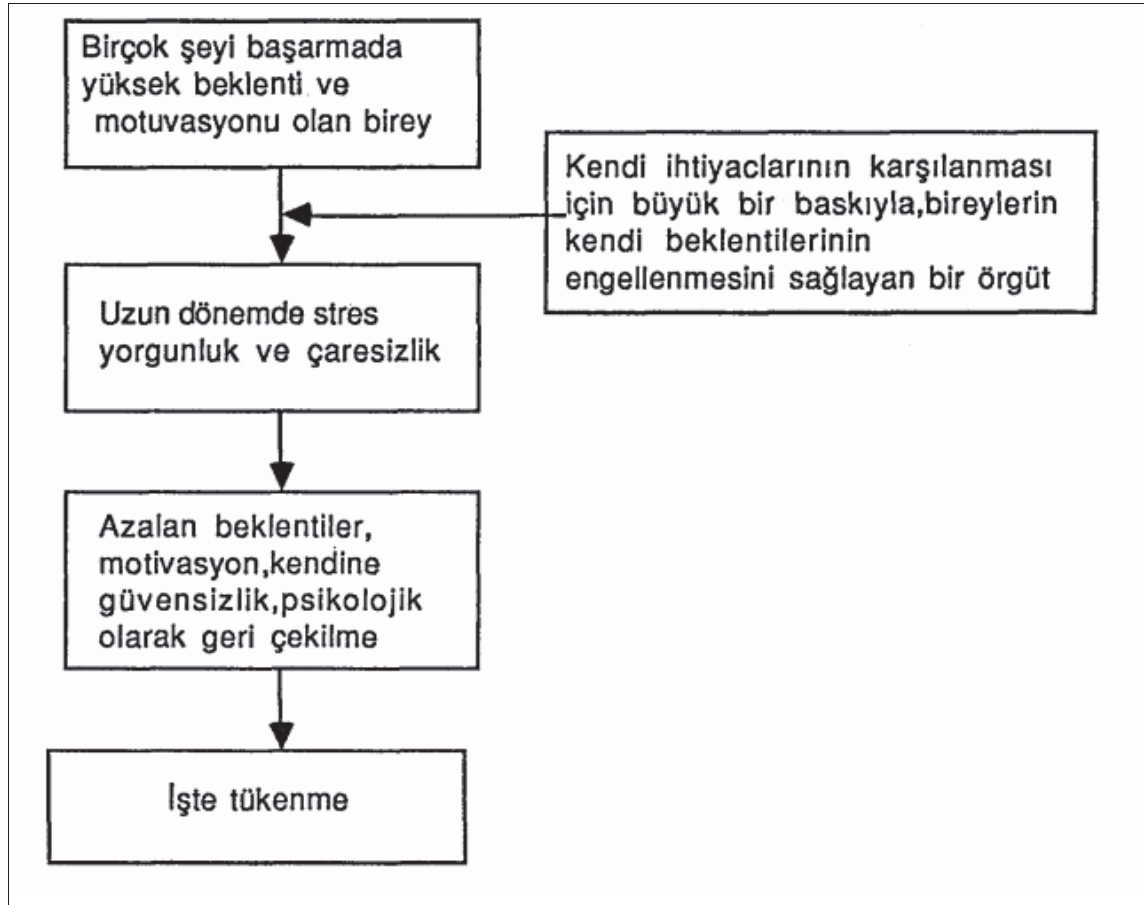
- Endişe; strese neden olabilecek bir şeyin parçası olabileceği gibi, strese bir yanıt da olabilir. Endişe kavramı kaygı, korku, sıkıntıyı kapsayan daha geniş bir kavramdır. Endişe bir gerilim belirtisidir ve çoğunlukla içinde yaşanılan ortamdan ileri gelir. Stres tepkisi nedeniyle veya aşırı yorgunluk durumlarında endişe artar. Stres tepkisinin en belirgin belirtilerinden biri, bireyin sürekli endişe içinde olmasıdır. Beden hareketleri yapılarak, derin nefes alındığında oksijen miktarı artar ve endişeye neden olan laktik asidin oksitlenerek kandan atılması çabuklaşır. Ancak hareketsizlik durumu devam ederse endişe de sürecektir. "Sürekli endişe durumu kas gerginlikleri, baş ağrıları, uykusuzluk, nefes alıp vermede ve yutkunmada zorluk; panik, kalbin düzensiz ve hızlı atması gibi fiziksel belirtilerin yanı sıra; kişisel ilişkileri kesme ve soyutlama gibi sosyal etkiler de gösterir" (Yiğit,2000:87).
- Depresyon; Endişe ve depresyon birbirine bağlıdır. Biri, bir diğersinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Depresyona yol açan etkenler normal olarak her insanda üzüntü yaratır. Fakat insanların çoğu, depresyon yaratan olaylar karşısında kendi kendilerini sınırlandırmayı başarırlar. Bazı insanlar da kendilerini depresyondan kurtaramaz ve uzun süre bunalım halinde yaşarlar. Depresif duygu yoğunluğu, bazen çevreye karşı bir tepkiye dönüşür. Depresyon sırasında üzüntü ve keder dışında, başka duygular da baş gösterir. Örneğin; bazı bireylerin geçmişe nazarla daha sinirli ve kaygılı oldukları görülür.
- Uykusuzluk; stresin en önemli göstergelerinden biri de uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslarda ki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır. Bu durum kronik olursa bir takım sağlık sorunlarına neden olur. Sebebi ne



olursa olsun insanın ruh sağlığındaki en kk dalgalanma bile kendisini uyku düzenindeki bir bozuklukla ortaya koyar. Uykusuzluk bireyin iş yaşamında önemli ölçüde etkileyen bir belirtidir. Uykusuz işgörenlerin iş verimi düşmekte, buna karşılık hata ve kaza oranları yüksek olmaktadır.

- Psikolojik Yorgunluk; aşırı stres ve zihnin aşırı çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu tür yorgunluk sinir merkezini etkileyerek sinirsel bir yorgunluğa sebep verir ki bunu da uykusuzluk şeklinde görürüz. İş süreci, vücut hareketlerinin süresi, grup baskısı, zaman kısıtlamaları, gürültü, ısı ve nem, aydınlatma, sorumluluk, belirsizlik derecesi, çift iş, engellemeler, rol çatışmaları, ekonomik arzu ve bekleyişler iş sırasındaki yorgunluk üzerinde etkili olurlar. Yorgunluk alışan kadınları daha farklı açılardan etkilemektedir. İşyerinde alışan kadının aklı evde kalmaktadır. Aile ile ilgili işlerin hala kadının sorumluluğunda olması, işyerinde çalışan kadına çift rol yüklenmesine neden olmaktadır.
- Tükenmişlik; tükenmişlik sendromu, hem iş görenler hem de çalıştıkları organizasyonlar açısından son derece önemlidir. Tükenme, kişinin çok fazla baskıya maruz kalması veya yaptığı işten tatmin olamaması halinde meydana gelen bitkinlik hissidir. "Tükenme belirtisi, genellikle "ok başarılı" olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür" (Baltaş ve Baltaş, 2002:77).

Şekil 5: Tükenme Süreci



**Kaynak:** Ç. Kirel, "Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Uygulama Çalışması", Doktora Tezi, Eskişehir, 1991, s. 103

Tükenmişliğin davranışsal sonuçları ise aşağıdaki gibidir:

Davranış	Tanım
Kadercilik	İşi üzerindeki kontrolün kaybı duygusu
Sıkıntı	İşi yaparken ilgisinin eksik olması
Hoşnutsuzluk	İşteki mutsuzluk hissi
Kinizim	İşi ve verilen ödüllerin değerini hor görme eğilimi
Yetersizlik	Amaçlara ulaşamama duygusu
Başarısızlık	İş başarımına olan şüphesi sonucu verimsizlik eğilimi
Fazla mesai	Yapılacak çok şeyin olduğu ve zaman yetersizliği duygusu
Terbiyesizlik	İş arkadaşlarına karşı kabalık ya da tatsızlık eğilimi
Doyumsuzluk	Çabaları için ödüllendirilmediği duygusu
Kaçma	Her şeyi bırakma yada uzaklaşma isteği

**Kaynak:** J. Balaban, "Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama" ( Y.L.T.), Eskişehir, 1998, s.6

### **1.7.2. Davranışsal Açıdan Sonuçları**

"Stresin aslında bireysel sonuçlarından olan davranışsal sonuçları başarı düzeyinde düşme, işe gelememe veya işi bırakma, dikkatini toplayamama nedeniyle kaza yapma, alkol ve uyuşturucu madde kullanma, saldırganlık, iletişim güçlükleri olarak ortaya çıkmaktadır" (Özkalp, 1995:240). Stresten kaçmak için bireylerin en çok başvurduğu davranış kalıpları arasında sigara, alkol, uyarıcı, uyuşturucu madde alışkanlığı yer almaktadır. Bu maddeler ilk başta olumsuz kaçışların arasındadır. Başlangıçta sadece geçici olarak kullanılan bu maddeler zamanla kişide bağımlılık yaparak daha ciddi sorunlara yol açabilir.

#### **1.7.2.1. Alkolizm Ve Sigara Kullanımı**

Birçok kişi ve hatta bazı uzmanlar alkolün kişide gerilimi azalttığına, endişelerden uzaklaştırdığına, memnuniyet verici duyguları arttırdığına toplumsal yeteneği geliştirdiğine ve yaşamı daha iyi algılamayı sağladığına inanır. Alkol küçük ağrı ve acıları dindirir ve kişiyi gevşetir. Ancak alkol aşırı alındığında sarhoşlukla birlikte saldırgan davranışlara da yol açmaktadır. Birçok kadın korkularını ve streslerini konuşarak, tartışarak açıklamaya daha yatkındır fakat erkekler konuşmak ve tartışmaktan ziyade sessizlik içinde alkol kullanarak streslerini ve endişelerini unutmaya çalışırlar. Fakat günümüzde kadınlarda da alkol kullanarak stresini unutma eğilimi artmaya başlamaktadır.

Sigara alışkanlığı ve içilen sigara miktarının artması gerilim miktarının arttığına bir belirtisidir. Sigara alışkanlığı olan kişiler, çok değişik nedenlerden ötürü sigara içtiklerini belirtmişlerdir. Bazılarına göre sigara yorgunluk duygusunu azaltır, dikkati bir konu üzerinde yoğunlaştırmaya yardımcı olur. Sigara her ne sebepten içilirse içilsin devamlılığı bağımlılığın nedenidir ve sigara kullanımı bireyin kaçtığı stresten daha kalıcı olumsuz etkiler yaratır.

#### **1.7.2.2. Saldırganlık**

"Yapılan çalışmalar çok yoğun stres altında kalan kadınların içe kapanık, melankolik, toplumdan kaçış şeklinde belirtiler gösterdiklerini; erkeklerin ise saldırgan ve kırıcı olduklarını ortaya çıkarmıştır" (Kirel, 1994:108). Saldırganlık, bireylerin

kendilerini hüsrana uğramış hissettiklerinde ve bu durumdan kurtulmanın hiçbir yolunu bulamadıkları zaman ortaya çıkan şiddetli bir stres tepkisidir.

Genelde stresin bireysel boyutunun bireyin iç dünyası ile sınırlı olmadığı görülmektedir. Stres, kişinin iş ortamındaki davranışlarına ve ilişkilerine olumsuz etki edebilmektedir. Bu doğrultuda, stresin bir yansıması olarak sözel, hatta fiziksel boyutlara ulaşan saldırgan davranışlarla karşılaşılabilir.

### **1.7.3.Örgütsel Stresin Örgüt Açısından Sonuçları**

Stresin örgütsel sonuçları, esasında stresin birey ve örgüt üzerinde verdiği zararın bir göstergesi niteliğinde olup, zaman içerisinde tedbir ya da tedbirler alınmadığı zaman etkilerinin daha geniş boyutlara ulaşacağı açıktır. Belli şartlar altında çalışan bireyi, hangi stres unsurlarının etkilediğini ortaya çıkarmak ve bu sorunların yakından takibini yapmanın yanında, bu stres unsurlarından bireyin nasıl korunacağını öğretmek, bireyin ve örgütün bu süreçten daha az zararla etkilenmesini sağlayacaktır. Stresin örgütsel etkileri performans düşüklüğü, iş gören devir hızı, işe devamsızlık, iş kazaları ve yabancılaşma olarak incelenmiştir.

#### **1.7.3.1. Performans Düşüklüğü**

İşgörenlerin belli bir miktarda stres tepkisi içinde olmaları onların işlerine karşı güdülenmelerini ve performans düzeylerinin yükselmesini sağlayan bir güçtür ([www.memursen.org.tr](http://www.memursen.org.tr)). Orta düzeyde stresin performansı arttırmasına karşılık, aşırı yüksek düzeydeki stres iş görenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozar ve aşırı yüklenmesine neden olur. Çalışanların göstereceği performans işveren için oldukça önemlidir. İşveren kadın-erkek ayırt etmeksizin, çalışan kadından da verim ister, üretim ister, disiplinli çalışma ister. Çalışan kadın, erkeklere göre daha büyük bir gerilim altındadır. İşgörenlerin belli bir miktarda stres tepkisi içinde olmaları onların işlerine karşı güdülenmelerini ve performans düzeylerinin yükselmesini sağlayan bir güçtür. Ancak stres miktarının artması tam tersi etki yapmaktadır. Yıkıcı stres, işgörenlerin ve örgütlerin işlevini yerine getirememesine yol açar.

### 1.7.3.2. İşgören Devir Hızı

Organizasyondaki stresten kaynaklanan baskı, çalışanların işe yabancılaşmalarına, örgütle tam olarak bütünleşememelerine, iş başarımlarının düşmesine yol açabilir. Bu yüzden çalışanlarda daha iyi fırsatları değerlendirme arayışı başlayabilir.

Personel devir hızı şu şekilde hesaplanır ve yorumlanır:

<p style="text-align: center;">Bir yılda işten ayrılanların sayısı</p> <p style="text-align: center;"><b>Personel Devir Hızı</b> = ----- X 100</p> <p style="text-align: center;">Ortalama toplam personel sayısı</p>
---

İşgören devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak kişilerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. İşgören devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir.

İşgören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir. Personel devri iş stresinin sonuçlarından sadece biri olabilir. Başka birçok nedenin personel devrini hızlandırabileceği açıktır. İş stresi ve personel devri arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılan çalışmalarda rol belirsizliğinin ve yeteneklerini tam olarak kullanamamanın personel devrine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma koşullarının kötü olması, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları da personel devrini etkileyen koşullardan sayılmaktadır.

### 1.7.3.3. İşe Devamsızlık

Stresten kurtulmanın yollarından biri strese neden olan iş ortamından uzaklaşmaktır. Hatta böyle bir ortamdan kaçıp evde kalmak için bazen hafif bir baş ağrısını veya baş dönmesini yeterli neden olarak öne sürebilirler. "Genel olarak devamsızlık nedenleri şu şekildedir" (Yılmaz, 2006:88):

- Yaş; devamsızlık durumu gençlere oranla yaşlılarda daha fazla yaşanmaktadır.
- Cinsiyet; kadınlar erkeklere nazaran daha fazla devamsızlık yapmaktadır.
- Aile durumu; çocuk sayısı az yada olmayan aile üyeleri daha az devamsızlık yapmaktadır.
- İş yerinin uzaklığı veya servisin olmaması devamsızlık yapmakta önemli bir faktördür.
- Çalışanın kıdemi; kıdemli olanlar daha fazla devamsızlık yapmaktadırlar.
- Öğrenim derecesi ve monotonluk devamsızlıkta önemlidir.
- Dönemsel faktörlerin etkisi; kış mevsiminde yaz mevsimine oranla daha fazla devamsızlık yapılmaktadır.
- Günlük çalışma süreleri; günlük 8 saatin üzerindeki iş yerlerinde devamsızlık oranı daha fazladır.
- Ücret miktarının ve ödeme düzeninin etkisi; az miktarda ücret ve düzensiz ödeme yapısı yeni iş arayışına neden olacağı için devamsızlığı artırır.
- Hastalık sigortalarının etkisi; hastalık durumlarında ücretten kesinti yapılmadı için bu durum çalışanları en küçük rahatsızlıkta rapor alarak devamsızlık yoluna iter.

#### **1.7.3.4. İş Kazaları**

Stresin önemli etkilerinden biri bireylerde dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Bireyin işi ne karşı ilgisini dikkatini toplayamaması iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurur. Hata yapan bireyin hem kendine karşı güveni sarsılır hem de örgütsel açıdan para ve kaynak israfına neden olur.

Kaza nedenlerini üç grupta toplamak mümkündür. İş kazalarının ilk nedeni olarak teknolojik etkenler görülebilir ([www.ceis.org.tr](http://www.ceis.org.tr)). Teknoloji nedeni ile oluşan kazalar arasında kullanılan araç ve gereçlerin yetersizliği yer alabileceği gibi, işletmenin teknik yapısının kişilerden istediği özelliklerin çok uç olması da sayılabilir. Ayrıca kişi-iş uyumunun gereği gibi sağlanamamasından doğan kazaları da görmek mümkündür. Diğer bir kaza nedeni işletmenin beşeri yapısıdır.

İş görenlerle ilgili kaza nedenlerini de iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar; önerilen iş önlemlerine uymamalarının doğurduğu kazalar ve çalışanların bilgi ve yeteneklerinin iş araç ve gereçleri ile uyum sağlayamamasının doğurduğu kazalardır. İş kazalarına yol açan diğer faktör de çevresel nedenlerdir. İş ortamının aydınlatılması, ısı veya benzeri nedenler iş kazalarına yol açabileceği gibi gürültü, işin yarattığı psikolojik baskıda iş kazalarına yol açmaktadır.

#### **1.7.3.5.Yabancılaşma**

Genelde bu kavram iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk ve moral eksiliğinin yanı sıra iş görenin çalıştığı kuruma karşı tepkisi olarak açıklanmaktadır. "Örgütlerde veya iş arkadaşlarına yönelik yabancılaşan işgörenlerin işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir" (Sökmen, 2005:7).

İşletmelerde strese neden olabilecek faktörlerden bazılarının, yabancılaşma sorununu da ortaya çıkardığı bir gerçektir. Bunların en önemlilerinden biri de güvenlik ve sağlıkla ilgili duyulan endişedir. İşyerinde bulunan birçok tehlikenin önlenmemesi çalışanların hayatlarına önem verilmemesi de çalışanların yabancılaşma problemini ortaya çıkarmaktadır. İkinci bir yabancılaşma kaynağı çalışanların normal yaşam standartlarını koruyabilecekleri bir ücret almamalarıdır. Çalıştıklarının karşılığını yeteri kadar almadıklarına inanan işgörenlerde iş tatminsizliği ve buna bağımlı olarak yabancılaşma ortaya çıkabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, önemi ve tanımları, örgütsel bağlılık ile ilgili teoriler ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konuları ele alınacaktır.

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

"Örgütsel bağlılık kavramı, örgüte duyulan sadakat, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, kendini örgüte adama, örgüt faaliyetlerine katılma olarak ifade edilmektedir" (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:57).

"Örgütle özdeşleşme ve örgüt içerisinde kalma isteğinin bir göstergesi anlamına gelen bağlılık duygusunun oluşumunda da sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir" (Garcia, 1997: 23, Schappe, 1996: 28; McCaul and Hinsz, 1995: 80, Becker and Vance, 1993: 663-670, Doğan, 2002:71). " Çünkü örgüt yönetimine ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adilliğine duyulan güven hissi işgören bağlılığında belirleyici rol oynamaktadır" (Doğan, 2002:71).

"Örgütsel bağlılık kavramı, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılık kavramına katkıda bulunmuşlardır" (Gül, 2002: 37).

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok tanım bulunmakla birlikte bu tanımlar üzerinde bir fikir birliğine varılmamıştır. Örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır. "Örgütsel bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, çaba, edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır" (Gül, 2003: 74).

Örgütsel bağlılık herşeyden önce çalışanın örgüte olan inancını ifade eder ve bu inanç çalışanın gelecekte firmada kalma arzusunun bir ölçüsüdür. Çalışanda bu inancın



sağlanması için organizasyondaki uygulamaların, değerlerin, faaliyetlerin çalışan ile uyumlu olması gerekmektedir.

"Örgüte bağlılığın öğeleri şunlardır" (İbicioğlu, 2000: 13, 19):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma,
- Örgüt kimliği ile kimliklenme,
- İçselleştirme.

Çeşitli araştırmalarda örgütlerine bağlılık duygusu olan çalışanların performansının, iş tatmininin, örgütsel verimliliğin arttığı; işe devamsızlığın, personel devir hızının azaldığı doğrulanmasıyla örgütsel bağlılığa olan ilgi ve önem artmıştır. Örgütüne bağlı olan birey bulunduğu örgüt içinde daha verimli çalışır ve her koşulda örgütünün çıkarını göz önünde bulundurur. Örgütlerine bağlı olan kişiler daha çok, daha iyi ve daha uzun süre çalışırlar. Böyle çalışanlar örgütlerinin ayakta kalmaları ve gelişme göstermeleri için bazı zorluklara tahammül etmeye hazırdır. Söz konusu olan tüm getiriler, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri açısından örgütsel bağlılığın önemli bir konu olduğunu göstermektedir.

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumun niteliği hakkında farklı görüşler bulunduğu için örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlardan oluştuğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde fikir birliğinin sağlanmaması kavramın sınıflandırmasına da yansımıştır.

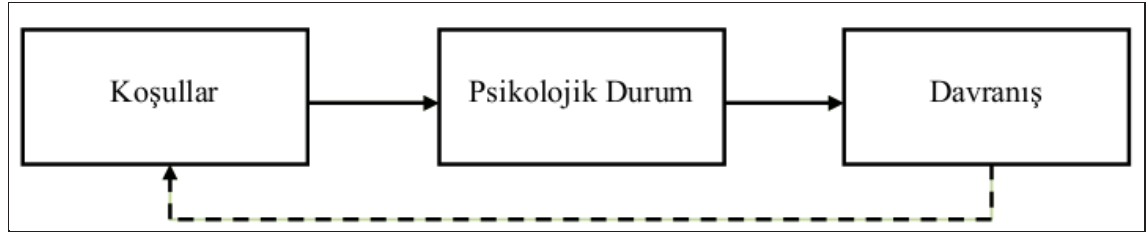
### 2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Örgütsel bağlılığın tutumsal boyutu, çalışanla örgüt arasındaki bağın değerlendirilmesi neticesinde belirlenen örgütle ilgili bir görüşü ya da duygusal bir yönelmedir. Bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi sonucunda tutumsal bağlılık oluşur. Böylece birey örgütsel hedeflerini kendi hedefleri olarak benimseyip onları

gerçekleşmesi için örgüt üyeliğini sürdürmeyi tercih etmektedir. "Dolayısıyla bağlılığın bu boyutu, kişinin birtakım manevi ödül ve çıkarlar karşılığı kendini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir" ( Gül ve İnce, 2005:14).

Sekil 6’da örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir.

**Şekil 6:** Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



**Kaynak:** Doğan S. ve Selçuk K. (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.29, ss.37-61

Şekilde düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir.

Tutumsal bağlılığa ilişkin en yaygın tanımı 1974 yılında Lyman Porter ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar tutumsal bağlılığı, bireylerin örgütsel çıkarları hayata geçirmesine yönelik ekstra çaba sarf etmeye hazır olmaları, örgüt üyeliğini devam ettirme isteği, örgütün temel amaç ve değerlerinin kabul etmeleri olarak tanımlamaktadır. Porter ve arkadaşların diğer bir çalışmasında söz konusu olan bağlılık, insanın örgütle, amaçlarıyla bütünleşmesi ve örgütün bu amaçlara ulaşmaya desteklemek için üyeliğini sürdürmesi isteği olarak ifade edilmektedir.

#### 2.2.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

"Tutumsal bağlılığın temelini Rosabeth Kanter (1968)'in yaklaşımına dayanmaktadır. Araştırmacı örgütsel bağlılığı, sosyal aktörlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları ve kişilik sistemlerini sosyal ilişkilere bağlamaları olarak tanımlamaktadır" (Cengiz, 2001: 35). Kanter bağlılık türlerinin çalışanlara örgüt tarafından dayatılan davranışsal hareketlerden kaynaklandığını ileri sürer. Kanter üç farklı bağlılıktan söz eder:

- Devama yönelik bağlılık; bireyin örgütte kalma ve örgütün sürekliliğine kendini adanması neticesinde belirlenmektedir.
- Kenetlenme bağlılığı; bireyin bir gruba karşı duygusal olarak bağlanması anlamına gelmektedir. Bu şekilde bağlılığın olduğu örgütler genelde çok güçlü örgütlerdir.
- Kontrol bağlılığı; bireyin örgütün değerlerine olan bağlılığıdır. Birey bağlı bulunduğu örgütün değerlerini kendi değerleriyle ilişkili, benzer olduğunu düşünür. Ahlaki açıdan doğru bulduğu bu değerlerin doğru davranışlara klavuz olduğunu savunur.

### 2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılıkla ilgilenenlerin başında yer almaktadır. Etzioni örgütün gücünü örgüt içerisindeki çalışanların örgüte yakınlaşmasıyla bağlı olduğunu savunur. Örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte yaklaşmaları açısından üç şekli olduğunu belirtmektedir. Bunlar:

- Ahlaki bağlılık; örgüt çalışanlarının örgütün değerleriyle özdeşleşmesi temeline dayanır.
- Çıkarıcı bağlılık; örgüt ve çalışanlar arasında çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar örgütlerinde verdikleri emeğin karşılığını almasına bağlı olan bir bağlılıktır.
- Yabancılaştırıcı bağlılık; çalışanların kısıtlandırıldığı durumlarda psikolojik olarak bağlılıklarının kopması fakat üyeliklerinin devam ettirmeleri durumudur.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. "Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir" (Varoğlu, 1993: 58).

### 2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

1986 yılında örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman , bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır. Bunlar:

- Uyum bağlılığı; bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği ön plandadır.
- Özdeşleşme bağlılığı; diğer bireylerle doyum sağlayan bir ilişki kurmak ve bu ilişkinin devamlılığını sağlamaktır. Böylece çalışan bağlı bulunduğu örgütle gurur duyacaktır.
- İçselleştirme bağlılığı; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayalıdır. Burada önmlü olan çalışanları kendi değerleriyle diğer çalışanların değerlerinin uyum içerisinde bir benzerlikte olmalıdır.

### 2.2.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer ve Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli en fazla kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Söz konusu modelde araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmekte ve kavramın psikolojik bir boyuta dayandığını ileri sürmektedirler. Meyer ve Allen' in örgütsel bağlılık modeli başlangıçta duygusal ve zorunlu bağlılık olmak üzere iki farklı bağlılık türünden oluşmakta olup; normatif bağlılık sonradan bu modele dâhil edilmiştir. "Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığı: duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır" (Çekmecelioğlu, 2007: 16). Bunlar:

- Duygusal bağlılık; çalışanın kendisini örgütünün bir parçası olarak gördüğü ve bundan da çok memnun olduğu, gurur duyduğu bir yönelme durumudur. Çalışanların tamamıyla gönüllüğü esasına dayanan bu bağlılık örgütsel hedefleri destekleyen tutumsal bir olgudur. Duygusal bağlılık, çalışanın ihtiyaçları için değil de istediği için örgüte dahil olması, örgütün her zaman lider olması için işin de daha fazla performans göstermesi gibi örgüt içinde olumlu getirileri olduğu için en fazla ilgi duyulan bağlılık tipidir.

- Devamlılık bağıllığı; Çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak örgütte kalma kararı vermesidir. Bir örgütte çalışmaya devam etme kararı veren birey, o işyerine zaman ve emek harcamakta ve örgüte bir yatırımda bulunmaktadır. Birey, yatırımda bulunduğu bu örgütten ayrıldığında ise; harcadığı emek ve çabanın boşa gideceğini düşünür ve böylelikle o örgütte çalışmaya devam eder.
- Normatif bağıllık; zorunluluk esasına dayanır. Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağıllık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. "Normatif bağıllık, bireyin kendisini örgüte adanması ve sadakati tevsik eden bir kültür içinde sosyalleşmesi sebebiyle, örgütlere bağıllı ve sadık olma temayülüne vurgu yapar" (Durna ve Eren, 2005: 210 ).

Sonuçta her bağıllık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağıllığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağıllığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, daimi bağıllığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar.

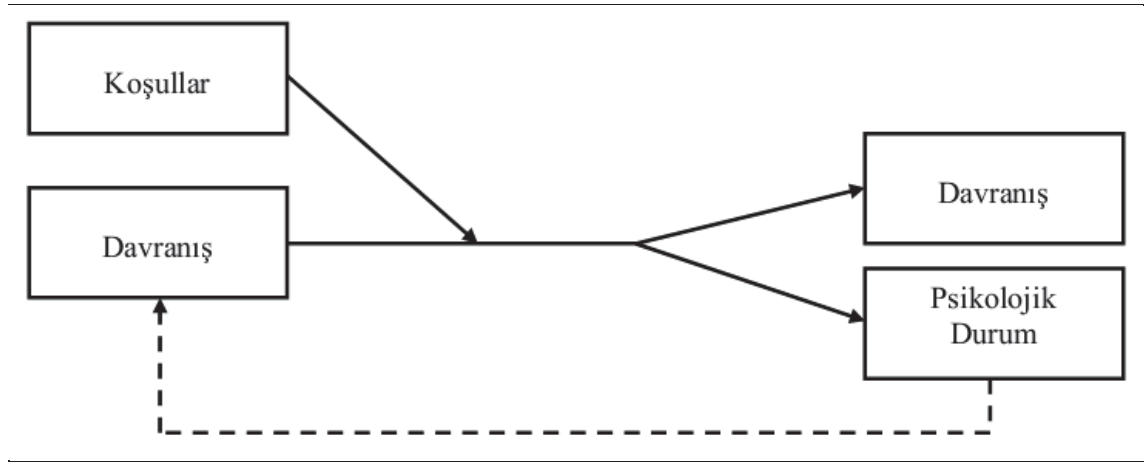
### **2.2.2. Davranışsal Bağıllık**

İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağıllı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağıllık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır.

Davranışsal bağıllık, bağıllığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ele alınabilmektedir. Bu kavram, işgörenin geçmişteki davranışlar nedeniyle örgüte bağıllı kalma süreci ile ilgilidir. "Örgüte bağıllı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır" ( Gül, 2003:73).

Sekil 7’de, çalışanın davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağlamaktadır.

**Şekil 7:** Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal BakışAçısı



**Kaynak:** Doğan S. ve Selçuk K. (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri Ve Önemi", Erciyes Üniveristesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.29, ss.37-61

Sonuç olarak davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, iş görenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; iş gören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır.

Aşağıda davranışsal bağlılık yaklaşımıyla ilgili Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in Sınıflandırması ele alınacaktır.

### 2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Genel olarak Becker'in Yan Bahis Yaklaşımını davranışsal bağlılık içerisinde değerlendirilmektedir. Becker (1960)'e göre, örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisi göstermesi ve bu davranışlarını doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir.

Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık çalışanın örgütle "bahse girmesi" sonucunda oluşur. Birey, kendisi için değerli olan şeyleri bahis konusu olarak ortaya koyar. Bireyin üzerine bahse girdiği "şeyler", kendisi için ne kadar önemli ve değerliyse örgüte olan bağlılığı o kadar yüksek olacaktır. Bireyin örgüte yaptığı yatırımların miktarı arttıkça örgütten ayrılma isteği azalacaktır. Bireyin girdiği yan bahisler için yaş ve kıdem gibi unsurlar temel ölçütlerdir. Bireyin yaşı ve örgütteki kıdemi arttıkça, örgütten ayrılması daha çok zorlaşacaktır.

Genel anlamda kişi, örgütten ayrılanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek örgütte kalmayı tercih etmekte ve örgüt üyeliğini devam ettirmek amacıyla tutarlı davranışlar sergilemektedir.

#### **2.2.2.2. Salancik'in Sınıflandırması**

"Salancik (1977) örgütsel bağlılığı "işgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgütte olan ilgisini güçlendiren inançlarla bağlanma durumu" olarak tanımlamaktadır" ( Gözen, 2007: 52). Salancik Becker'den farklı olarak, tutarlı davranışların temelinde yatan nedenin bireyin tutum ve inançları olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, bireyin örgüte ilişkin algısı, zaman içerisinde birtakım inançlarının oluşmasına neden olur. Bu inançlar örgüte yönelik olumlu veya olumsuz tutumlara dönüşür. Birey bu tutumlara uygun olarak bir hareket tarzı belirler. İstikrarlı davranma ihtiyacı içinde olan birey, bu davranışlarına bağlanır ve her bir hareketini, bir önceki davranışıyla ilişkili olarak belirler.

Salancik'a göre bağlılığın şiddeti bireyin tutumu ile davranışların birbirine ne kadar uyumlu olduğu ile belirlenmektedir. Güçlü bir uyumluluk söz konusuysa birey örgütüne güçlü bir devamlılık bağlılığı sergileyecektir.

#### **2.2.3. Çok Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluşur. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüt içinde pek çok referans grubu bulunmaktadır. Bu referans grupları, bireyin iş arkadaşları, yöneticiler, sendikal gruplar, müşteriler, bireyin mesleği gibi pek çok unsurdan oluşur. Bu unsurların her birinin birey için ifade ettiği değer farklıdır. Ayrıca bu referans gruplarının örgütsel amaçlarla çatışabilen kendilerine özgü amaç ve hedefleri olabilmektedir. Bu yüzden birey bu unsurların her biri için farklı bağlılık düzeylerine sahiptir. Diğer yandan, bu unsurlara ve örgütün bütününe karşı geliştirilen bağlılık düzeyleri kişiden kişiye de farklılık göstermektedir.

"Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve örgütü oluşturan farklı iç ve dışöğelerin çoklu bağlılıklarının toplamıdır" (Ersoy, 2007:68). "İşgören, örgütün bütününe duyduğu bağlılığın yanı sıra örgüt yöneticilerine,

meslektaşlarına, mesleklerine, müşterilere, tedarikçilere, meslek odalara, sendikalara ve topluma da çeşitli bağlılıklar sergileyebilmektedir" (Gül ve İnce, 2005:106).

Çok boyutlu bakış açısı, bir kişinin gösterdiği bağlılığın başka birinin gösterdiği bağlılıktan farklılaşabileceği, hatta bir kişinin duyduğu bağlılıkların da birbirinden farklılık gösterebileceği öngörür. Bu da, bireyin bağlılığının her bir boyutu farklı etkenlerden kaynaklandığını göstermektedir. "Bireyin bağlılık kaynağını bulmak ve gücünü ölçebilmek için örgütteki belirli grup ve onların amaçları belirlenmelidir, zira bunlar bireyin örgütte yaşadığı çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır" (Varoğlu, 1993: ).

### 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Bireysel faktörler: İş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler (cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, pozisyon, eğitim, ırk-toplumsal kültür) olarak ifade edilmektedir. Yazında demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık boyutları arasındaki etkileşim ile ilgili olarak farklı sonuçlarla karşılaşmakta olup, bazı araştırmalarda, örneğin; yaş ve kıdemle birlikte bağlılığın arttığı, eğitim düzeyinin artmasıyla bağlılığın azaldığı ileri sürülürken, bazılarında ise böyle bir ilişkinin olmadığı yönünde tespitlere yer verilmektedir. "Örneğin alt seviyede çalışanlar için, yaş, eğitim, medeni durum vb. bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statüde çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir" (Bozkurt, 2007:61).
- Örgütsel faktörler: Örgütsel faktörler işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ücret düzeyi, örgüt iklimi,



örgütsel destek, örgütsel güven, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, nezaret (denetim), ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ifade edilmektedir. Meyer ve Allen'e (1990) göre örgütsel faktörler duygusal bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir.

## 2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık sonuçlarına bakıldığında, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu neticesine varılabilir. İş doyumu, performans, motivasyon, katılım ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğinin bağlılıkla pozitif; işe geç kalma, devamsızlık, iş gören devir oranı, işten ayrılma niyeti, iş doyumu, devamsızlığın ise bağlılıkla negatif ilişkili olduğu en önemli davranışsal sonuçlardır (Gül ve İnce, 2005:94). Kişinin yüksek örgütsel bağlılık algısının, genellikle hem örgüt hem de kişinin bizzat kendisi için olumlu bir etken olduğu düşünülmektedir. " Örgütsel bağlılığın neticelerinin bağlılığın düzeyine ilişkin olarak olumlu veya olumsuz olabileceğine dair çalışmalar da bulunmaktadır" (Gözen,2007:65). Randall örgütsel bağlılık üzerine yaptığı araştırmalarda bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin kişiye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir.

Örgütsel bağlılığının davranışsal sonuçlarından bazıları olan performans, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti bu sonuçlardan örgüt için en önemli olan sonuçlardır.

- Örgütsel bağlılık ve performans; Örgüte güçlü bir şekilde bağlanan çalışanların örgüt başarısına yüksek düzeyde katkı sağlamaları beklenir. Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi irdeleyen oldukça fazla çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiye yönelik farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı çalışmalarda değişkenler arasında güçlü ve olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya koysalar da bunun yanı sıra literatürde örgütsel bağlılık ve performans arasında zayıf ya da yeterince güçlü olmadığı hayal kırıcı sonuçları elde etmiş araştırmalar da yer almaktadır. Araştırmalar arasında her ne kadar tutarsızlık mevcut olsa da, olumlu iş tutumlarına sahip olmakla olumlu iş çıktıları alınacağı

düşüncesiyle bağlılığın yüksek performansın bir belirleyicisi olduğunu kabul etmek yanlış olmayacaktır.

- Devamsızlık ve işe geç kalma; yapılan çalışmalarda örgütlerine bağlı bireylerin devamsızlık ve işe geç kalma davranışlarını daha az sergiledikleri ortaya konulduğu gibi, devamsızlık ve işe geç kalma ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir bağın olmadığını savunan çalışmalarda mevcuttur. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılık ile çalışanların devamlılık ve geç kalma eylemi arasında çok güçlü olmamasına karşın bir ilişki mevcuttur.
- İşten ayrılma niyeti; Örgütsel bağlılık örgütten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Örgütten ayrılma niyeti, ayrılma davranışının en güçlü ve doğrudan habercisidir ve çalışanın başka bir istihdam fırsatı aramayı veya işten ayrılmayı düşünüp düşünmediğini belirlemektedir ([www.e-dergi.atauni.edu.tr](http://www.e-dergi.atauni.edu.tr)). Örgütün üyesi olmaktan hoşnutluk duyan ve beklentilerin karşılandığını algılayan birey, örgüt bakımından olumlu davranışları sergiler. Bu bağlamda, yüksek düzeyde bağlılık hisseden kişinin, alternatif iş imkânlarına sahip olduğunda bile, bulunduğu işten ayrılmak istemeyeceği düşüncesi genelde kabul görmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNDE ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde daha önceki bölümlerde teorik olarak açıklanan stres, örgütsel stres ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek üzere turizm sektöründe otel işletmelerinde üst düzey yöneticileri üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, örgütsel stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkidir. Bu ilişki Antalya da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde ki üst düzey yöneticiler açısından incelenmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, Antalya merkezdeki (Side, Kemer, Belek, Göynük, Lara, Kundu tatil beldeleri) beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan otel yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın amacının daha iyi anlaşılabilmesi için şu şekilde alt amaçlara ayırmak mümkündür:

- Otel yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgüte olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi görmek,
- Otel yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgüte olan devam bağlılıkları arasındaki ilişkiyi görmek,
- Otel yöneticilerinin örgütsel stresleri ile normatif bağlılıkları arasındaki ilişkiyi görmek

- Otel yöneticilerinin örgütsel streslerinin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini görmektir.
- Otel yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini görmektir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Dünyanın hızla gelişimi değişimide beraberinde getirmektedir. Bu değişim insan üzerinde hem fiziksel hem de ruhsal açıdan baskı oluşturmaktadır. Bu baskılar çoğalarak insan üzerinde stres oluşturmaktadır.

Ülkemiz ekonomisinin gelirlerinde önemli bir paya sahip olan turizm sektörünün temel taşı olan otel işletmeleri dünyada gelişen her alanda meydana gelen hızlı değişime ayak uydurmak zorundadır. Otel işletmeleri hizmet sektöründe olmaları nedeni ile gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonlarını tam anlamıyla yerine getirmede büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. "Otel işletmeciliğinin emek- yoğun bir endüstri olması nedeniyle insan faktörü daha fazla önem kazanmaktadır" (Işık, 2006:1).

Bir konaklama işletmesinin fark yaratabilmesi ancak çalışanları ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşterinin aynı konaklama işletmesini tekrar tercih etmesi büyük önem arz etmektedir. Konaklama işletmeleri bunu çalışanları ile sağlarlar. İşte bu nedenle örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları çalışanların başarılı veya başarısızlıklarına bağlıdır. Bir çalışanın tam performansını göstermesi, o çalışanın örgüte olan bağlılığı ile ilişkilidir.

"Çalışanların başarılı olmaları, örgütü başarıya ulaştıracağından, her iki tarafın amaçlarının dengeli bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir" (Akgündüz, 2006:21). Yani otellerin, misafir memnuniyeti sağlamaları ve fark yaratabilmeleri için öncelikle çalışan memnuniyetini sağlamaları, çalışan bireylerin stresten uzak olmasına ve örgütlerine bağlı kalmasına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, bu araştırma, otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ

Araştırmanın temel problemi, otel yönetimde önemli bir yeri olan üst düzey yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığıdır. Bu temel problemin yanında alt problemler ise şunlardır:

- Üst düzey yöneticilerini örgüt stresleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır ?
- Üst düzey yöneticilerini örgüt stresleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır ?
- Üst düzey yöneticilerini örgüt stresleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır ?
- Üst düzey yöneticilerini örgüt stresleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir ?
- Üst düzey yöneticilerini örgüt bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir ?

### 3.5. KAPSAM VE VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

#### 3.5.1. Veri Ve Bilgilerin Analizi

Veri ve bilgilerin analizi aşamasında, hazırlanan anket formları otellerin üst yöneticilerine dağıtılarak yada mail yoluyla kendilerine iletilerek doldurulmaları sağlanmış ve elde edilen veriler SPSS paket programına yüklenmiştir. Gerekli istatistik hesaplamalar yapılarak çeşitli bulgular elde edilmiştir.

#### 3.5.2. Kapsam Ve Sınırlılıklar

Araştırmanın konusu, "örgütsel stres"i ve örgütsel bağlılık"ı kapsamaktadır. Bu araştırmada, mesleki ya da örgüt dışı stres ve mesleki bağlılık vb. bağlılık türleri incelenmiştir.

Araştırmanın evreni, Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerdir. Seçilen oteller Antalya merkez kaleiçindeki butik oteller ile Kundu, Lara, Side, Kemer, Çamyuva ve Tekirova'da bulunan işletmelerdir.

Evreni oluşturan otel sayısı toplam 336'dır. Bunlardan basit tesadüfi örnekleme ile seçilen 120 otel işletmesine 71 tanesi yöneticilere mail yoluyla yollanırken 49 tanesi ile yüzyüze görüşülmüş 11 adet anket ise reddedilmiştir. Sonuç olarak olumlu analizler toplam 109 anket ile yapılmıştır.

Çalışmanın anket kısmı üç bölümden oluşmaktadır:

Anketin ilk bölümünde katılımcıların **Demografik Özellikleri** hakkında sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde genelde iş yaşamında örgütsel stresi konu alan çalışmalarda kullanılmış olan **Örgütsel Stres Ölçeği** kullanılmıştır. Avcı (2007)'nin İnalet Pehlivan, Yücel Ertekin, Aylanur Ataklı ve Aliye Aktaş tarafından geliştirilen ve stres konusunda birçok çalışmada kullanılan, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş anketler incelenerek araştırmanın kapsamına ve amacına uygun şekildeki 17 madde seçilerek oluşturulmuştur.

Bu çalışmada kullanılan Örgütsel Stres Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıda yüksek derecede güvenilir bulunmuş ve araştırmanın bulgular ve yorumlar kısmında verilmiştir.

Anketin üçüncü kısmında yer alan Allen, N. J. ve Meyer, J. P. ("Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers" Commitment and Role Orientation, Academy of Management Journal, (4), 847–858, 1990) tarafından geliştirilen **Örgütsel Bağlılık Ölçeği** kullanılmıştır. Bu ölçek Fatma Yıldırım tarafından 2002 yılı doktora tezi için Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış 24 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği hiçbir değişiklik yapılmadan çalışmada kullanılmıştır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

**HİPOTEZ 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.**

Hipotez 1a: Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Katılımcıların yaşları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1c: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1d: Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1e: Katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1f: Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1g: Katılımcıların yönetici olarak çalışma süreleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1h: Katılımcıların değiştirdikleri işletme sayısı ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## **HİPOTEZ 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.**

Hipotez 2a: Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2b: Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2c: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2d: Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2e: Katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2f: Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2g: Katılımcıların yönetici olarak çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2h: Katılımcıların değiştirdikleri işletme sayısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

#### 3.7.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Bilgileri

Faktörlere ilişkin bilgiler tablo 1 ve tablo 2'de bildirilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Özdeğer Ve Varyans Yükleri

	Total	% of Variance	Cumulative %
Duygusal Bağlılık	2,954	28,864	28,864
Normatif Bağlılık	1,649	9,092	51,842
Devam Bağlılığı / Mevcut Olanakların Varlığı	1,147	11,540	64,508
Devam Bağlılığı / Mevcut Alternatiflerin Eksikliği	1,566	15,289	66,778

Faktörlere ait varyansların toplamının % 50 değerinden yüksek çıkması istenilen bir durumdur. Dört faktör ve 15 sorudan oluşan bu anket katılımcıların örgütsel bağlılıklarını %66,7 oranında ölçmektedir. Araştırmanın faktör analizi sonucunda elde edilen varyans yüzdesi toplamı 66,778 olarak çıkmıştır. Elde edilen varyans yüzdesi toplamının %50'den yüksek olması, analizin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Güvenirlik Değerleri

	Faktör Yükleri	Güvenirlik
<b>Faktör 1: Duygusal Bağlılık</b>		<b>0,888</b>
Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var (24)	0,892	
Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum (23)	0,840	
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu	0,796	



işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum (18)		
İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımış gibi hissederim (20)	0,794	
İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum (25)	0,719	
Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır. (37)	0,705	
İşyerimi sosyal hayatımda konuşmaktan hoşlanırım (19)	0,657	
<b>Devam Bağlılığı / Mevcut Olanakların Varlığı</b>		<b>0,610</b>
Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz (26)	0,782	
Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz (29)	0,768	
Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar (28)	0,569	
<b>Devam Bağlılığı / Mevcut Alternatiflerin Eksikliği</b>		<b>0,743</b>
Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır (32)	0,789	
Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım (31)	0,784	
Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum (30)	0,763	
<b>Normatif Bağlılık</b>		<b>0,644</b>
Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum (41)	0,813	
Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum (21)	0,681	

Ölçeğin bileşenlerini, duygusal bağlılık (18–25. ifadeler), devam bağlılığı (26–33. ifadeler) ve normatif bağlılık (34–41. ifadeler) oluşturmaktadır. Ölçekteki 21, 23,25, 26, 29, 41. ifadeler, diğer sorulara göre ters yönlü oldukları için çevrilerek analiz yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü: 0,793 ve Bartlett Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi: 0,000'dır.

### 3.7.2. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Ve Güvenirliği

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere Örgütsel Bağlılık ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach's alpha değeri 0,833, örgütsel stres üzerine

yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise cronbach's alpha değeri 0,873 çıkmış buradan her iki ölçeğinde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlikleri

Örgütsel Bağlılık Cronbach Alpha Güvenirlik Tablosu		Örgütsel Stres Cronbach Alpha Güvenirlik Tablosu	
Cronbach's Alpha Katsayısı	Ölçekteki İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı	Ölçekteki İfade Sayısı
0,833	15	0,873	17

### 3.7.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Medeni Durumu	Frekans	Yüzde
Erkek	63	57,8	Evli	70	64,2
Kadın	46	42,2	Bekar	39	35,8
<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100</b>
Yaş	Frekans	Yüzde	Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
20-24 arası	4	3,7	Lise	5	4,6
25-29 arası	6	5,5	Ön lisans	36	33,5
30-34 arası	55	51,3	Lisans	64	58,2
35 ve üstü	44	39,5	Lisansüstü	4	3,7
<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100</b>
Şuanki İşyerinde Çalıştığı süre	Frekans	Yüzde	Yönetici Olarak Geçirilen Yıl	Frekans	Yüzde
1 ay /altı	1	,9	1-6 ay	0	0
2-6 ay	4	3,7	2-6 ay	0	0
7-11 ay	4	3,7	7-11 ay	1	0,9
1-4 yıl	65	59,8	1-4 yıl	3	2,8
5-9 yıl	6	5,5	5-9 yıl	55	51,2
10-14 yıl	29	26,4	10-14 yıl	44	39,6
15 yıl/üstü	0	0	15 yıl /üstü	6	5,5
<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Turizmde Geçirilen Yıl Dağılımı	Fekans	Yüzde	Değiştirilen İşletme sayısı	Frekans	Yüzde
1-6 ay	0	0	1	-	-
7-11 ay	0	0	2	-	-
1-4 yıl	1	0,9	3	-	-
5-9 yıl	7	6,4	4	59	54,1
10-14 yıl	52	47,7	5	47	43,1
15 yıl/üstü	49	45,0	6	3	2,8
<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	7 ve üstü	-	-
			<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

### 3.7.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim vb. demografik özellikleri ile örgütsel stresleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

#### 3.7.4.1. Katılımcıların Cinsiyetleri İle Örgütsel Stresleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Katılımcıların cinsiyetlerinin örgütsel stres açısından farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için bağımsız t-testi uygulanmıştır.

Tablo 5: Cinsiyet İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu

	Sayı	Örgütsel Stres Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık
Erkek	63	4,4013	,35342	,13100
Kadın	46	4,2820	,38678	

Tablo 5’de görüldüğü gibi, katılımcıların erkek ya da kadın olmalarının örgütsel stres açısından bir önemi yoktur ( $p=0,131 > 0,05$ ). Hipotez 1a reddedilmiştir.

### 3.7.4.2. Katılımcıların Yaşları İle Örgütsel Stresleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Örgütsel stres katılımcıların yaşları bakımından farklılık ifade edip etmediğini anlayabilmek için bağımsız t-testi analizi yapılmıştır. Ölçekte katılımcıların yaşlarını öğrenmek için 20-24 arası, 25-29 arası, 30-34 arası ve 35 ve üstü olmak üzere dört grup oluşturulmuştur. Fakat iki grupta katılımcı sayısının analiz için elverişli olmamasından dolayı az sayıda katılımcının olduğu iki grup diğer iki gruba aktarılmıştır. Bu nedenle gruplar 30 yaş ve altı, 35 yaş ve üstü olarak değiştirilmiştir.

Tablo 6: Yaş İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu

	Sayı	Örgütsel Stres Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
30 yaş ve altı	65	4,4380	,37909	,114
35 yaş ve üstü	44	4,2470	,34200	

Tablo 6'da görüldüğü gibi katılımcıların yaşları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p=0,114 > 0,05$ ). Bu nedenle hipotez 1b reddedilmiştir.

### 3.7.4.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İle Örgütsel Stresleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 7: Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu

	Sayı	Örgütsel Stres Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
Ön lisans/daha düşük	41	4,3010	,39909	,124
Lisans/lisans üstü	68	4,4048	,31200	

Otel yönetici olan katılımcıların aldıkları eğitim düzeyi ile örgütsel stresleri arasındaki ilişkiyi görmek için bağımsız t-testi uygulanmıştır. Fakat yöneticilerden 5 kişi lise, 4 kişi ise lisans üstü eğitim almıştır bu sayıların analiz için sağlıklı olmamasından dolayı gruplar önlisans ve daha düşük, lisans ve daha üst olarak ayrılmıştır.

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p=0,124 > 0,05$ ). Bu nedenle hipotez 1c reddedilmiştir.

#### **3.7.4.4. Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Stresleri Arasındaki İlişkinin Analizi**

Tablo 8: Medeni Durum İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu

	Sayı	Örgütsel Stres Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
Evli	70	4,8348	,38967	,208
Bekar	39	4,2013	,34577	

Katılımcıların medeni hallerinin örgütsel stres açısından farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için bağımsız t-testi uygulanmıştır. Tablo 8’ de görüldüğü gibi, katılımcıların evli ya da bekar olmalarının örgütsel stres açısından bir önemi yoktur ( $p=0,208 > 0,05$ ). Dolayısıyla hipotez 1d reddedilmiştir.

#### **3.7.4.5. Katılımcıların Çalışma Süreleri İle Örgütsel Stresleri Arasındaki İlişkinin Analizi**

Katılımcı yöneticilerin şuanda çalıştıkları işyerlerindeki süre ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi analiz edebilmek için bağımsız t-testi uygulanmıştır.

Tablo 9: Bulunduğu İş Yerinde Çalışma Süresi İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu

	Sayı	Örgütsel Stres Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
10 yıl ve üzeri	80	4,9854	,39956	,310
9 yıl ve altı	29	4,2832	,3259	

$p=0,310 > 0,05$  olduğundan dolayı hipotez 1e reddedilmiştir.

#### 3.7.4.6. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İle Örgütsel Stresleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Yöneticilerin turizm sektöründe geçirilen yıl dağılımına baktığımızda 1-6 ay, 7-11 ay çalışan hiçbir yönetici yoktur. 1-4 yıl arası çalışan 1 katılımcı 5-9 yıl arası çalışan katılımcı sayısı 7'dir. t-testinin anlamlı sonuçlar vermesi için bu iki grup diğer gruplara dağıtılmıştır. Dolayısıyla gruplar 14 yıl ve altı, 15 yıl ve üstü olarak yeniden gruplandırılmıştır.

Tablo 10: Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu

	Sayı	Örgütsel Stres Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
14 yıl ve altı	60	4,3949	,37667	,211
15 yıl ve üstü	49	4,3043	,37077	

$p=0,211 > 0,05$  olduğundan dolayı hipotez 1f reddedilmiştir.

### 3.7.4.7. Katılımcıların Yönetici Olarak Geçirilen Yıl İle Örgütsel Stresleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 11: Katılımcıların Yönetici Olarak Geçirilen Yıl İle Örgütsel Bağlılık Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu

	Sayı	Örgütsel Stres Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
9 yıl ve altı	59	4,3523	,41362	,189
10 yıl ve üstü	50	4,3121	,48542	

$p=0,189 > 0,05$  olduğundan dolayı hipotez 1g reddedilmiştir.

### 3.7.4.8. Katılımcıların Değiştirdikleri İşletme Sayısı İle Örgütsel Stresleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Değiştirilen işletme sayısını ölçmek için 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7ve üstü olarak gruplandırıldı fakat 1,2,3 ve 7ve üstünü işaretleyen katılımcı olmadığından dolayı 6 işletme değiştirdiğini ifade eden katılımcı sayısı da 3 olduğu için t-testinde gruplandırma değiştirilmiş 4 ve altı, 5 ve üstü olarak yeniden düzenlenmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Değiştirdikleri İşletme Sayısı İle Örgütsel Stres Ortalamaları, Standart Sapmalar ve Bağımsız T-testi Sonucu

	Sayı	Örgütsel Stres Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
4 ve altı	60	4,5593	,67648	,466
5 ve üstü	49	4,6467	,54880	

$p=,466 > 0,05$  olduğundan dolayı hipotez 1h reddedilmiştir.

### 3.7.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim vb. demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

#### 3.7.5.1. Katılımcıların Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi

katılımcıların cinsiyetlerinin örgütsel bağlılık açısından farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için bağımsız t-testi uygulanmıştır.. Testin sonuçları bir sonraki sayfada tablo 13'de incelenmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu

Örgütsel Bağlılık	Cinsiyet	Sayı	Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
<b>GÖB</b>	Erkek	63	4,6056	,32338	,013
	Kadın	46	4,4081	,48731	
<b>Duy.B.</b>	Erkek	63	4,6559	,64435	,276
	Kadın	46	4,5248	,58460	
<b>Dev.B./Olanakların Eksikliği</b>	Erkek	63	4,3952	,73068	,208
	Kadın	46	4,0851	1,23939	
<b>Dev.B./Olanakların Varlığı</b>	Erkek	63	4,6331	,41666	,126
	Kadın	46	4,4085	,613331	
<b>Normatif B.</b>	Erkek	63	4,6855	,50598	,258
	Kadın	46	4,5532	,70890	

Yapılan t-testi sonuçlarına göre erkek ve kadın arasında Genel Örgütsel Bağlılık dışında ( $p=0,013 < 0,05$ ) anlamlı bir fark söz konusu değildir. Dolayısıyla Hipotez 2a kısmen reddedilmiştir.



### 3.7.5.2. Katılımcıların Yaşları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi

Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi görebilmek için t-testi yapılmıştır. Katılımcıların yaşları 30 yaş/altı ve 35 yaş/üstü olarak gruplandırılmıştır. Bir sonraki sayfada tablo 14'de analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 14: Yaş İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu

Örgütsel Bağlılık	Yaş	Sayı	Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
<b>GÖB</b>	30 yaş/altı	65	4,6944	,42756	,213
	35yaş/üstü	44	4,3254	,41869	
<b>Duy.B.</b>	30 yaş/altı	65	4,4924	,39664	,116
	35yaş/üstü	44	4,4484	,45980	
<b>Dev.B./Olanakların Eksikliği</b>	30 yaş/altı	65	4,6731	,48889	,248
	35yaş/üstü	44	4,4576	5,9479	
<b>Dev.B./Olanakların Varlığı</b>	30 yaş/altı	65	4,5847	,64429	,232
	35yaş/üstü	44	4,4174	,45236	
<b>Normatif B.</b>	30 yaş/altı	65	4,8563	,31856	,112
	35yaş/üstü	44	4,7115	,28011	

t-testi sonucuna göre katılımcıların yaşları genel örgütsel bağlılıkları ( $p=0,213 > 0,05$ ) arasında ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Hipotez 2b reddedilmiştir.

### 3.7.5.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 15: Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu

Örgütsel Bağlılık	Eğitim Durumu	Sayı	Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
<b>GÖB</b>	Önlisans/daha az	41	4,2451	,44602	,460
	lisans/lisansüstü	68	4,4602	,38526	

<b>Duy.B.</b>	Önlisans/daha az	41	4,6545	,54805	,523
	lisans/lisansüstü	68	4,7041	,65896	
<b>Dev.B./Olanakların Eksikliği</b>	Önlisans/daha az	41	4,4460	,48562	,468
	lisans/lisansüstü	68	4,5123	,45896	
<b>Dev.B./Olanakların Varlığı</b>	Önlisans/daha az	41	4,5685	,39878	,525
	lisans/lisansüstü	68	4,7852	,44523	
<b>Normatif B.</b>	Önlisans/daha az	41	4,6083	,52125	,654
	lisans/lisansüstü	68	4,6521	,58956	

Tablo 15'deki bağımsız t-testi sonucuna göre katılımcıların eğitim durumları ile genel örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki sözkonusu değildir. Hipotez 2c reddedilmiştir.

#### 3.7.5.4. Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 16: Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu

<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>Sayı</b>	<b>Ort.</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>GÖB</b>	Evli	70	4,5480	,39405	,465
	Bekar	39	4,5679	,44802	
<b>Duy.B.</b>	Evli	70	4,6333	,54789	,530
	Bekar	39	4,5579	,70181	
<b>Dev.B./Olanakların Eksikliği</b>	Evli	70	4,3893	,84194	,156
	Bekar	39	4,1122	1,16039	
<b>Dev.B./Olanakların Varlığı</b>	Evli	70	4,5333	,42303	,941
	Bekar	39	4,5408	,62364	
<b>Normatif B.</b>	Evli	70	4,6083	,59725	,702
	Bekar	39	4,6531	,61411	

t-testi sonucuna göre hipotez 2d kabul edilmemiştir. Katılımcıların medeni durumu örgüte olan bağlılıklarını etkilememektedir.

### 3.7.5.5. Katılımcıların Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi

Katılımcı yöneticilerin şuanda çalıştıkları işyerlerindeki süre ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi analiz edebilmek için bağımsız t-testi uygulanmıştır.

Tablo 17: Bulunduğu İş Yerinde Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu

Örgütsel Bağlılık	Çalışma Süresi	Sayı	Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
<b>GÖB</b>	9 yıl/altı	80	4,5674	,72203	,258
	10 yıl/üstü	29	4,1702	1,08986	
<b>Duy.B.</b>	9 yıl/altı	80	4,6702	,59856	,466
	10 yıl/üstü	29	4,2325	,55423	
<b>Dev.B./Olanakların Eksikliği</b>	9 yıl/altı	80	4,1521	1,05357	,341
	10 yıl/üstü	29	4,1420	1,04852	
<b>Dev.B./Olanakların Varlığı</b>	9 yıl/altı	80	4,4000	,47552	,244
	10 yıl/üstü	29	4,3654	,48563	
<b>Normatif B.</b>	9 yıl/altı	80	4,4730	,48569	,652
	10 yıl/üstü	29	4,4210	,48052	

Katılımcı yöneticilerin şuanda çalıştıkları işyerlerindeki süre ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Hipotez 2e reddedilmiştir.

### 3.7.5.6. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 18: Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu

Örgütsel Bağlılık	Turizmde Çalışılan Süre	Sayı	Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
<b>GÖB</b>	10yıl/altı	60	4,5470	,38405	,460
	15yıl/üstü	49	4,4879	,44602	
<b>Duy.B.</b>	10yıl/altı	60	4,5685	,44785	,425
	15yıl/üstü	49	4,3256	,43895	
<b>Dev.B./Olanakların Eksikliği</b>	10yıl/altı	60	4,3800	,76956	,341
	15yıl/üstü	49	4,4831	,59245	
<b>Dev.B./Olanakların Varlığı</b>	10yıl/altı	60	4,6000	,41650	,244
	15yıl/üstü	49	4,6523	,66541	
<b>Normatif B.</b>	10yıl/altı	60	4,6824	,71456	,652
	15yıl/üstü	49	4,6525	,66452	

Tablo 18'deki bağımsız t-testi sonuçlarına göre katılımcıların turizm sektöründe geçirdikleri yıl ile örgüte olan bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark söz konusu değildir. Bu yüzden hipotez 2f reddedilmiştir.

### 3.7.5.7. Katılımcıların Yönetici Olarak Geçirdikleri Yıl İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 19: Katılımcıların Yönetici Olarak Geçirilen Yıl İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu

Örgütsel Bağlılık	Yöneticilik Yılı	Sayı	Ort.	Standart Sapma	Anlamlılık
<b>GÖB</b>	9yıl/altı	59	4,4792	,46257	,258
	10yıl/üstü	50	4,5691	,34154	
<b>Duy.B.</b>	9yıl/altı	59	4,5593	,67648	,466
	10yıl/üstü	50	4,6467	,54880	
<b>Dev.B./Olanakların Eksikliği</b>	9yıl/altı	59	4,1780	1,14381	,341
	10yıl/üstü	50	4,3600	,76957	

<b>Dev.B./Olanakların Varlığı</b>	9yıl/altı	59	4,4831	,59245	,244
	10yıl/üstü	50	4,6000	,41650	
<b>Normatif B.</b>	9yıl/altı	59	4,6525	,66472	,652
	10yıl/üstü	50	4,6000	,52489	

Tablo 19'deki bağımsız t-testi sonucuna göre katılımcıların yönetici olarak geçirdikleri yıl ile örgütsel bağlılık özellikleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu nedenle Hipotez 2g reddedilmiştir.

### 3.7.5.8. Katılımcıların Değiştirdikleri İşletme Sayısı İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 20: Katılımcıların Değiştirdikleri İşletme Sayısı İle Örgütsel Bağlılık Özellikleri ve Bağımsız T-testi Sonucu

<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Değiştirilen işlt. sayısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Ort.</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>GÖB</b>	4 ve altı	60	4,5470	,38405	,460
	5 ve üstü	49	4,4879	,44602	
<b>Duy.B.</b>	4 ve altı	60	4,6333	,54789	,530
	5 ve üstü	49	4,5578	,70181	
<b>Dev.B./Olanakların Eksikliği</b>	4 ve altı	60	4,3833	,81494	,156
	5 ve üstü	49	4,1122	1,16039	
<b>Dev.B./Olanakların Varlığı</b>	4 ve altı	60	4,5333	,42303	,941
	5 ve üstü	49	4,5408	,62364	
<b>Normatif B.</b>	4 ve altı	60	4,6083	,59725	,702
	5 ve üstü	49	4,6531	,61411	

### 3.7.6. Katılımcıların Örgütsel Stres İfadelerinin İncelenmesi

Katılımcıların örgütsel stres ifadelerinin frekans dağılımları Tablo 19'de verilmiştir.

Tablo 21: Katılımcıların Örgütsel Stres ifadelerinin Frekans Dağılımları

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Çalıştığım iş yerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor	F	68	5	12	21	3	109
	%	70,4	5,2	11	19,3	2,8	100,0
Fiziksel çalışma şartları bende stres oluşturuyor	F	49	9	30	7	14	109
	%	50,6	9,3	33,0	8,9	14,8	100,0
Üzerimdeki iş yükünün fazla olması bende stres oluşturuyor	F	29	24	8	31	17	109
	%	26,6	22,2	7,3	28,4	15,6	100,0
Çalışma saatlerinin uzun olması bende stres oluşturuyor	F	42	12	20	17	18	109
	%	41,3	11,4	18,6	17,5	11,2	100,0
İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor.	F	26	31	14	19	19	109
	%	23,9	28,4	12,8	17,4	17,4	100,0
Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar bende stres oluşturuyor	F	52	19	18	8	12	109
	%	53,0	14,0	16,0	7,0	10,0	100,0
Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamam bende stres oluşturuyor	F	9	15	6	25	54	109
	%	8,3	13,8	5,5	22,9	49,5	100,0
Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	F	47	20	11	19	12	109
	%	43,1	18,3	10,1	17,4	11,0	100,0
Yaptığım işin aldığım eğitimime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	F	36	38	7	11	17	109
	%	33,0	34,9	6,4	10,1	15,6	100,0
Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vs.)yeterince önem verilmemesi bende stres oluşturuyor	F	41	9	7	30	22	109
	%	37,6	8,3	6,4	27,5	20,2	100,0
İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak bende stres oluşturuyor	F	48	10	5	39	7	109
	%	44,0	9,2	4,6	35,8	6,4	100,0
İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor	F	59	4	4	23	19	109
	%	54,1	3,7	3,7	21,1	17,4	100,0
Terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor	F	16	21	22	31	19	109
	%	14,7	19,3	20,2	28,4	17,4	100,0
Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	F	24	14	10	29	32	109
	%	22,0	12,8	9,2	26,6	29,4	100,0
İşyerimdeki aşırı disiplin bende stres oluşturuyor	F	26	32	13	20	18	109
	%	23,9	29,4	11,9	18,3	16,5	100,0
Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres oluşturuyor	F	24	13	9	35	28	109
	%	22,0	11,9	8,3	32,1	25,7	100,0
Üstlerimle çatışmalar bende stres oluşturuyor	F	26	25	9	29	20	109
	%	23,9	22,9	8,3	26,6	18,3	100,0

F:Frekans

Tablo 21'e göre katılımcıların en yüksek yüzde oranı olan % 49,5'i özel yaşamına yeteri kadar zaman ayıramamayı ve % 29,4'ü ise aldıkları ücretin yetersiz olmasını en önemli stres faktörü olarak görmektedirler.

Tablo 22: Örgütsel Stres İfadelerinin Aritmetik Ortalamaları

	Toplam Katılımcı	Aritmetik Ortalama		Standart Sapma
		İstatistik	Standart Hata	
Çalıştığım iş yerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor	109	1,3712	0,08953	0,87478
Fiziksel çalışma şartları bende stres oluşturuyor	109	2.3510	0,16669	1.57691
Üzerimdeki iş yükünün fazla olması bende stres oluşturuyor	109	3.1443	0,13597	1.35635
Çalışma saatlerinin uzun olması bende stres oluşturuyor	109	2,3598	0,13656	1,37575
İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor.	109	2,0928	0,13125	1,32356
Terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor	109	2.5468	0,16505	1.62515
Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	109	3,0644	0,16556	1,54612
İşyerimdeki aşırı disiplin bende stres oluşturuyor	109	1,6482	0,13959	1,32651
Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres oluşturuyor	109	2,6752	0,16323	1,58599
Üstlerimle çatışmalar bende stres oluşturuyor	109	2,2466	0,15371	1,51404
Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar bende stres oluşturuyor	109	2,1237	0,14601	1,43801
İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor	109	2,5583	0,18505	1,62555
Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamam bende stres oluşturuyor	109	3,4433	0,14131	1,39171
Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	109	2,0515	0,14237	1,40216
Yaptığım işin aldığım eğitimime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	109	2,1537	0,15251	1,48441
Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vs.)yeterince önem verilmemesi bende stres oluşturuyor	109	2,0103	0,12485	1,24572
İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak bende stres oluşturuyor	109	1,5567	0,12689	1,20171

Genel olarak hangi ifadeye ne kadar katılım olduğunun öğrenilmesi amacıyla Fatma Şafak Ağma (2007:81) tarafından belirlenen ve aşağıdaki tablo da gösterilmiş olan ölçek kullanılmıştır.

Tablo 23: Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri

Seçenekler	Puan Aralığı	Puan
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,79	1
Katılmıyorum	1,80-2,59	2
Kararsızım	2,60-3,39	3
Katılıyorum	3,40-4,19	4
Kesinlikle Katılıyorum	4,20-5,00	5

**Kaynak:** Ağma F.Ş., “İş Yaşamında Stresin Nedenleri ve Olumsuz Etkileri”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, s:81

Tablo 23'e göre katılımcılar ortalama olarak özel yaşamlarına zaman ayıramamalarının strese neden olduğuna katılırken, ulaşım sorununun olmaması ve çalıştıkları işyerinin kalabalık olmasının ise kesinlikle stres yaratmadığını belirtmişlerdir.

### 3.7.7. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İfadelerinin İncelenmesi

Aşağıda tablo 24'de katılımcıların duygusal bağlılık ifadelerinin frekans dağılımları verilmiştir.

Tablo 24: Duygusal Bağlılık İfadelerinin Frekans Dağılımları

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu iş yerinde geçirmekten mutluyum	F	12	14	28	25	30	109
	%	13,4	12,0	26,3	23,2	25,1	100,0
İşyerimi sosyal hayatımda konuşmaktan hoşlanırım	F	25	26	9	30	19	109
	%	21,8	22,8	8,0	31,6	15,8	100,0
İşyerindeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissederim	F	10	14	5	46	34	109
	%	9,2	12,8	4,6	42,2	31,2	100,0
Bu işyerinde duyduğum bağlılığı, bir başka işyerinde duyabileceğimi sanıyorum	F	23	15	33	17	21	109
	%	21,1	13,8	30,3	15,6	19,3	100,0
İşyerimde kendimi, ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	F	16	32	24	18	19	109
	%	15,5	29,9	20,6	17,5	16,5	100,0
Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum	F	17	36	33	16	7	109
	%	15,6	33,0	30,3	14,7	6,4	100,0
Bu işyeri, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var	F	12	19	18	42	18	109
	%	11,0	17,4	16,5	38,5	16,5	100,0
İşyerime güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum	F	30	37	13	22	7	109
	%	27,5	33,9	11,9	20,2	6,4	100,0

F:Frekans



Katılımcıların duygusal bağlılık ifadelerinin frekans dağılımları Tablo 24'de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların duygusal bağlılık ifadelerinde en çok yoğunlaştıkları oran ise "İşyerindeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim" ifadesine % 42,2 ile katılıyorum olmuştur. Katılımcıların "İşyerime güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum" % 27,5'i kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Aşağıda Tablo 25'de katılımcıların devam bağlılığı ifadelerine verdikleri cevabın frekans dağılımları verilmiştir.

Tablo 25: Devam Bağlılığı İfadelerinin Frekans Dağılımları

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Başka bir iş bulmadan şuanki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak olan sorunlar beni korkutmaz	<b>F</b>	13	31	20	29	16	109
	<b>%</b>	11,9	28,4	18,3	26,6	14,7	100,0
İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen ayrılmak benim için zor olur	<b>F</b>	10	15	12	42	30	109
	<b>%</b>	9,2	13,8	11,0	38,5	27,5	100,0
Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar	<b>F</b>	9	29	12	49	10	109
	<b>%</b>	8,3	26,6	11,0	45,0	9,2	100,0
Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz	<b>F</b>	35	30	10	17	17	109
	<b>%</b>	32,1	27,5	9,2	15,6	15,6	100,0
Bu iş yerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	<b>F</b>	17	10	30	35	17	109
	<b>%</b>	15,6	9,2	27,5	32,1	15,6	100,0
Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım	<b>F</b>	20	32	12	28	17	109
	<b>%</b>	18,3	29,4	11,0	25,7	15,6	100,0
Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamanın en ciddi nedenlerinden biride buradan daha iyi seçeneklerin olmamasıdır	<b>F</b>	13	39	18	23	16	109
	<b>%</b>	11,1	38,6	18,1	16,5	15,7	100,0
Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlayamayabilir	<b>F</b>	6	14	35	36	18	109
	<b>%</b>	5,5	12,8	32,1	33,0	16,5	100,0

F:Frekans

Katılımcıların devam bağlılık ifadelerinin frekans dağılımları Tablo 25'de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların en fazla yoğunlaştıkları oran " Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar" ifadesine % 45,0'ı katılıyorum cevabını vermiştir. Katılımcıların %38,5'i ise "İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen ayrılmak benim için zor olur" ifadesine katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 26'de katılımcıların normatif bağlılık ifadelerine verdikleri cevapların frekans dağılımları verilmiştir.

Tablo 26: Normatif Bağlılık İfadelerinin Frekans Dağılımları

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini görüyorum	F	4	4	10	47	44	109
	%	3,7	3,7	9,2	43,1	40,4	100,0
Bir insanın çalıştığı iş yerinde daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum	F	37	12	24	30	6	109
	%	33,9	11,0	22,0	27,5	5,5	100,0
Sürekli iş değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor	F	22	19	25	23	20	109
	%	20,2	17,4	22,9	21,1	18,3	100,0
Bu işyerinde çalışmaya devam etmenin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır	F	14	13	23	36	23	109
	%	12,8	11,9	21,1	33,0	21,1	100,0
Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	F	20	22	19	31	17	109
	%	18,3	20,2	17,4	28,4	15,6	100,0
Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	F	4	12	22	47	24	109
	%	3,7	11,0	20,2	43,1	22,0	100,0
İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi	F	1	8	29	43	28	109
	%	,9	7,3	26,6	39,4	25,7	100,0
Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum	F	19	19	33	22	16	109
	%	17,4	17,4	30,3	20,2	14,7	100,0

F:Frekans

Araştırma bulgularına göre katılımcıların normatif bağlılık ile ilgili yoğunlaştıkları ifade %43,1'i "Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini görüyorum" ve "Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir" olmuştur.

Tablo 27: Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Aritmetik Ortalamaları

	Toplam Katılımcı	Aritmetik Ortalama		Standart Sapma
		İstatistik	Standart Hata	
Bu işyerinde duyduğum bağlılığı, bir başka işyerinde de duyabileceğimi sanıyorum	109	3,9550	,12995	1,1721
Sürekli iş değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor	109	3,8165	,08952	,93457
Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini görüyorum	109	3,7431	,11091	1,35676
İşyerindeki sorunları kendi sorunlarımın gibi hissedirim	109	3,7339	,11485	1,19909
İşyerimden ayrılmayı istiyorsa bile, hemen ayrılmak benim için zor olur	109	3,7248	,11428	1,19313
Bu işe devam etmemin başlıca	109	3,3761	,12420	1,29664

nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlayamayabilir.				
Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	109	3,3211	,12009	1,25374
Bu işyerinde çalışmaya devam etmenin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır	109	3,2294	,12202	1,27390
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu iş yerinde geçirmekten mutluyum	109	3,2062	0,13347	1,31449
Bu işyeri, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var	109	3,1753	0,11907	1,17270
Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar	109	3,1546	0,12026	1,18445
Bu iş yerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	109	3,1134	0,12596	1,24060
İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi	109	3,0722	0,14227	1,40125
Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamanın en ciddi nedenlerinden biride buradan daha iyi seçeneklerin olmamasındadır	109	2,9725	,12397	1,29428
Başka bir iş bulmadan şuanki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak olan sorunlar beni korkutmaz	109	2,9794	0,15646	1,54096
İşyerimi sosyal hayatımda konuşmaktan hoşlanırım	109	2,8557	0,14132	1,39186
Bir insanın çalıştığı iş yerinde daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum	109	2,7706	,12945	1,35149
Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım	109	2,7156	,11953	1,24790
İşyerimde kendimi, ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	109	2,5963	,13236	1,38189
Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum	109	2,3670	,12479	1,30285

Aşağıda Tablo 27'de katılımcıların örgütsel bağlılık ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları verilmiştir. Buna göre; katılımcılar ortalama olarak en fazla " Bu işyerinde duyduğum bağlılığı, bir başka işyerinde de duyabileceğimi sanıyorum" ifadesine katılırken, en fazla "katılmıyorum" olarak tercih edilen ifade ise "Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum" ifadesi olmuştur.

### **3.7.8. Örgütsel Stres, Genel Örgütsel Bağlılık ve Genel Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki Analizi**

Aşağıda tablo 28'de örgütsel stres, genel örgütsel bağlılık ve genel genel örgütsel bağlılığın alt boyutları ile katılımcıların demografik değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon tablosunda toplu olarak tekrar incelenmiştir

**Tablo 28:** Katılımcıların Örgütsel Stresleri, Genel Örgütsel Bağlılıkları ve Genel Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları İle Demografik Özelliklerine Yönelik Korelasyon Sonuçları

GÖB	ORT	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.GenelÖB	4,6204	,42214	(,833)	,657**	,555**	,620**	,678**	,552**	,322*	,238*	-,072	,109	-0,05	,032	,112	,119
2.Duy.B.	4,2615	,98975	,657**	(,888)	,281**	,117	,213*	,177	,220*	,156	-,137	,092	,021	,129	,121	,061
3.DB/MOV	4,6284	,60248	,555**	,281**	(,610)	,238**	,151	,264**	,152	,109	,037	-,044	,025	,031	,232**	,125
4.DB/MAE	4,5367	,52021	,620**	,117	,238*	(,743)	,209*	,524**	,027	,105	,074	,071	,000	,068	,052	,155
5.Nor.B.	4,7890	,45792	,678**	,213*	,151	,209*	(,644)	,412**	,116	,214*	,007	,113	,036	,058	,048	,152
6. ÖS	4,3042	,37501	,552**	,177	,264**	,524**	,412**	(,873)	,179	,145	-,121	,155	-,014	,211*	,123	,109
7.Cinsiyet			,322*	,220*	,152	,027	,116	,179		,078	-,515**	,573**	,074	,655**	,078	,032
8. Yaş			,238*	,156	,109	,105	,214*	,148	,078		-,107	,170	,159	,057	,104	,112
9.Eğitim			-,072	-,137	,037	,074	,007	-,121	-,515**	-,107		-,647**	,056	-,370**	,147	,119
10.MedeniH.			,109	,092	-,044	,071	,113	,155	,573**	,170	-,647**		-,110	,519**	,110	,211*
11. BİÇS			-,005	,021	,025	,129	-,138	-,014	,074	,159	,056	-,110		,077	,574	,084
12.TÇS			,032	,129	,031	,044	,127	,211*	,655**	,057	-,370**	,519**	,077	,054	,123	,145
13. YOÇS			,112	,152	,032	,152	,214	,215	,322	,065	,051	,118	,162	,032	,142	,152
14.DİS			,119	,145	,041	,123	,132	,128	,215	,055	,039	,129	,107	,041	,085	,123

\*p < 0.05 \*\*p < 0.01 anlamlılık düzeyini belirtmektedir.

GÖB=Genel Örgütsel Bağlılık, DB/MOV=Devam Bağlılığı/Mevcut Olanakların Varlığı, DB/MAE=Devam Bağlılığı/Mevcut Olanakların Eksikliği, ÖS=Örgütsel Stres, BİÇS=Bu İşyerinde Nekadar Süredir Çalıştığı, TÇS=Turizm Sektöründe Nekadar süre Çalıştığı, YOÇS=Yönetici Olarak Çalıştığı Süre DİS=Değiştirilen İşletme Sayısı. Araştırma konusu değişkenlerin cronbach alpha değerleri ana diagonal üzerinde parantez içerisinde koyu rakamlarla gösterilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

"Stres olgusu, yöneticiden yöneticiye değişirken, stresten etkilenme ve stres ile başa çıkma tarzı da yöneticiden yöneticiye göre değişir" (Güçlü, 2001:108). "Genel olarak stresin birey yada gruplarda oldukça karmaşık, belirsiz ve aynı zaman da isteklerin yerine getirilmesine yönelik beklentilerin mevcut yetenek ya da olanakların çok üstünde olduğu durumlarda öne çıktığını vurgulanmaktadır" (Doğan, 2005:303). Stresi meydana getiren faktörler eğer genel çevre koşullarından kaynaklanan nitelikte ise yöneticiler bu stres faktörlerine karşı çıkma durumlarında zorlanabilirler. Eğer stres çevre şartlarından kaynaklanmıyorsa başarılı bir yönetici stres yaratan bu faktörlerin üstesinden gelebilir.

"Her ne kadar bugün teknoloji, sermaye, hammadde ve ar-ge gibi değişik kavramlar işletmeler açısından oldukça önemli değerler olarak ön plana çıksada bunları bir araya getirecek, işletme hedefleri doğrultusunda stratejik bir güce dönüştürecek olan unsur ise insan kaynakları olmaktadır" (Doğan, 2005:311). Ağır sorumluluklar ve iş yükünün altında olan yöneticilerin çalışma ortamındaki stresin etkileri arttıkça yöneticiler üzerinde ciddi sorunlar oluşturabilir. Özellikle araştırmanın gerçekleştirildiği Antalya bölgesinde aşırı sıcaklar, gürültü gibi fiziksel faktörler, otel işletmesi sahiplerinin yöneticileri sezon yoğunluğunda aşırı iş yükü altına almaları yöneticilerde stres yaratabilir. Dolayısıyla artan stres sonucunda yöneticilerin işletmelerine olan bağlılıkları azalabilir.

Örgütlerde duygusal bağlılık bireyin çalıştığı işletme ile bütünleşmesi, isteyerek ve severek örgüt içerisinde kalmasıdır. Stres daha çok duygu bağlarıyla ilgilidir bu nedenle yöneticilerin duygusal bağlılıkları diğer bağlılık türlerine göre daha çabuk ve daha hızlı etkilenir.

Normatif bağlılık yöneticinin "örgütüne karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğuna inanması, bu yüzden de örgütünde kalmayı zorunluluk olarak görmesi ve bunun ahlaki ve doğru olduğuna inanmasıdır" (Gül, 2002:46).

"Devam bağlılığı, bireyin, ihtiyacı olduğu için örgütünde kalması, örgütünden ayrıldığı takdirde oluşabilecek maliyetlerden kaçınması anlamına gelir" (Meyer ve Allen, 1997:11).

Çalışma da genellikle örgütsel stres ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının üzerinde durulmuştur. Bu ilişkiyi anlamlandırmak için de bazı analizlere yer verilmiştir. Ve bu analizlerde iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir (Hipotez 3a). Ayrıca daha ayrıntılı bir analiz için örgütsel bağlılığın alt boyutları ile ilişkisi de incelenmiştir. Buna göre; duygusal bağlılık, devam bağlılıkları/mevcut alternatiflerin eksikliği, devam bağlılıkları/mevcut olanakların varlığı ve normatif bağlılık ile ilgili sonuçlar aşağıda analiz edilmiştir.

Çalışmada ilk olarak duygusal bağlılık ile örgütsel stres arasındaki ilişki incelenmiştir. Ulaşılmak istenilen, katılımcıların duygusal bağlılıkları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görmektir (Hipotez 3b). Stres duygusal bir kavramdır ve bu yüzden otel yöneticilerinin diğer bağlılık türlerine oranla duygusal bağlılıkları stresten daha fazla etkilenebilir. Duygusal bağlılıkta, bireyin çıkarlarından çok duyguları önplanda olduğu için kolaylıkla stres altına girebilir. Bu yüzden duygusal bağlılık ile örgütsel stres arasındaki ilişki anlamlıdır.

İkinci olarak devam bağlılığı / alternatiflerin varlığı ile örgütsel stres arasındaki ilişki incelenmiştir. Katılımcıların devam bağlılıkları / alternatiflerin varlığı ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişkinin varolduğu düşünülse (Hipotez 3c), katılımcılar örgütsel stresin sahip oldukları diğer alternatifleri etkilemediğini ifade etmişlerdir. Analiz sonuçları da bu yönde çıktığından dolayı bu hipotez kabul edilmemiştir.

Üçüncü olarak ise devam bağlılığı / alternatiflerin eksikliği ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi öğrenmek için analiz gerçekleştirilmiştir. Ulaşılmak istenen katılımcıların devam bağlılıkları / alternatiflerin eksikliği ile örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını görmektir (Hipotez 3d). Fakat otel yöneticilerin etraflarındaki başka alternatiflerin olmamasını örneğin başka iş olanaklarının olmamasını, örgütsel stresi etkilemediğini ifade etmişlerdir. Analiz sonuçları da bu yönde çıkmıştır. Bu nedenle bu analize yönelik hipotez kabul edilmemiştir.

Son olarak ise normatif bağlılık ile örgütsel stres arasındaki ilişki incelenmiştir. Normatif bağlılık ahlaki ve manevi bir durum olmasından dolayı duygusal stres gibi çabuk etkilenebilir. Bu yüzden katılımcıların normatif bağlılıkları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmak istenmiştir (Hipotez 3e). Fakat

yöneticinin ahlaki değerleri güçlüyse ve örgütün değerlerini de özümsemiş ise örgütsel stresi düşük normatif bağlılığı yüksek olabilir. Fakat analiz sonuçlarında örgütsel stresin normatif bağlılığı etkilediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu ilişkiye yönelik hipotez kabul edilmiştir. Yani katılımcıların normatif bağlılıkları ile örgütsel stresleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Analizler sonucunda kabul edilen hipotezler hipotez 3a, hipotez 3b ve hipotez 3c olmuştur. Reddedilen hipotezler ise hipotez 3d ve 3e'dir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda bazı öneriler geliştirilebilir:

- ✓ Turizm sektöründe otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin ücretleri yeterli halde olsa da, iş yükünün daha ağır olduğu yüksek sezon da yada özel zamanlarda ek ücretler verilerek, yöneticinin stresten biraz daha uzaklaşmasını sağlamak ve örgütüne olan bağlılığını daha da artırmak mümkündür.
- ✓ Otel işletmeleri yöneticileri işletme içerisindeki her türlü operasyonel işlerin sorumluluğu altındadır. Aşırı iş yükü altında kalan yönetici yoğun stres altına girebilir. Bu yüzden haftanın belli günlerinde yetenek bakımından yeterli görülen orta kademe yöneticilere yetki devredilebilir.
- ✓ İşletme sahipleri yöneticilerinin yaptıkları işleri daha çok önemser ve takdir ederse yönetici kendisini o işletmenin birer sahibi, ailenin bir parçası olarak görecektir ve stresleri daha düşük, örgütsel bağlılıkları daha yüksek duruma gelecektir.
- ✓ Turizm sektörü iş güvencesinin olmadığı sektörlerin başında gelir. Her ne kadar üst düzey yönetici de olsanız her an işten çıkarılma korkusu aşırı strese neden olduğundan dolayı verimliliği düşürerek, bağlılığı azaltabilir. Bu yüzden otel sahipleri yeteneklerine ve kararlarına güvendikleri yöneticilerine daha çok güven vermelidirler.
- ✓ Uzun çalışma saatleri yıllardır turizm sektörünün sorunu olmaktadır. Öyle ki çoğu otel yöneticisi aşırı iş yükünden evine gidememekte ve haftanın altı gününü yada tamamını otelde kalmak zorundadır. Böylelikle özel hayatlarına zaman kalmamakta buda isteksiz çalışmalarına neden olmaktadır. Bu sorunu daha önceki öneride de belirttiğimiz üzere ancak



yeteneklerine güvenilen orta kademe yöneticilerine yetki devri ile hafifletilebilir. Ve bu nedenden kaynaklanan stres düzeyide düşürülebilir.

- ✓ Yöneticiler buldukları işletmeyi yaptıkları işi daha zevkli hale getirebilirlerse astlarıyla iletişimi ve etkileşimi daha sağlıklı olur ve işlerine daha sıkı sarılabilirler.
- ✓ Yöneticilerin örgütlerine olan bağlılığı artırabilmek için aşırı denetim ve baskı hafifletilebilirse yöneticilerin örgütlerine olan bağlılıkları daha da artabilir.

Sonuç olarak hizmet sektörü olan turizm sektöründe işletme sahiplerinin öncelikle yöneticilerin memnuniyetlerini sağlarlar ise yöneticilerde astlarının memnuniyetini sağlayarak hem kendilerinin hem de astların bağlılıklarını sağlayabilirler. Yani müşteriden önce çalışan memnuniyeti göz önünde bulundurulursa müşteri memnuniyeti kendiliğinden gelebilir böylelikle sadece yöneticiler ve astları örgüte olan bağlılıkları artmaz aynı zamanda müşterilerinde işletmeye karşı olan bağlılıkları da artar.

## KAYNAKÇA

- Ağma F. (2007), "*İş Yaşamında Stresin Nedenleri Ve Olumsuz Etkileri*", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgündüz S. (2006), "*Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Akman S. (2004), "*Stresin Nedenleri Ve Açıklayıcı Kuramlar*", Türk Psikologlar Dergisi, s.35, ss.40-55.
- Aktaş A., Aktaş R.(1992), "*İş Stresi*", Verimlilik Dergisi, s.2.
- Aktop N.G. (2006), "*Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri Ve Deneyimleri*", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü:Eskişehir.
- Altıntaş E. (2003), "*Stres Yönetimi*", Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Artan İ. (1986), "*Örgütsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*", Özgün Matbaacılık, İstanbul.
- Atkinson M.J. (1994), "*Coping With Stress At Work*", Thorsons, London.
- Avcı Ö. (2007), "*Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi*", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Aydın H. (2007), "*Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Kişisel Özellikleri Ve Stresle Başetme Durumları*", Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Aytaç S. (2009), "*İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*", Labour Ministry- CASGEM:İstanbul.
- Aydın Ş. (2004), "*Örgütsel Stres Yönetimi*", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 6, s.3, ss.59.

- Aydoğan O. (2008), "*İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Balaban J. (1998), "*Örgütsel Stres Kaynakları Ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, İsmet İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimle Enstitüsü: Malatya.
- Baltaş A. ve Baltaş Z. (1998), "*Stres Ve Başa Çıkma Yolları*", 18.Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baltaş A. ve Baltaş Z. (2002), "*Stres Ve Başa Çıkma Yolları*", Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baltaş A. ve Baltaş Z. (1993), "*Stres Ve Başa Çıkma Yolları*", 4.Basım, Remzi Kitapevi İstanbul.
- Becker, T. E. and Vance, R. J. (1993), "*Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior*", Journal of Management, Vol. 19, s. 663-682.
- Borş D. (2010), "*Konaklama İşletmelerinde Stresin Çalışan Performansına Etkileri: Belek'teki Beş yılsızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Bozkurt F. (2007), "*Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Manisa.
- Cam E. (2004), "*Çalışma Yaşamında Stres Ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar*", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, c.1, s.1, ss.2-3.
- Cekmecelioğlu H.G. (2007), "*Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*", Yönetim Dergisi, s.57, ss.13-25.
- Cengiz A.A. (2001), "*Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehirde Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.

Çakır İ. (2006), "*Polislerin İş Stresi Ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması*", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

Dağdeviren E. (2007), "*İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Doğan H. (2005), "*İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres Ve Prosedürel Adalet Algulamaları Analizi: Gazi Hastanesi'nde Bir Uygulama*", Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi ,C. 10 ,S. 1 ,301-312.

Doğan S. ve Selçuk K. (2007), "*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi*", Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.29, ss.37-61.

Durna U. ve Eren V. (2005), "*Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*", Doğu Üniversitesi Dergisi, s.6, ss.210-219.

Efeoğlu G.(2006), "*İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

Ekinci H. ve Ekinci S. (2003), "*Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları Ve Bir Uygulama*", Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Bursa, c.12, s.2, ss.93-111.

Eren E. (2004), "*Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*", 8. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren E. (2001), "*Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*", 7.Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren G.ve Öztemiz A. (2005), "*Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansıyla Etkileşimi*", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Adana, c.14, s.1, ss271-288.

Eren E. ve Çekmecelioğlu H.G. (2007), "*Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*", Kocaeli Üniversitesi İİBF Yönetim Dergisi, s.57.

Eroğlu F. (1998), "*Davranış Bilimleri*", 4.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ertekin Y. (1993), "*Stres Ve Yönetim*", TODAİE Yayınları, No:253, Ankara.

Ergün G. (2008), "*Sağlık İşlemelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Ve Performansı Etkileşiminin İncelenmesi*", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü :İzmir.

Ersoy S.(2007), "*Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Garcia, John (1997), "*How's Your Organizational Commitment?*", HR Focus Magazine, Vol. 4, s. 23.

Garipoğlu, E. (2007), "*Stres Yönetimi Ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Niğde.

Güçlü N. (2001), "*Stres Yönetimi*", Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, c.21, s.1, ss.91-109.

Gül H.(2002), "*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi*", Ege Akademik Bakış Dergisi, c.2, s.1, ss.36-57.

Gül H., (2003), "*Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi, Yönetim Ve Ekonomi*", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, c.10, s.1, ss.73-83.

Gül H. (2007), "*İş Stresi Örgütsel Sağlık Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması*", Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, İİBF Dergisi: Karaman.

Gül H. ve İnce M.(2005), "*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*", Çizgi Kitapevi, Ankara.

Güler Z. , Öztürk N.ve Gürbüz H. (2001), "*İş Yaşamında Stres Ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama*", Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1322, Eskişehir.

Gökdeniz İ. (2005), "*Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları Ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama*", Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Konya, c.13, ss.173-189.

Gözen E. (2007), "*İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güney S. (2001), "*Yönetim Ve Organizasyon*", Nobel Yayıncılık, Ankara.

Güney S. (2000), "*Yönetim Ve Organizasyon*", 2.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Gümüştekin G.E. ve Öztemiz A.B.(2004), "*Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama*", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, s:23,ss.61-85.

Gümüştekin G. ve Öztemiz A.B. (2004), "*Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi*", Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, c.14, s.1, ss.271-288.

Güçlü H. (2006), "*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.

Irmak A. (2005), "*Stres Yönetiminde Cinsiyet Faktörü Sakarya Telekom Başmüdürlüğü Uygulaması*",Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniveritesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Işık K. (2006),"*Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbuldaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*", Yükske Lisans Tezi, Abant İzzet Bayssal Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü:Bolu.

Işıkhana V. (2004), "*Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları*", Ankara.

İbicioğlu H. (2000), "*Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*", Dokuz Eylül Üniveritesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.15, s.1, ss13-33.

İncir G. (1998), "*Çoklu Vardiya Çalışmasının Ergonomik Tasarımı*", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:624, Ankara.

Kaya E. (2006), "*Örgütsel Stres Kaynakları Ve Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma Örneği*", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Kaya A. ve Kaya Y. (2007), "*Küçük Ve Orta Boy İşletmelerdeki Yöneticilerin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye yönelik Kayseri İllinde Bir Araştırma*", Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi, s.2, ss.41-42.

Kırel Ç. (1991), "*Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması*", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.

Kırel Ç. (1994), "*Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlarda Etkileri, Dünya Ve Türkiye'de Güncel Sosyolojik Gelişmeler*", Sosyoloji Derneği Yayınları, Ankara.

McCaul, Harriette S. and Hinsz, Verlin B. (1995), "*Assessing Organizational Commitment*", Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 31, No. 1, s. 80.

Meyer J.P. and Allen N.J., (1990), "*Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time- Lagged Relations*", Journal of Applied Psychology, c.75, s.6, ss.710-720.

Meyer, J. P., ve N. J. Allen (1997), "*Commitment in the Workplace - Theory, Research, and Application*", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Özkalp E. ve Kırel Ç. (2003), "*Örgütsel Davranış*", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özkalp E. (1999), "*Örgütsel Davranış*", Anadolu Üniversitesi Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir.

Pehlivan İ. (1995), "*Yönetimde Stres Kaynakları*", Pagem Yayınları, Ankara.

Pehlivan İ. (1995), "*İş Yaşamında Stres*", 2. Baskı, Pagem Yayınları, Ankara.

Rowshan A. (2000), "*Stres Yönetimi*", Sistem Yayınları, İstanbul.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M., “*Örgütsel Psikoloji*”, 2. Basım, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Savaş E. (2013), “*Dini Tutum- Stresle Başa Çıkma İlişkisi*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.37, ss.42-45.

Schappe, Stephen P. (1996), “*Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes*”, Group & Organization Management, Vol. 21, No. 3, s.28.

Sızan B. (2006), “*İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları Ve Bir Araştırma*”, Yüksek Lisan Tezi, İsmet İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Malatya.

Sökmen A. (2005), “*Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma*”, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, c.1, s.1-27.

Şahin N.(1994), “*Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*”, 3.Basım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Şahin N. (2007), “*Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Tınaz P. (2005), “*Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*”, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Torun A. (1997), “*Stres Ve Tükenmişlik Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*”, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s.43-53.

Toroman Ö.(2002), “*İş aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.

Tuğrul C.D. (2000), “*Stres Ve Depresyon*”, Psikiyatri Dünyası, s.4, ss.12-17.

Tutar H. (2000), “*Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim*”, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Tutar H. (2004), “*Kriz Ve Stres Yönetimi*”, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara



Tutar H., Yılmaz M.K. ve Erdönmez C. (2008), "*İşletme Becerileri Grup Çalışması*", Nobel Yayınevi, Ankara.

Uysal İ. (2004), "*Örgütsel Çalışma Yöntemi Ve T.C. Merkez Bankasına yönelik Bir Çalışma*", Uzmanlıkta Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü: Ankara.

Varoğlu D. (1993), "*Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri*", Doktora Tezi, Ankara Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Yates J.E.(1985), "*Gerilim Altındaki Yönetici*", ( Çev: F. Dilber), Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

Yıldırım F.(2002), "*Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi*", Doktora Tezi, Ankara Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Yılmaz O. (2006), "*Stresin Performans Üzerine Etkisi 40.Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*",Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Yiğit N. (2000), "*Örgütsel Stres Kaynakları Ve Verimliliğe Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

<http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf> Erişim Tarihi: 22 Nisan 2013

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51ab6763e29069.88562837](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51ab6763e29069.88562837) Erişim Tarihi: 15 Ocak 2013

<http://www.xyeze.com/24533-otelişletmelerindestres.htm> Erişim Tarihi:03.02.2013

<http://www.dergi.aktiffelsefe.org> Erişim Tarihi:20.03.2013

<http://www.bilkent.edu.tr/dos/ogdm/b-stres.html> Erişim Tarihi: 25.03.2013

<http://www.dbe.com.tr/tr-TR/content/Psikolojk-Travma/Travma-sonrasi-stres-bozukluğu-TSSB-Nedir.ssp> Erişim Tarihi: 27.06.2013

<http://www.bilisseldavranisci.org/kaygi-ve-panik-bozukluk> Erişim Tarihi:10.05.2013

[http:// www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html](http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html). Erişim Tarihi:24.03.213

<http://www.saglikkutuphanesi.net/kategoriler.asp?.KATID=98sayfa-no:3> Erişim Tarihi: 12.06.2013

[http:// webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/9-3.pdf](http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/9-3.pdf) Erişim Tarihi: 30.07.2013

[http:// emezun.meb.gov.tr/doc/sur-egt/61.ppt](http://emezun.meb.gov.tr/doc/sur-egt/61.ppt) Erişim Tarihi: 28.07.2013

<http://www.hastaokulu.org/index.php?p=59381=2798=2> Erişim Tarihi: 28.07.2013

<http://www.memursen.org.tr/dokumanlar.php?id=1158dosya=download> Erişim Tarihi: 02.06.2013

[http:// www.ceis.org.tr/dergidocs/makale237.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergidocs/makale237.pdf) Erişim Tarihi: 03.06.2013

<http://www.e-dergi.atauni.edu.tr>GİRİŞ>cilt20>say11> Erişim Tarihi:12.07.2013

<http://www.psikoterapi.com/page/33?s=erek> Erişim Tarihi: 04.05.2013

**EK-1**

## OTEL YÖNETİMİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERDE ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket akademik araştırmada kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Ankette toplanacak veriler, otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Anket uygulamasından elde edilecek sonuçlar çalışmaya temel teşkil edecek, ifadelere doğru ve samimi bir şekilde yanıt vermeniz çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Firma isimleri gizli tutulacaktır ve verilerin tamamı genel olarak değerlendirilecektir. Araştırmamıza zaman ayırarak katıldığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Adnan Menderes Üniversitesi

İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Arife DÜZGÜN

Aşağıda sizinle ilgili sorular bulunmaktadır, ilgili cevapları **X** ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetinizi belirtiniz.  Erkek  Kadın
2. Yaşınızı belirtiniz.  20-24  25-29  30-34  35 ve üstü
3. Eğitim düzeyinizi belirtiniz.  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü
4. Medeni durumunuzu belirtiniz.  Bekâr  Evli
5. Bu işyerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?  
 1 ay ve altı  2-6 ay  7-11 ay  1-4 yıl  5-9 yıl  10-14 yıl  15 yıl ve üstü
6. Turizm sektöründe ne kadar süredir çalışıyorsunuz?  
 1 ay ve altı  2-6 ay  7-11 ay  1-4 yıl  5-9 yıl  10-14 yıl  15 yıl ve üstü
7. Yönetici olarak ne kadar süredir çalışıyorsunuz?  
 1 ay ve altı  2-6 ay  7-11 ay  1-4 yıl  5-9 yıl  10-14 yıl  15 yıl ve üstü
8. Bugüne kadar kaç işletmede çalıştınız?  
 1  2  3  4  5  6  7 ve üstü

Aşağıda örgütsel stres ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre sayıların üstünü **X** ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım iş yerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
2.Fiziksel çalışma şartları bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
3.Üzerimdeki iş yükünün fazla olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
4.Çalışma saatlerinin uzun olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
5.İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor.	1	2	3	4	5
6. Terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
7.Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
8.İşyerimdeki aşırı disiplin bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
9.Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
10.Üstlerimle çatışmalar bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
11.Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
12.Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamam bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
13.Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14.Yaptığım işin aldığım eğitimime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
15.Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vs.)yeterince önem verilmemesi bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
16.İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
17.İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5

Aşağıda örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre sayıların üstünü **X** ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18.Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu iş yerinde geçirmekten mutluyum	1	2	3	4	5
19.İşyerimi sosyal hayatımda konuşmaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
20.İşyerindeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissedirim	1	2	3	4	5
21.Bu işyerinde duyduğum bağlılığı, bir başka işyerinde duyabileceğimi sanıyorum	1	2	3	4	5
22.İşyerimde kendimi, ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
23.Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum	1	2	3	4	5
24.Bu işyeri, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var	1	2	3	4	5
25.İşyerime güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5
26.Başka bir iş bulmadan şuanki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak olan sorunlar beni korkutmaz	1	2	3	4	5
27.İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen ayrılmak benim için zor olur	1	2	3	4	5
28.Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar	1	2	3	4	5
29.Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz	1	2	3	4	5
30.bu iş yerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	1	2	3	4	5
31.Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım	1	2	3	4	5
32. Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamanın en ciddi nedenlerinden biride buradan daha iyi seçeneklerin olmamasındadır	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
33.Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlayamayabilir.	1	2	3	4	5
34.Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini görüyorum	1	2	3	4	5
35.Bir insanın çalıştığı iş yerinde daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum	1	2	3	4	5
36.Sürekli iş değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor	1	2	3	4	5

37.Bu işyerinde çalışmaya devam etmenin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır	1	2	3	4	5
38.Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5
39.Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	1	2	3	4	5
40.İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi	1	2	3	4	5
41.Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Arife DÜZGÜN

Doğum Yeri ve Tarih : 12.01.1984 / YOZGAT

### Eğitim Durumu

Ön Lisans : Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu  
Turizm Ve Otel İşletmeciliği

Lisans Öğrenimi : Sakarya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler  
Fakültesi / Turizm İşletmeciliği

Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi / İşletme

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce-Almanca

### İş Deneyimi

Stajlar : **Sydra Princess \*\*\*\*\*** ( Alanya) / Resepsiyonist

Çalıştığı Kurumlar : **Afyon Sandıklı Yeni Termal Otel** / Resepsiyon Şefi  
**Afyon Sandıklı Yeni Termal Otel** / Önbüro Müdürü  
**Water Planet Hotel & Aquapark** / Önbüro Müdürü  
**Ayka Vital Park Healtly Life & Holiday Residence**  
**Clinical & SPA**/ Önbüro Müdürü  
**THE LİFECO**/ Önbüro Müdürü

### İletişim

e-posta Adresi : arife.shg@gmail.com