



KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YÖNETSEL
STRES: KONYA İLİ ÖRNEĞİ**

Hasan Fehmi ERDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Nisan, 2017

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YÖNETSEL STRES

Hasan Fehmi ERDEMİR

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Nisan, 2017

KABUL VE ONAY

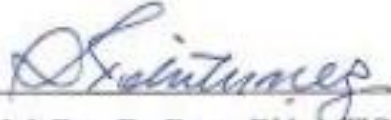
Hasan Fehmi ERDEMİR tarafından hazırlanan "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yöneltil Stres" başlıklı bu çalışma, 27/04/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN (Danışman)



Prof. Dr. Mete SEZGİN



Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem TUNÇEZ

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem TUNÇEZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü V.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



27 NİSAN 2017

Hasan Fehmi ERDEMİR

TEŐEKKÖR

Bu tez çalışmasının bÖtÖn aŐamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle katkılarını bir an olsun esirgemeyen saygıdeğer tez danıŐmanım Prof. Dr. Çağatay ÖNÖSAN ‘a, sabırlarından dolayı jÖri heyetine ve benim için bugÖne dek verdikleri emek adına sevgili aileme sonsuz teŐekkÖrlerimi sunarım.

Hasan Fehmi ERDEMİR

Konya, 2017

ÖZET

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YÖNETSEL STRES

ERDEMİR, Hasan Fehmi

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN

Nisan, 2017

Küresel rekabet ortamında örgütlerin rakip işletmelerin önünde olma ölçütleri, sahip oldukları nitelikli insan kaynakları ve bu kaynakları kullanma derecesi ile ilişkilendirilmektedir. İş dünyasının yanı sıra, kamusal kurum ve kuruluşlar, bankalar ve sigorta şirketleri, stratejik savunma birimleri, üniversiteler, bağımsız araştırma enstitüleri ve gönüllü teşekküller gibi örgütler dünyasının diğer kimi birimleri de insan kaynaklarının gereksinimlerine cevap verecek nitelikte olabilmenin çabası içine girmek zorundadırlar.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen doğrusal dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri dışsal ve içsel çevre analizlerinden daha hızlı değişen işgücü koşullarına karşı ne tür tepkiler vereceklerini belirlemeleri oldukça güçleşmiştir. Bu noktada, stratejik yönetim ve strateji formülasyonu açımları, insan kaynakları yönetimi alanı açısından önemi ihmal edilemez bir konuma yükselmiştir.

Yöneticilik mesleğinin, stresli olduğu bilinen bir gerçektir. İşlerinin güçlüğü yanında kişilik olarak da strese daha yatkın oldukları düşünülür. Bütün bunlarla birlikte yöneticiler hem kendi stresleriyle hem de astları üzerinde oluşan stresle mücadele etmek durumundadırlar. Yöneticilik mesleğinin stresli olması yanında yöneticilerin strese yatkın davranış özelliğine sahip olduğu görüşü bu iki konu arasındaki ilişkinin önemini de artırmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi ve tarihsel gelişimi kısaca açıklanmış, fonksiyonlarına ve niteliklerine değinilmiştir. Daha sonra stratejik insan kaynakları yönetimine bir giriş yapılarak özellikleri belirtilmiştir. Stres kavramının açıklanmasının ardından bölüm tamamlanmıştır. İkinci bölümde araştırmanın evrenini Konya ili ve ilçelerindeki Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği üyeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninden birliğe üye olan işletmelerdeki insan kaynakları ve yöneticilerden oluşan üst düzey yöneticilerden seçilmiştir. Bu örneklem grubuna veri toplama aracı olarak 5'li Likert ölçeği uygulanmıştır. Üçüncü bölümde ise analizlerden elde edilen sonuçlar yorumlanarak çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, YönetSEL Stres

ABSTRACT

MANAGEMENT STRESS IN STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ERDEMİR, Hasan Fehmi

Post Graduate Thesis, Business Management Department

Thesis Counselor: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN

April, 2017

The criteria of the organizations to be competitive in the global business environment are thought to be related with the human resources strategies. Together with the business world, some units of the world of organizations such as public organizations, banks and insurance companies, strategic defense units, universities, independent research institutes and voluntary organizations have to try to meet the needs and expectations of their human resources.

The linear transformation from personnel management to human resources management is insufficient under the rapidly changing environmental circumstances. The matter of determining how they react to the workforce conditions changing faster than the external and internal environmental analysis they realize has become hard for the organizations. In this context, the importance of strategic management and the strategy formulation process has been undeniable for the human resources management.

The managerial profession is a fact known to be stressful. It is thought that besides the strength of their work, they are more prone to stress than personality. With all this, the managers have to deal with both their own stresses and the stress that they have on their subordinates. The view that managerial profession is stressful as well as managers have a stratifying behavioral characteristic increases the importance of the relationship between these two issues.

In this context, in the first part of the study, human resource management and its historical development are briefly explained, and its functions and qualities are mentioned. Later, an introduction to strategic human resources management was made and its features were specified. The section was completed after the stress concept was explained. In the second part, the universe of the research is constituted by members of the Turkish Chambers and Commodity Exchange in the provinces and districts of Konya. It has been selected from senior managers of human resources and managers in businesses that are members of the universe of the research. A 5-point Likert scale was used as data collection tool for this sample group. In the third part, the results obtained from the analyzes are interpreted.

Key Words: Human Resources, Strategic Human Resource Management, Managerial Stress

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY.....	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

LİTERATÜR

1.1. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ .3	
1.2. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMININ AÇIKLANMASI.....	5
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMAÇLARI	7
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	8
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI.....	9
1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER	12
1.7.1. Dışsal Faktörler.....	12
1.7.2. İçsel Faktörler	15
1.8. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	16
1.9. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	18
1.10. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	20
1.10.1. Evrensellik Yaklaşımı (En İyi Uygulama Yaklaşımı):	21
1.10.2. Durumsallık Yaklaşımı (En İyi Uyum Yaklaşımı):.....	22
1.11. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KARARLARI	23
1.11.1. İşgören Temin Stratejileri	23
1.11.2. Eğitim ve Geliştirme Stratejileri	24
1.11.3. Performans Değerleme Stratejileri.....	25
1.11.4. Ücretlendirme ve Ödüllendirme Stratejileri	29
1.11.5. İş İlişkileri Stratejileri	31
1.12. STRES	33

1.12.1. Stresin Tanımı ve Kapsamı.....	34
1.12.2. Stresin Aşamaları.....	35
1.12.3. Stres Belirtileri.....	36
1.12.4. Bireysel Stres.....	38
1.12.5. Örgütsel Stres.....	40
1.13. STRES YÖNETİMİ KAVRAMI.....	42
1.14. YÖNETSEL STRES VE YÖNETSEL STRES KAYNAKLARI.....	44
1.14.1. YönetSEL Stres Kavramı.....	44
1.14.2. YönetSEL Stres Kaynakları.....	45

2. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIĞI.....	588
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	588
2.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	622
2.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	622
2.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve YönetSEL Stres Ölçeklerinin Geçerliliği, Güvenilirliği ve Faktör Yapısı.....	622
2.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	678

3. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

3.1. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ANALİZİ.....	69
3.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETSEL STRES ÖLÇEKLERİ FREKANS DAĞILIMLARI VE BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	75
3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ.....	82

4. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	111
EKLER.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	121

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	4
Tablo 2. Örgütlerdeki Yönetim Amaçları Ve Destek Faaliyetleri	8
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	10
Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklı Rollerini	12
Tablo 5. Ücretlendirme ve ödüllendirme kararları.....	30
Tablo 6. İşletme ile işgören arasındaki ilişkileri ilgilendiren konulardaki kararlar	33
Tablo 7. Strese Neden Olan Başlıca Faktörler ve Örgütsel Sonuçları	41
Tablo 8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri	63
Tablo 9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi	64
Tablo 10. Yönetimsel Stres Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri.....	65
Tablo 11. Yönetimsel Stres Ölçeği Faktör Analizi	66
Tablo 12. Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Frekans Dağılımı.....	69
Tablo 13. Katılımcıların Yaşına İlişkin Frekans Dağılımı.....	70
Tablo 14. Katılımcıların medeni durumuna ilişkin frekans dağılımı.....	71
Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı.....	72
Tablo 16. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine İlişkin Frekans Dağılımı	72
Tablo 17. Katılımcıların Faaliyet Alanlarına İlişkin Frekans Dağılımı	73
Tablo 18. Katılımcıların Faaliyet Sınırlarına İlişkin Frekans Dağılımı	74
Tablo 19. Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Frekans Dağılımı Ve Betimsel İstatistikler	76
Tablo 20. Yönetimsel Stres Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Frekans Dağılımı Ve Betimsel İstatistikler	78
Tablo 21. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yönetimsel Stres Ölçekleri Ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler	82
Tablo 22. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yönetimsel Stres Ölçekleri İle Alt Faktörleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	83
Tablo 23. Faaliyet Alanına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algıları	88
Tablo 24. Faaliyet Alanına Göre Yönetimsel Stres Algıları	89
Tablo 25. Faaliyet Sınırlarına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algıları	91
Tablo 26. Faaliyet Sınırına Göre Yönetimsel Stres Algıları	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Genel Uyum Sendromu Modeli	35
Şekil 2. Yönetim Piramidi.....	44
Şekil 3. Cinsiyete İlişkin Pasta Grafiği	70
Şekil 4. Yaşa İlişkin Sütun Grafiği	71
Şekil 5. Medeni Duruma İlişkin Pasta Grafiği	71
Şekil 6. Eğitim Durumuna İlişkin Sütun Grafiği	72
Şekil 7. Mesleki Kıdeme İlişkin Sütun Grafiği.....	73
Şekil 8. Faaliyet Alanına İlişkin Pasta Grafiği.....	74
Şekil 9. Faaliyet Sınırlarına İlişkin Pasta Grafiği.....	75
Şekil 10. Cinsiyete Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	97
Şekil 11. Cinsiyete Göre Yönetimsel Stres	98
Şekil 12. Cinsiyete Göre Yönetimsel Stres	99
Şekil 13. Yaşa Göre Yönetimsel Stres	100
Şekil 14. Medeni Duruma Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	101
Şekil 15. Medeni Duruma Göre Yönetimsel Stres	102
Şekil 16. Eğitim Duruma Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	103
Şekil 17. Eğitim Duruma Göre Yönetimsel Stres	104
Şekil 18. Mesleki Kıdeme Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	105
Şekil 19. Mesleki Kıdeme Göre Yönetimsel Stres.....	106

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.: Aktaran

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İK: İnsan Kaynakları

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

GAS: Genel Uyum Sendromu

ÜKY: Üst Kategori Yöneticiler

OKY: Orta Kategori Yöneticiler

AKY: Alt Kategori Yöneticiler

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

α : Cronbach's Alpha

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

SPSS 20.0: Statistical Package for The Social Science version 20.0

GİRİŞ

Sürekli yenilenen ve geliştiği görülen örgütlerde finansal ve fiziksel kaynakların dışında, başarı ya da verimliliğe ulaşmada insan faktörünün önemi artmıştır. Çalışanlar istedikleri zaman üretimi artırabilir ve isterlerse sınırlandırabilir. İnsanın bu özelliği insanları çalışmaya güdüleme ihtiyacını da meydana getirmiştir. Günümüzdeki örgütler, sadece insanları işe gelmeleri değil aynı zamanda bu insanların örgüt içinde tutması da gerekir. Bu bakımdan insan kaynaklarının önemi de artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde gereken işlevlerin gerçekleştirilmesi gereken yeterli sayılarda vasıflı personelin işe alımı, eğitimi, gelişimi, motivesi ve değerlendirilmesini kapsayan işlemler bütünüdür. İnsan odaklıdır ve çalışanların ilişkilerinin idari bir yapı içerisinde ele almaktadır. Bunun yanında örgüt kültürüne göre ayarlanan politikaları geliştiren ve bu açıdan örgüt yönetiminde kilit işlev görevi gören bir yönetim anlayışını benimsemiştir. İnsan kaynakları yönetimi bir örgütte iş gücünün etkin olarak oluşturulması, geliştirilmesi ve devam ettirilmesi için, kanuni açıdan ve çevre koşullarına da uygun bir şekilde ortaya konan faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyon, misyon ve vizyon doğrultusunda, gereksinim duyulan iş gücünün en optimal olarak meydana getirme, motive etme, geliştirme, ödüllendirme ve devamlılığın sağlanması için ortaya koyulan plan, program ve stratejiler uygulamaktadır.

Bu yönetim sistemlerinin üzerinde yıllardır çeşitli araştırmalar yapılmasının sebebi insan faktörünün örgütlerde başarının sağlanmasının temeli sayılmasıdır. Bu sebeple insan psikolojisi, durum ve davranışları da örgüt stratejisinde önem taşımaktadır. Öyle ki ruhsal anlamda sağlıklı olmayan hiçbir personel, çok profesyonel bir üst düzey yönetici olsa bile, işinde yüzde yüz verim sağlayamaz ve örgütünü manen ve madden zarara uğratma potansiyeli taşır. Bu nedenle bu çalışmada yönetsel stres konusu stratejik insan kaynakları yönetimine entegre edilerek incelenmiştir.

Stres; insan ırkının homo sapiens dediğimiz türünün evrilmesinden belki yüzyıllar önce “savaş ya da kaç” tepkisi vermesine neden olan tehlike faktörüyle ortaya

çıkmiş olduğunu düşündüren, insanların hayatta kalmasına fayda sağlayan duygu temelli bir refleksif kimyasal reaksiyondur. Bazen onlarca bazen yüzler hatta binlerce insanın bir araya gelmesinden meydana gelen örgütlerde çalışan her bir bireyin psikolojisi ilişki içinde olduğu bir diğerini yakından etkileyebilmektedir. Yönetmel stres de işte bu noktada ortaya çıkan, iş yaşamında iş görenlerin farklı kademelerdeki yöneticileriyle, bu yöneticilerin birbiriyle iletişim ve etkileşimi sonucu meydana gelen ve doğurabileceği sonuçlar sebebiyle örgüt yönetiminde göz ardı edilmemesi gereken bir faktördür.

Bu sebeple çalışmanın ilk bölümünde geçmişten günümüze personel yönetimi yaklaşımları, günümüzün en çağdaş haliyle stratejik insan kaynakları yönetimi, stres konusu, stres yönetimi kavramı ile yönetmel stres ve kaynakları incelenmiştir. İkinci bölüme, araştırmanın modeline (betimsel ve ilişkiisel tarama modeli) değinilerek başlanmış, bulgulara erişebilmek adına araştırmada öne sürülen hipotezler açıklanmış (H1: Stratejik insan kaynakları yönetim algıları ile yönetmel stres algıları arasında ilişki vardır), evren ve örneklem tespit edilmiş (Konya ili ve ilçelerindeki Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'ne kayıtlı 250 yönetici üye), veri toplama araçlarına (5'li Likert ölçeği doğrultusunda anket) değinilmiş ve verilerin ne şekilde çözümleneceği belirlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde bu doğrultuda SPSS 20.0 kullanılarak uygulanan anket sonucunda bulgular değerlendirilmiştir. Bu bölümde öncelikle araştırma kapsamındaki yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdemlerinin örneklem içerisindeki oransal dağılımları belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin firmalarının faaliyet alanı ve üretim sınırları belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan üst düzey yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları ve Yönetmel Stres Ölçeklerindeki her bir maddeye katılım düzeyleri frekans dağılımları ile belirlenmiş ve ölçeklerdeki anlam yükledikleri ifadeler betimsel istatistikler ile incelenmiştir. Son olarak hipotezler test edilmiş ve belirli sonuçlara ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR

1.1. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim sürecine bakıldığında, temel anlamda personel yönetiminin “bir uzantısı” olduğu görülür. Bunun yanı sıra personel yönetimiyle beraber kök itibariyle çok eskilere dayandığını söylemek mümkündür (Öğüt vd., 2004: 281).

18. yy. ortalarından sonra öncelikle gelişmiş olan ülkelerden başlayıp bütün dünyayı etkisi altına alan Endüstri Devri başlamıştır. Buhar gücünün etkisi ile ürünlerin daha geniş olan pazarlara, buradan daha çok ticarete, buradan da daha çok üretim ihtiyacının doğmasına sebep olduğu görülmektedir (Fındıkçı, 2009: 7). Endüstri devrimiyle üretim temelli kurulan bir sistemin olması, farklı problemleri de beraberinde getirir. Bu sebeple hem kendilerinin işlerini bırakarak gelmiş olan meslek sahibi zanaatkarlar bakımından hem de tarımsal üretimlerinin bırakılıp fabrikalarda çalışmaya başlayanlar için beklemedikleri ve öncesinde hiç karşılaşmadıkları bazı sorunlar ile baş başa kaldıkları görülmektedir. Tarımdan sanayiye geçiş yaşayan “işgücü, hiç alışık olmadıkları sanayi koşullarında ezilmişlerdir” (Yüksel, 2007: 11). Bu durumun en büyük sebebi de, daha çok üretimin yapılabilmesi konusunda çalışanların, işverenlerin çok fazla çalıştırmalarıdır (Ertürk, 2011: 2). Bu gelişmeler beraberinde bir çok olay ve değişimi de getirmiştir.

Özellikle de 1920’lerden sonra sendikal faaliyetlerin, işçilerin bir arada hareket etmesi ve haklara da hep beraber sahip çıkmaları ile başlamıştır. İşçilerin/çalışanların işverenler tarafından ağır şartlar ve baskılar altında çalıştırılmaları sonucunda, devletlerin bu duruma müdahale edip işçileri koruyan yasalar çıkartılmıştır İşçilerin, işverenlerin karşısına sendikalarla çıkmaya başlamaları da önemli bir gelişmedir. Bu kapsamda işçilerin bazı hakları elde etmeye başlamaları, sendikalarla sosyal grupların baskılarıyla çalışanlar da sosyal hakları elde etmişlerdir (Özutku, 2010: 2).

Devletin, endüstri devrimi ile beraber başlayan süreç içinde, işverenler emekleri sömürmüşlerdir ve buna karşılık yapılan müdahalelerle işçilerin/çalışanların haklarının korunmasıyla ilgili önemli adımların atıldığı görülmüştür. Personel kavramı 1980'lere kadar insan kaynaklarının yerine kullanılmış olan bir sözcüktür. İki kavramın arasında, personel yönetiminin örgüt çıkarlarının önde tutularak ve ya işgücünün verimliliğindeki temel nokta şeklinde görülmesi, insan kaynakları yönetimindeyse işgücü verimliliğinin yanında çalışanların memnuniyetlerinin ön planda tutulması gibi farklar vardır (Sabuncuoğlu, 2000: 7-8). Aşağıdaki tabloda insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar verilmiştir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Aytaç, Serpil, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi

1.2. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMININ AÇIKLANMASI

İnsan kaynakları kavramı günümüzde, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için kullanılmakta oldukları kaynaklardandır ve insanları ifade eder. Bu kavram işletmenin bünyesinde olan iş gücünü kapsamaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin dışında kalan ve potansiyel anlamda faydalanılabilecek olan “iş gücünü” ifade de etmektedir. İngilizce ‘Human Resource Management’, Fransızca ‘Gestion des Ressources e Humanies’ karşılığı olarak İnsan kaynakları yönetimi kavramıdır. Türkçe ise ‘insan kaynağı yönetimi’, ‘insan kaynağının yönetimi’ ve/veya çoğul anlamda ‘insan kaynaklarının yönetimi’ olarak kullanılır (Aykaç, 1996: 17).

İnsan kaynakları terimi işletmelerdeki en üst yöneticilerden en alt kademelerde bulunan çalışanlara kadar bütün çalışanları kapsar (Kaynak, 2000: 15). İnsan kaynakları yönetimi; işletmede rekabet üstünlüğü sağlamak için “gereken insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir” (Yüksel, 1998:1).

Literatürde yapılan insan kaynakları yönetimi tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir:

"İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır" (Canman, 1995: 55).

"Genel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş bir biçimdir" (Açıklan, 1997: 12).

"İnsan kaynağı; doğru iş, doğru zaman ve doğru yerde bulunduğu zaman sonuç verimliliğidir" (Sabuncuoğlu 2000, 3-7).

“İKY, en geniş anlamıyla ise bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY; bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir” (Barutçugil, 2004:32).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesine bakıldığında modern anlamdaki insan kaynakları yönetiminin gelişimleri, belirli bir süreci kapsamaktadır. Bu süreçteki ilk basamakların endüstri devrimine dek geçen zaman dilimlerinde atılmıştır bunun yanında endüstri devrimiyle farklılaştığı görülen toplumsal yapıda, sürecin hızlı olarak farklılaşmasına ve değişmesine sebep olmuştur. Endüstri devrimiyle beraber yaşanmış olan gelişimleri genel anlamda üç aşamalarda sınıflandırılır (Bayraktaroğlu 2011: 3);

- Personel Yönetimi (Endüstri devrimi- 1980)
- İnsan Kaynakları Yönetimi (1980-1990)
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1990- -)

Başlangıç dönemlerde işe alım, kayıt sicil tutmak, işten çıkarılma ve benzeri rutin işlerle ilgilenen Personel Yönetimi, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi ismini alarak örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda yardımcı olma, geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesi, çalışan eğitim ihtiyaçlarının tespiti, gereken eğitimleri sağlama, iş yerlerine yeni teknolojiler sunma, görev analizlerinin yapılması, çalışan kariyerlerinin planlaması ve geliştirilmesi gibi görevleri de üstlendiği görülmektedir (Aydın, 2007).

1990’ların sonlarında, insan kaynakları yönetimi dört temel unsuru ön plana çıktığı görülmüştür:

- “İnsan Kaynaklarının yeniden biçimlendirilmesi ve oluşturulmasındaki ekonomik ve sosyal değişmelerin rolü

- Örgütsel performans incelenmektedir.
- Yapısal örgüt formları ve örgütsel ilişkileri üzerinde yeniden yoğunlaşan ilgi
- İnsan kaynakları yönetimi söyleminin bilgi ve işyerinde öğrenme gibi kavramlar üzerinde durulması dikkat çekmektedir” (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2006).

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı kapsamında çalışanlarla birebir olan ilişkilerin önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu değişimlere bağlı İnsan Kaynakları Yönetimi, işletme yönetimi stratejik bir faktör haline gelmiştir, endüstri ilişkileri disiplini de bu değişimden kaçınılmaz olarak etkilenmiştir.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetimi, operasyonel ya da yönetici basamaklarında çalışanların organizasyona alınması, yerleştirilerek, yetiştirilmesi, etkinliğin devamlılığının artırılması için bütün destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 4). İnsan kaynakları birimleri, amaçlarının gerçekleştirilmesi için işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir işgücünün istihdam edilmesi için belli sayıda ve belli nitelikte çalışanları tedarik eder, yerleştirilir, geliştirilir ve değerlemesini yaparlar (Bingöl, 1998: 17).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, sosyal ve ahlaki sorumluluk yolu ile örgüt içinde çalışanlar verimlilik yolunda katkıların artırılması olarak kısaca ifade etmek mümkündür. Örgütlerde dört temel amaç şeklinde sınıflandırılan faaliyetler tüm insan kaynakları yönetimi uygulamalarının içinde ortak hedefleridir ki bunlar (Ertürk, 2010: 6-7):

- “*Kurum hedefleri*
- *Örgütsel hedefler*
- *Görevsel /Pratik hedefler*
- *Personel hedefleri”* şeklindedir.

İşletmelerde bu hedefler kapsamında yapıldığı görülen destek faaliyetlerini aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür (Argon ve Eren 2004: 15) :

Tablo 2. Örgütlerdeki Yönetim Amaçları Ve Destek Faaliyetleri

Yönetim Amaçları	Destek Faaliyetleri
Kurumsal Hedefler	1. Yasal uyum 2. Yarar/kâr 3. Birlik-yönetim ilişkileri
Örgütsel Hedefler	1. İnsan kaynakları planlaması 2. Çalışan İlişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve geliştirme 5. Değer Biçme 6. Yerleştirme 7. Takdir etme
Görevsel Hedefler	1. Değerleme 2. Yerleştirme 3. Takdir etme
Personel Hedefleri	1. Eğitim ve geliştirme 2. Değer biçme 3. Yerleştirme 4. Ücret 5. Takdir etme

Kaynak: Argon ve Eren 2004: 15

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Kavramın tanımlarına bakıldığında ortak bir noktada birleştikleri görülür. İnsan kaynakları yönetiminin, bir disiplin ve yönetim felsefesidir. Bu tanımlardan hareketle, yönetim anlayışı ve yaklaşımlarında yaşanan gelişmeler, yönetim işlevleri içinde insanları ön plana çıkardığı görülen anlayış, yönetimdeki stratejik boyut, çalışanlarla işletmenin hedef ve amaçlarının birleştirilip gerçekleştirilmesi yaklaşımı ve

yönetimlerin kurum kültürünün oluşturma çabalarını vurgulamaktadır. Vurgulanan ortak noktalardan hareket ederek, insan kaynakları yönetiminin özellikleri ve hedeflerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Kutal ve Büyüksu, 1996: 95):

- İşletmenin amaç ve hedeflerinin etkin bir şekilde ulaşımını sağlamaktadır;
- Örgütsel hedeflerle işgören isteklerinin birleştirip örgüt üstünlüğü oluşturmayla ilgili harekete geçme sağlar;
- İşletme çalışanları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında tutum ve davranışlarına önem verilir;
- İşletme çalışanları ve örgütün hedeflerinin maksimize edilirken hem yönetim hem de işletmenin diğer bölümlerine katkıda bulunmaktadır;
- İnsan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde önemli bir öge olan işgören etkinliğinin, gelişim, motivasyon, performans ve verimliliğinin devamlılığı ve kişisel gelişimleri sağlar;
- İşletmeyi bir bütün şeklinde ele alınıp çalışan ilişkilerini de koordine etmektedir;
- Esnek olan roller ile ekip çalışmasına önem verip, örgütsel değişimleri destekleyerek organize etmektedir;

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

Örgüt içinde konumu sebebiyle personel yönetimlerinden ayrılıp farklılaştığı görülen insan kaynakları yönetiminin, kapsam ve iş tanımlama kapsamında değişerek farklılaşmıştır. Bu kapsamda alanı genişlediği görülen kavram içerisinde örgütsel davranışlardan endüstriyel ilişkilere dek birçok konu iç içe geçmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 5).

Öncelikli olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin üstlendiği rolleri vermek gerekir ki aşağıdaki tabloda açıklanmıştır (Geylan, 2013: 7-8):

Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

	İdari Rol	Operasyonel ve Savunucu Rol	Stratejik rol
Odak	İdari süreçleme ve kayıt tutma	Operasyonel destek personeli temsil	Organizasyonun tümü, küresel
Zamanlama	Kısa vadeli (bir yıldan az)	Orta vadeli (1- 2 yıl)	Uzun Vadeli (2-5 yıl)
Tipik Faaliyetler	-Ek olanak idaresi -Yeni personel oryantasyonunun yapılması -İK politikalarının ve prosedürlerinin yorumlanması -Denetim kurumları için gereken raporların hazırlanması	-Ücret programlarının idare edilmesi -Açık işler için personel bulunması ve seçilmesi -Güvenlik eğitiminin yürütülmesi -Personel şikayetlerinin çözülmesi -Personeli ilgilendiren konularda temsilcilik yapılması	-İşgücü eğilimlerinin ve meselelerinin değerlendirilmesi -Makro işgücü gelişme planlarıyla bağlantı kurulması -Örgütün yeniden yapılanma ve küçülme çalışmalarına yardım edilmesi -Birleştirme ve başka işletmeleri satın alma konusunda tavsiye verilmesi -Ücret stratejilerinin planlanması

Kaynak: Koçak, 2015: 62-63

Bu açıklamalardan hareketle insan kaynaklarının verimli ve etkin olması için insan kaynaklarının aşağıdaki fonksiyondan oluştuğunu söylemek mümkündür. Bunlar (Koçak, 2015: 62-63):

- İnsan Kaynakları Planlama
- Tedarik ve Seçim
- Performans Değerleme Eğitim-Geliştirme
- Kariyer Yönetimi
- İş değerlendirme
- Ücret Yönetimi
- Sosyal Güvenlik

Bütün bunların yanında aşağıdaki tabloda insan kaynakları yönetiminin, Stratejik, operasyonel, personeli savunma ve idari olarak sağladığı katılımlar aktarılmaktadır:

İdari Rol; “Şirketlerde personel işleri dediğimiz bölümü kapsar. İşe alma, personel kayıtlarını tutma, izinler, raporlar, sigorta işlemleri, oryantasyon ve işten çıkarma gibi görevleri üstlenirler”.

Personeli savunma rolü; “İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları organizasyonda personelin savunucusu gibilerdir. İnsan kaynakları yöneticilerine ve uzmanlarına geleneksel olarak organizasyonun işe ilişkin gerçeklerini anlamayan ve işin stratejik başarısı için ölçülebilir katkı yapmayan “işletmenin moral sağlayıcısı” olarak bakılmıştır” (Geylan, 2013: 13).

Operasyonel rol;“İnsan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının organizasyonda yöneticilerle iş birliği halinde, ihtiyaç duyulan programları ve politikaları tanımlamasını ve kurmasını sağlar”.

Stratejik rol: “İnsan kaynaklarının stratejik rolünü oynaması için İnsan kaynakları meselelerinin uzun vadeli uzantılarına odaklanması gerekir. Şöyle ki, İşgücünün demografik yapısının değişmesinin ve işgücündeki eksikliklerin organizasyonu nasıl etkilediği ve hangi eksikliklerin olduğunun belirlenmesi amacıyla zaman içinde hangi araçların kullanılacağı, stratejik role örneklerdir” (Geylan, 2013: 13).

Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklı Roller

Stratejik İşletmeye Katkı
Operasyonel Çoğunlukla insan kaynakları faaliyetlerinin idaresi
Personel Savunma Personele “moral verici” olarak hizmet eder
İdari Yoğun bir şekilde memnuniyetle ilgili işlerin idaresine odaklanma

Kaynak: Mathis, Robert L. Ve Jackson 2013

1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

İnsan kaynakları yönetiminin görev ve işlevlerinin gerçekleştirilmesi konusunda dikkate alınması gerekli olan çevresel etmenler vardır. Bu etmenlerin bir çoğunun birbirleri ile ilişkileri ve bağlantıları vardır ki bu etmenleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür;

1.7.1. Dışsal Faktörler

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen dışsal faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

1. Yasalar ve Diğer Mevzuatlar; devletin çıkarmış olduğu bazı mevzuatların personel politikaları tümüyle etkilediği görülmektedir. Personeli yönlendiren bir çok yasal mevzuat vardır. Bununla birlikte yöneticilerin yetki alanlarını belirlediği görülen sınırlayıcılar şeklinde görülür. Bunun yanında personel

yöneticilerinin uygulamalarındaki esneklik alanlarının geniş olduğunu söylemek mümkündür Personel yöneticilerini etkilemiş olan yasal kurallardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Michael vd., 1992: 6-7);

- “İş kanunları,
- Tüzük, kararname ve yönetmelikler,
- Temel haklar ve insan hakları,
- Toplu iş sözleşmeleri,
- İki ve çok taraflı uluslararası antlaşmalar ve uluslararası çalışma sözleşmeleri”.

2. **İşgücü;** örgütlerin ileride başarılı olmaları için en önemli faktörler insan gücüdür. İşgücü piyasalarındaki kişilerin sayı ve özelliklerini dış etmenleri kapsar. Bir işletmenin personel gereklerinin karşılanması yeteneğin büyük oranda kendisine faydalı kişileri sağlayabilmesi ile ilgilidir. İş gücü sayıları veya bunların cinsiyet, yaş ve eğitim açısından nitelikleri özel ve kamu kesim örgütlerini yakından ilgilendirir (Gök, 2006: 36).

3. **Halk (toplumsal çevre);** İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili büyük etkileri olan halkın özellikleri, özel kesimin örgütlenmesinde örgüt faaliyetlerinin sualsiz, sorgusuz ve kabul etmeleri de imkansızdır. Son zamanlarda çevre bilinci büyük oranda gelişmiştir. Halkın oy ve eylemleriyle sesini duyurması söz konusudur. Böylece, bu alanda bazı yasaların çıkışına da sebep olunmuştur (Gök, 2006: 37).

- **Toplumsal sorumluluk:** son zamanlarda giderek önem kazanmıştır. Toplumsal sorumluluk, işletmenin “vereceği kararların toplumun ilgi ve ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. İşletmelerin temel hedefi, yaşamlarını devam ettirebilmesi için kar etmedir. Ancak diğer yandan bir işletme toplumun ihtiyaçlarını karşılamada başarısız oluyorsa uzun dönemde varlığını sürdürmesi de mümkün değildir” (Kaynak, 2000: 15). Özel kesim toplumsal sorumluluk alanları şöyledir (Kaynak, 2000: 15):
- “İrk, renk, cinsiyet ve yaş ayrımı olmaksızın eşit iş ve eğitim imkânları sağlamak.
- Tüm toplum bireyelerine yeterli miktarda iş ve kariyer yaratmak.
- Fakirlikle savaşmak.

- *Nitelikli sağlık hizmetleri sunmak.*
- *Çevreyi korumak.*
- *Çalışanların iş yaşamlarının niteliğini sürdürmek”.*

4. Sendikalar; işçi temsilcileriyle işveren ile işveren temsilcilerinin aralarındaki işlerin nasıl yapılacağı, ücret, diğer sosyal hak ve anlaşmazlıklarabakıldığında, çalışanların yanında olma ve işverenlere eşit şartlardapazarlık gücünün oluşturabilmesi için ortaya çıkan sendika, gerek örgütlerin gerekse de işçi çalıştırdığı görülen kamu işletmelerin dış çevrelerini oluşturur. Bunun sebebi örgüt ile ilişkilerinin üçüncü kişi niteliğinde olmasıdır. Sendikaların, “personel hak ve ayrıcalıklarının en temel temsilcileri”dir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimini yakından etkilemektedir (Gök, 2006: 38).

5. Pay Sahipleri; bir örgütün karından pay alarak ve hissedarların işletmenin etkinliğiyle ilgilidirler. Örgütleri yöneten kişilerse, profesyonel yöneticilerdir ki, bu yöneticiler pay sahiplerinin gereksinimlerine karşı da duyarlı olmaları gerekir (Gök, 2006: 39).

6. Müşteriler; Müşteriler, bir işletmenin dış çevrelerini oluşturan önemli gruplardandır. Bunun yanında o işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden faydalananlardandır. Örgüt içinde üretilen ürün ya da hizmetlerin satışı işletmenin yaşamının sürdürülebilmesi için gereklidir. Bu sebeple, hizmet edilen pazarları oluşturan tüketicileri eleştirilerine neden olacak çalışan politikalarından uzak durması gerekir.

7. Teknoloji; hızla yaşanan değişim, bilgisayar kullanımları ve otomasyonun artırılması örgütsel kararların verilmesini etkileyen önemli etmenlerdendir.

8. Ekonomi;“ekonomik durum; personel faaliyetlerini etkilemektedir. Faiz, enflasyon, parasal politikalar hatta sermaye piyasasının örgütün personel faaliyetleri üzerine büyük bir etkisi vardır. Bu sebeple insan kaynakları yöneticilerinin ekonomik faaliyet tahminlerinin kesinliği tartışılabilir. Ancak insan kaynakları yöneticileri gayri safi milli hasıla, rekabet, işsizlik düzeyi ve üretkenlik gibi geleceğe yönelik ekonomik göstergeleri de yakından takip etmelidir” (Gök, 2006: 39).

1.7.2. İçsel Faktörler

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen içsel faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

1. **Örgütün Görevi ve Amaçları;** işletmenin var olma nedeni, bir işletmenin görevi ve amaçlarıdır.

2. **Politikalar;** Genel politika ve kuralları önemlidir. En önemli işlevleri yöneticilere karar verme konusunda yardımcı olur. Yönetim hedeflerinin başarılması konusunda işletmenin her işlevsel alanında politikalar oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkileyebilecek olan bazı politikalar aşağıdaki gibidir (Arslan, 2005: 99-100);

- *“Personele emir ve güvenli bir iş ortamı sağlamak*
- *Personelin yeteneklerinden en üst derecede yararlanabilmek için teşvik etmek*
- *Kalite ve miktar yönünden yüksek derecede iş başarısını sağlayacak ücret ve diğer yararlar sistemi geliştirmek*
- *Piyasadaki mevcut iş gücünden yararlanmada eşit istihdam imkanı tanımak*
- *Boş kadroların öncelikle iç kaynaklarından doldurmak”*

3. **Örgütsel İklim;** bir işletmenin psikolojik çevresini oluşturur. Örgütlerin iklimleri birbirlerinden farklıdır. Kapalı ve tehdit edici iklimin egemen olduğu örgütlerde kararlar üst makamlarca alınmaktadır. Bu durum astlarda güven duygusunun yok olmasına neden olmaktadır. Örgütte sır hâkim olduğundan çalışanların yaratıcı olmaları sorun çözme faaliyetlerine katılmaları yönünden güdüleme eksikliği meydana getirmektedir. Açık ve demokratik bir iklimde ise kararlar alt kademeler ile birlikte alınmaktadır. Bu durum güven duygusunu geliştirmektedir. Buralarda açık bir iletişim sistemi mevcuttur. Bu da sorun çözme ve yaratıcılık yönünden güdüleyici olmaktadır. Bu tür bir iklimin örgütün iş başarısı üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Bu tür uygulamalar insan kaynakları yöneticisinin faaliyetlerini yakından ilgilendirmektedir (Barutçugil, 2004: 114).

4. **İş Yaşamının Kalitesi;** Son yıllarda iş yaşamının kalitesi kavramı, insan kaynakları yönetimince büyük önem kazanmıştır. “Görevleri çeşitlilik ve bağımsızlık sağlayacak biçimde yeniden düzenlemek, personele gelişme ve yenilik yönünden daha

fazla imkân sunmak, kararlara katılma iş gurubu etkileşimlerini geliştirmek, çalışan ile yönetim arasında karşılıklı saygının oluşması, gözetimi azaltarak kendi kendilerini yönetmeye ağırlık vermek ve özgürlük alanını genişleterek personel- yönetim iş birliğini teşvik etmek iş yaşamının kalitesini arttırmaya yönelik örnekler olarak verilebilir” (Barutçugil, 2004: 115).

1.8. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Aslen Fransızcadan dilimize girmiş olan strateji kelimesi kapsadığı anlam bakımından günümüzde en çok askeri alanda kullanılmaktadır. Bununla birlikte kullanım sıklığı olarak ikinci sırada işletme yönetimi sayılabilir. 1987 yılında Henry Mintzberg ABD'nin California eyaletinde yönetim bilimiyle ilgili çalışmaların yayımlandığı süreli bir dergiye yazdığı makalesinde işletme yönetimi alanında strateji kavramını, bir işletmenin içinde bulunduğu ortamın hareketliliğine karşın, kararlılığını muhafaza ederek varlığını sürdürmek ve sektörde başarıyı yakalamak için seçtiği yol olarak anlatmaktadır (Mintzberg, 1987:11-24).

Günümüz teknolojisinde artan rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan örgütlerin personel yönetiminde birtakım bakış açıları geliştirip çağa ayak uydurması kaçınılmaz olmuştur. Bu gelişim örgütlerin insan kavramına yüklediği anlamı da detaylı bir şekilde incelemesine sebep olmuştur. Kurumların personel yönetimini iş için insan bakış açısını tümüyle değiştirip insan odaklı organik bir yapıya dönüştüren insan kaynakları yönetimiyle yeni bir vizyon edinmesine sebep olan tüm bu gelişmeler yeni dönem stratejilerinin kurumların ileriye dönük kültürlerini oluşturmasına önayak olmuştur. Bu bağlamda, yirminci yüzyılın son dönemlerinden itibaren özellikle yüksek sermayeli özel kuruluşların girişimleriyle hız kazanan kavram üzerinde son dönemde yoğun miktarda akademik çalışma göze çarpmaktadır. (Bingöl, Dursun 1998: 35-50).

Kaynağını insan ve insan davranışlarının birbirine olan etkilerinden alarak genişleme sergileyen insan kaynakları yönetimi, tasarı bazlı çalışmalardan profesyonel bakış açılarına geçiş sürecini yaklaşık olarak otuz yıl içinde tamamlamıştır. Bu süreçte çalışma koşullarında yapılacak değişiklikleri ortaya çıkarmak adına sorulması gereken sorular kayıt altına alınmaya başlanmıştır. Örneğin, “üretim artışı sağlanması için

personelin verdiği hizmetin mi yoksa personel sayısının mı artırılması gerektiği” sorusu, üretim odaklı çalışan bir firmanın en önemli strateji sorularından birisi olmuştur. Ya da hizmet sektöründe çalışan bir firma için “çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti kadar önemli midir” sorusuna verilecek yanıt, hizmetin kalitesini artırabilecektir. İşte bu alanda insan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından birinin “durumun tespiti” olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. (Cam Erdem, 2004:24-48)

Durum tespitleri yaparken soru sormak cevap almak kadar önemlidir. Çünkü bunun sonucunda insan kaynağı temin etme, eğitime ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetler bazında ifade edilen insan kaynaklarının bu faaliyet alanı büyümekte ve hedeflere ulaşılabilme için insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısı getirilmektedir (Ünnü ve Keçecioglu, 2009: 1172).

Son zamanlarda stratejik yönetim kavramına artan ilgi örgütlerin stratejik yönetim süreçlerindeki rolleriyle daha ilgili hale gelmesiyle sonuçlanmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olarak anılan bu yeni disiplindeki gelişmeler doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetimi birimi de benzer şekilde bu stratejik yönetim sürecine entegre olmayı hedeflemiştir (Wright ve McMahan, 1992: 295).İnsanın stratejik bir kaynak olarak ele alındığı durumlarda, bu entegrasyon yaklaşımının ardında yatan temel düşünce, bireylerin stratejik yaklaşımla yönetilme gereksinimidir (Seviçin, 2012:186).

Bu hedef doğrultusunda 1990’lı yılların başlarından itibaren insan kaynakları yönetimiyle örgütsel strateji arasındaki ilişki mercek altına alınmış ve insan kaynakları yönetimi tanımında da bu kapsamda değişikliklere gidilmiştir (Ünnü ve Keçecioglu, 2009:1172). İnsan kaynakları yönetiminde insan, düşük maliyetle elde edilen ve tasarruflu kullanılan, işletmenin stratejik tanımlarına uygun nitelikte olan ve olabildiğince yüksek kapasiteyle kullanılan bir faktördür. Stratejik insan kaynakları yönetimine gelindiğinde vurgulanmak istenen ana tema ise; işgören, işin kendisi, organizasyon ve dış etkenler olarak sıralanan dört ana unsur arasındaki dengenin optimal ahengi ile işgörenlerin bir bütün oluşturması ve örgüt hedeflerinin doğal akış içerisinde meydana gelmesidir (Akdemir, 2004:24).

Kurumların yönetim kadrolarında görev alan bireylerin, insanın kaynak olarak yönetilmesiyle yürütülen organizasyonlarda yönetim şekillerinin insanın sahip olduğu yetenekleri ortaya çıkarmak ve işgörenlerin sahip olduğu yeteneklerin farkına varmasını sağlamak adına kurumlarını şekillendirmeleri gerekmektedir. Çünkü Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin kilit bakış açılarından biri insanı hizmet edilen sektörde öne geçmek adına stratejik bir kaynak olarak görmektir (Ceylan, 2016:40). Söz konusu kavramlar ve üzerinde tartışılan fikirler pek çok akademik çalışmaya konu olmuştur.

Bu kapsamda çeşitli kaynakları tarayarak derleyen (Cingöz 2011) çalışmasında “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” üzerine yapılan bazı tanımlar dikkat çekmektedir. Buna göre Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün yönetim felsefesi, istihdam politikası ve insan kaynakları stratejisine dayalı personel ya da İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerinin tasarım ve yönetimiyle uyumlu bir yaklaşımdır. Bir diğer görüşe göre, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün işlem stratejisi ile İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyet ve politikalarının uyumlu hale getirilmesidir. Cingöz aynı zamanda çalışmasında, yukarıda da değindiğimiz gibi, insanın örgütlerin hizmet ettiği sektörlerde öne geçmesi adına kullanılabilir bir kaynak olarak görüldüğüne de değinmiştir (Cingöz, 2011:37).

Literatürde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini açıklayan daha birçok başka çalışmalar da mevcuttur. Ancak çalışmamızda bu alanda üzerinde durmak istediğimiz konu, stratejik insan kaynakları yönetiminin niteliklerini ve buna dair alınabilecek kararları sergilemektir. Bu açıdan literatürden sıyrılarak konunun odaklarına doğru gelişmek daha doğru olacaktır.

1.9. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetim genel anlamıyla bir yönetim bir biçimi olduğuna göre yönetimin ana unsurları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordine etme ve denetleme fonksiyonlarına sahiptir. Bununla birlikte stratejik yönetimin geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak örgütün geçmişteki ve bugünkü faaliyetlerinin yanı sıra gelecekteki hedeflerini de planlayarak öngörülebilir bulunması ve bu doğrultuda

kendisine uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlayacak projelerin yönetimine ağırlık verilir. İnsan kaynakları stratejisi ve faaliyetleri ile örgütün temel stratejisi arasındaki bağı kurabilmesi de stratejik insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliğidir (Akdemir, 2004: 12-33).

Bununla birlikte, stratejik insan kaynakları yönetiminin özelliklerini şöyle özetlenebilir;

- “Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerin her kademesi arasında bütünlüğü, bağlayıcı ve tamamlayıcı bir role sahiptir(Çamkara, 2007:3)
- Örgüt çalışanlarının davranış ve tutumlarını anlayıp değerlendirme yapmayı gerektirir çünkü stratejik insan kaynakları yönetimi personelin yönetime daha fazla katılımını sağlamayı amaçlar
- Örgütün iç kaynaklarını değerlendirirken dış gelişmeleri de yakından takip etmesini gerektirir (Akdemir, 2004: 34)
- İşgörenin rekabet avantajı sağlamak konusunda stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesini gerektirir
- Personel istihdamı politikası ve insan kaynakları stratejisini esas alan insan kaynakları sistemlerinin oluşturulup etkin ve kapsamlı bir şekilde yönetilmesi yaklaşımına sahiptir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi örgüt içinde ve dışında oldukça güçlü bir iletişim ağına sahiptir, özellikle kurum içindeki iletişimin gelişimi konusuna büyük önem verir.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminde tüm hamleler geleceğe ilişkin planlarla bağdaşmıştır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi için teknolojik gelişmeler yadsınamaz bir öneme sahiptir.

- Stratejik insan kaynakları yönetimi için personel yalnızca iş gören, emeği karşılığında maaş alan bir subje değil bununla birlikte firmanın teşvike ve değer gördüğünü bilmeye ihtiyacı olan organlarıdır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi süreklilik arz eden ve etkin bir geniş çaplı planlama anlayışına sahip olup bu planlama faaliyetini örgütün en küçük parçasına kadar sürdürür. (Aykaç, 1999:111)

İnsan kaynakları olgusuna stratejik bakış açısı seçilen stratejilerin örgüt stratejileri doğrultusunda etkin bir biçimde uygulanabilmesini, insan kaynağının en verimli düzeyde değerlendirilmesini, fiziki olanakların insan kaynakları temelinde elde edilen avantajlarla yönlendirilmesini sağlar (Demir, 2009: 41).

1.10. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Stratejik insan kaynakları yönetimi hususunda yapılmış çok fazla çalışma olmasına rağmen, bu mevzuyu tam olarak açıklayan tek bir teori yoktur (Delery ve Doty, 1996: 803-804). Etkin bir stratejik insan kaynakları işlevi geliştirmek için her bir aşamanın farklı yönlerinin birleştirilmesi gerekebilir (Kalafat, 2016: 15-19). Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını açıklamak amacıyla geliştirilen farklı yaklaşım aşağıda özetlenmiştir:

- Evrensellik Yaklaşımı/En İyi Uygulamalar Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı/En İyi Uyum Yaklaşımı
- Biçimlendirici Yaklaşım
- Bağlamsal Yaklaşım
- Strateji Odaklı Yaklaşım
- Karar Odaklı Yaklaşım
- İçerik Odaklı Yaklaşım
- Uygulama Odaklı Yaklaşım

1.10.1. Evrensellik Yaklaşımı (En İyi Uygulama Yaklaşımı):

Evrensellik önermesi stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründeki teorik ifadenin en basit formudur. Bu yaklaşım, bir bağımsız değişkenle bir bağımlı değişkenin arasındaki ilişkinin örgüt nüfuslarının karşısında evrenselliğini ima eder. Evrensellik tahminlerini geliştirmek iki adımı gerektirir. Birincisi önemli stratejik insan kaynakları uygulamaları saptanmalı, ikinci olarak da her bir uygulamanın örgütsel personfansa bağlantıları saptanıp sunulmalı (Delery ve Doty, 1996: 805).

Evrensellik yaklaşımında en iyi insan kaynakları uygulamalarının saptanması stratejik yönetim açısından son derece önemlidir. Bu uygulamaların belirlenmesi için gereken unsurlar dört önemli insan kaynakları işlevi olan personel seçimi, eğitimi, değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesidir (Bath, 2000: 1-11). Aslında farklı örgütler için farklı en iyi uygulamalar sektörel olarak değişebilir ama bununla birlikte sektörler arasında ortak uygulamalar da mevcuttur. En iyi uygulama yaklaşımında amaç işletmeyi gereksiz iş yükünden arındırmak ve böylece işletmeleri esas kabiliyetlerine yönelterek işgörenlerin işletmeye ait görevleri niteliklerine uygun bir şekilde gerçekleştirmesini sağlamaktır (Akdemir, 2004: 39). Boxall ve Purcell en iyi uygulama yaklaşımını aşağıda temel öğelere bağlı olarak özetlemişlerdir.

- Seçici istihdam
- Yönetimi küçük takımlardan başlatıp kendini yönetebilen takımların kurulması
- Bilginin ortak paylaşımının ve işgören ile kapsamlı iletişimin sağlanması
- Kesintisiz eğitimin sağlanması
- Teşvik edici ücretlendirme politikası, uygun değerlendirme ve maaşların makas aralığının daraltılması böylece statü dengesizliklerinin azaltılması
- İşin sürdürülebilirlik güvencesi ve yüksek performans sergileyen işgörenin ödüllendirilmesini sağlayan geliştirilmiş terfi imkânlarının sağlanması ve teşvik planlarının uygulanması

- Yetkilendirme zincirinin üzerinde durularak yönetimde örgütsel katılım ve bütünlüğün sağlanması (Akdemir, 2004:40).

1.10.2. Durumsallık Yaklaşımı (En İyi Uyum Yaklaşımı):

Evrenselci yaklaşım, örgüt performansını en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının doğrudan etkilediğini öngörür ancak durumsalcı yaklaşım bu ilişkiye durumsal değişkenlerin de katkısının olduğunu, en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansına etkisinin uzun vadede durumsal değişkenlere bağlı olarak etkisiz kalacağını savunur (Bakan ve ark., 2014: 477).

Örgütler büyüdükçe doğacak olan merkezileşme ve koordinasyon sorununu elimine etmek amacıyla stratejik insan kaynakları uygulamalarının birbirine uyum sağlayıp destek verebilecek şekilde oluşturulmalıdır. Durumsallık yaklaşımı, insan kaynakları stratejilerini içsel uyum ve dışsal uyum olarak iki yönlü değerlendirmektedir. Dışsal uyum insan kaynakları faaliyetlerinin örgüt stratejileriyle uyumlu olması gerektiğini; içsel uyum ise insan kaynakları faaliyetlerinin kendi içinde meydana gelebilecek engellerin aşılması ve insan kaynakları uygulamalarının kendi iç tutarlılığı olarak ifade edilir. Başka bir açıdan içsel uyum örgüt içi görevlerle işgören arasındaki uyumu ifade eder (Akdemir, 2004: 36).

En iyi uyum yaklaşımı, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt içi faaliyetler, işgörenlerin özellikleri ve örgüt dışı ilişkiler gibi kilit faktörler göz önünde bulundurularak şekillendirilmesi gerektiğini önermektedir. Tüm bu değerlendirmelerin ışığında elde edilen bulgularla oluşturulan etkinlik şablonunun örgüt stratejileriyle uygunluğu sağlanmalıdır (Akar ve ark., 2011: 100).

Durumsallık yaklaşımına göre istihdam aşamasında işgörenler için niteliklerine uygun şekilde işe alınmalıdır. Böylece ‘doğru işe doğru insan’ felsefesinin bir sonucu olarak personel açısından bakıldığında sahip olduğu bilgi birikimi ve yeteneklerini en etkin şekilde değerlendirebileceği ve karşılığını alabileceği, işletme için ise daha kaliteli hizmet olarak diğer işletmeler arasında rekabet avantajı sağlayabileceği ve ihtiyaç

duyduğu hizmetin niteliklerine uygun bir alım ve ödeme yapabileceği bir fırsat oluşacaktır.

Çalışanlarının doğru işe doğru hizmet verebilecek şekilde yerleştirildiği, yeteneklerinin farkına varıldığı ve sürekli eğitimlerle geliştirildiği, performansa dayalı ödüllendirmenin sağlandığı, terfi imkanlarının planlanmış olduğu, herkesin fikrine önem verilen, yöneten ile yönetilen arasındaki iletişimin etkin bir şekilde sağlandığı örgütler başarıyı ve rekabet avantajını en baştan ellerine almış olurlar. Çünkü bir organizmanın organları ve hücreleri olduğu gibi bir örgütün de takımları ve işgörenleri olduğunu düşündüğümüzde her bir kavramın canlı olduğu bu platformda gerekli ve yeterli tüm koşullar sağlandığında sağlıklı bir büyüme ve gelişme söz konusu örgüt için kaçınılmaz olacaktır.

1.11. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KARARLARI

1.11.1. İşgören Temin Stratejileri

Konu gerek stratejik insan kaynakları yönetimi olsun gerek personel yönetimi olsun ana tema her zaman ‘insan’dır. Bu sebeple en başta üzerinde durulması ve incelenmesi gereken kavram ‘insan’ kavramıdır. Daha önceki başlıklarda da söz edildiği gibi ‘doğru işe doğru insan’ bir işletmenin başarıya ulaşmasında en kilit felsefedir. Bu doğrultuda işe alım sürecinin işin yasal ya da fiili gerekliliklerine uygun nitelikte işgören temini ile yapılması stratejik insan kaynakları yönetiminin temel kararı olacaktır.

İnsan kaynakları istihdam aşamasındaki aksaklıklar ile işe uygun işgörenin seçilememesi işlerin de aksamasına ve maliyetin artmasına sebep olacaktır. Doğru işe doğru personelin atanmadığı hallerde işletmede personeller arası uyumsuzluk problemleri nedeniyle kalitede ve verimlilikte düşüşler, personeller arası çatışmalar, iş kazalarında artış ve iş günü kayıpları kaçınılmaz olacaktır (Şimşek ve Öge, 2007; 115). Bununla beraber personellerin niteliklerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmesi hem işgören hem de yöneticiler için stres kaynağı olacaktır. Bu durumu engellemek için işe alım öncesinde başvuruda bulunan bireylerin uygun kişisel değerlendirme testleri kullanarak daha stratejik bir metodla işe alım yoluna gidilebileceği gibi işe alım

sürecine geçilmeden önce söz konusu kadroyla ilgili etkin bir değerlendirme ile birlikte bu işin karakteristiği, gereklilikleri, kritik noktaları ve bu işe ayrılması gereken finansal kaynak ayrıntılı bir şekilde ortaya koyulmalıdır.

1.11.2. Eğitim ve Geliştirme Stratejileri

Stratejik insan kaynakları yönetiminde iş tanımına uygun personel seçiminden sonraki adım örgütün bir parçası haline getirilen işgörenin sürekli eğitim stratejiyle sahip olduğu bilgilerin her geçen gün artırılarak firmaya daha da yararlı olmasını sağlamaktır. Çünkü insan kaynakları yönetiminin hedeflerinden biri, işgörenlerin niteliklerinin eğitim ve geliştirme yoluyla artırılması ve sonuç olarak personellerin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesidir (Ylyasov, 2006:8). Günümüzün hızlı teknolojik gelişmelerinin paralelinde bilgi her gün değişime ve gelişime ihtiyaç duyan, yaşayan bir kavramdır. Her türlü değişim faktörüne yönelik ortaya çıkan eksikliklerin sürekli izlenerek örgütün bu gelişim hızına adapte edilmesi, işletmenin değişimlerle bütünleştirilmesi, örgütsel performansın artırılması ve küreselleşen dünyada rekabet avantajının elde tutulması açısından stratejik insan kaynakları yönetiminin en elzem görevlerinden biridir.

1992 senesinde yapılan bir araştırmada eğitimin, personelin geliri ve performansı üzerindeki etkisi mercek altına alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda eğitimin performans ve işgücü verimliliğine ve personelin gelirine paralel bir çizgi izlediği saptanmıştır (Bartel, 1992:1-17).

Eğitim ve geliştirmenin işletmelere ekonomik katkıları ise şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2007:234)

- Zamanın daha tasarruflu kullanılması,
- Daha düşük maliyetle daha yüksek kalite,
- İş kazalarının azalması,
- Hata oranlarının düşmesi,
- Makine ve teçhizatın daha rasyonel kullanılması.

İşletmelerin ihtiyacı olan bilgi ve yetenekleri elde etme ve personellerinin potansiyellerini optimum seviyede kullanmalarına yardımcı olma konusunda

başvurdukları kariyer geliştirme faaliyetlerine ilişkin kararları şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil, 2004:61):

- Personellere ya da takımlara yönelik eğitimler,
- İş başında tecrübe kazandırma veya dışarıdan eğitim uzmanlarıyla çalışma,
- Söz konusu işe özgü ya da genel amaçlı iyileştirici ve geliştirici eğitim,
- Eğitimli ve tecrübeli personelleri yüksek maaşla işe alma yani bir nevi tecrübeyi satın alma,
- Daha düşük maaşla çalışan personellere gerekli bilgi ve tecrübeler hususunda eğitim verme

Beceriye satın alma ya da beceriyi eğitim yoluyla geliştirme kararları stratejik insan kaynakları yönetiminde kritik kararlardan biri olarak insan kaynaklarının karşısına çıkmaktadır. Uzun yıllar tecrübeli eleman alımı ilanlarıyla istihdam yoluna giden işletmelerin son yıllarda beceriyi geliştirme yoluna gittiklerini görmekteyiz. Bunun sebebi örgütlerin tecrübeyi kendi bünyelerinde geliştirmelerinin personel memnuniyeti ve sadakatine daha fazla katkıda bulunmasının yanında finansal açıdan da daha az maliyetli olması ve bireysel değil kitlesel gelişmeyi tetiklemesi olarak düşünülebilir. Çünkü yüksek maliyetle satın alınan tecrübe, söz konusu personel işletmeyle ilişkisini kestiğinde yok olacaktır. Diğer taraftan tecrübenin ve yeteneklerin geliştirilmesi işletmenin sadece tek bir personele değil işletme bünyesine kattığı bir artı değerdir. (Benligiray, Serap 2007 11-25)

1.11.3. Performans Değerleme Stratejileri

Performans kelimesi bir işi yapan bireyin, takımın ya da örgütün o işte hedeflenene yönelik ulaşılabilen, sağlanabilen sonucu gösteren soyut ve somut bir kavramdır. Örgütün belirlenen hedef ya da standartlarla işgören ve örgüt faaliyetleri sonucu ulaşılan sonuç arasındaki yakınlık ya da uzaklığın bir göstergesi olan örgütsel performans, sistemin toplam performansıdır (Geylan vd., 2004:141).

Performans değerlendirme ise, bir firma çalışanın içindeki başarısını saptama, değerlendirme, kendisine bildirme, başarılarını takdir etme ve bir gelişme programı oluşturma sürecidir. Bu süreçte personelin ne tür niteliklerinin değerlendirme kapsamına alınacağı iyi saptanmalıdır. Personelin fiziksel yeteneklerinin değerlendirilip başarı durumunun ortaya çıkarılmasının yanında gelişme ve ilerleme yeteneklerinin de saptanmasına yönelik değerlendirmeler yapılabilir. Özelikle yönetim kadrosunda çalışan personellerin performans değerlendirmeleri yapılırken oldukça dikkatli davranmak gerekmektedir çünkü çalışanların psikososyal karakterlerinin değerlendirilmesi fiziksel değerlendirme kadar kolay değildir (Demir, 2009: 41-44).

Performans değerlendirme denetim amaçlı kullanıldığı gibi, aynı zamanda gelişmeye yönelik bir süreç olarak da kullanılabilir. Örgütteki bütün çalışanlara görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayan performans değerlendirme sisteminin temel amaçları şöyle sıralanabilir (zgen, ztrk ve Yalçın, 2005: 228-229):

- Performansı iyileştirilmek,
- Çalışanları motive etmek,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- cret ayarlaması için zemin oluşturmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizlikleri gidermek,
- İnsan kaynaklarıyla ilgili kararlarda hata yapılmasını önlemek,
- İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarda objektifliği sağlamak, yasal temel oluşturmak,
- Çalışanların zel sorunlarını değerlemeye dâhil ederek, bu konuda insan kaynakları bölümüne yardımcı olmak,
- İyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
- İnsan kaynakları yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,
- Örgütün performansıyla ilgili geribildirimde bulunmak.

Performans değerlendirmesiyle iki ana soruya cevap bulunmuş olur. Birincisi, planlanan sonuca ne derece yaklaşılabildiği, ikincisi yapılan bu planların ne kadar doğru ve gerçekei olduğudur. Planlanan ile elde edilen sonuç arasındaki fark örgütte ya da işgörende eksik yöneleri meydana çıkarır. Bu eksiklikler, finansal, teknolojik, insan kaynağı gibi birçok konuda olabilir. Belirlenen eksikliklerin ne şekilde telafi edilebileceği karşılaşılan bir sonraki konudur. Böylelikle örgütün rekabet gücünü azaltan faktörler ortadan kalkmış olur (Ylyasov, 2006: 58).

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin, yönetsel kararların alınmasında etkili olması nedeniyle, performans değerlendirmeye ihtiyaç duyulur. Performans değerlendirme nedenleri şöyle sıralanabilir (Dessler, 2008:339- 340; akt. Tunçer, 2013:93-94):

- Pratik bakış açısından; mevcut temel ücret ve terfi kararları işgören değerlendirmesine dayandırılır.
- Değerlendirmeler; performans yönetimi sürecinde tamamlayıcı bir rol oynar. İşveren stratejik amaçlarını, çalışanların özel amaçlarına dönüştürmede oldukça iyidir.
- Değerlendirme; yönetimin ve astların herhangi bir eksikliği düzeltmek için bir plan geliştirmesine ve asta doğru yaptığı şeyleri pekiştirmesine imkân verir.
- Değerlendirmeler; yararlı bir kariyer planlaması amacına hizmet eder. Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri ışığında, kariyer planlarını gözden geçirmesine bir fırsat sağlar.

En sık kullanılan performans değerlendirme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir:

- **Grafik Dereceleme Yöntemi:** Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye ya da en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır (Bingöl, 2006: 338).

- **Zorunlu Seçim Yöntemi:** Bu yöntemde değerlemeciye, hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadelerin yer aldığı bir form verilir ve personeli değerlerken bu ifadelerden birini seçmeye zorlanır. Bu nedenle bu yöntem zorunlu seçim yöntemi olarak adlandırılır (Budak, 2008: 430).
- **Karşılaştırma Yöntemi:** Karşılaştırma yöntemleri, basit ya da doğrudan sıralama, alternatif sıralama, puan verme ve ikili karşılaştırma gibi çalışanların birbirleriyle kıyaslandığı yöntemlerdir (Benligiray, 2007: 157).
- **Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Zorunlu dağılım yönteminde, çalışanlar performans durumlarına göre, belirli kümeler içinde toplanır. Örneğin, örgüt içerisinde en iyi performansı gösteren ilk %10'luk grupta en kötü performansı gösteren ilk %10'luk grup bu yöntemle belirlenebilir (Akgemci ve Güleş, 2009: 119).
- **Kritik Olay Yöntemi:** Bu yöntemde, değerlendirecek her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olaylar, değerlendirme dönemi içerisinde bir forma kaydedilir (Canman, 1993: 24; akt.Tunçer, 2013:98).
- **Kontrol Listesi Yöntemi:** Bu yöntemde işgörenin çalışmasını ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir dizi sorunun bulunduğu bir liste kullanılır. Sorular genellikle evet-hayır biçiminde cevaplanır (Tunçer, 2013:98).
- **Sonuçlara Dayalı Değerlendirme Yöntemi:** Bu sistemde, çalışanların önceden üzerinde anlaştığı dönemsel amaçlar vardır. Örneğin; fireleri %5'e indirmek ya da verimliliği %10 artırmak amaç olarak belirlenmişse, dönem sonundaki değerlendirme, çalışanların bu amaçları gerçekleştirme düzeyleri üzerinden yapılır (Tunçer, 2013:98).
- **360 Derece Değerlendirme Yöntemi:** Bu yöntem, çalışanın performansının; iş arkadaşları ve yöneticileri ile iç ve dış müşteriler gibi sürekli iletişim halinde bulunduğu ve birlikte çalıştığı kişilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Appelbaum vd., 2009: 298-299).
- **Takıma Dayalı Performans Değerlendirme:** Örgütlerdeki bazı işler özellikle takım halinde yapıldığından performans değerlendirme de takım

halinde yapılır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek oldukça zordur; diğer yandan böyle bir değerlendirme bireysel performansı tam olarak yansıtamaz (Tunçer, 2013:98).

- **Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği:** Bu ölçekle bireyin performansı çeşitli boyutlar ya da kriterler açısından ölçülmeye çalışılır. Çalışanlar; spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları sergileyip sergilemediklerine göre değerlendirilir (Bayraktaroğlu, 2008:121).
- **Alan İncelemesi Yöntemi:** İnsan kaynakları uzmanı, amire her bir astın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporunu hazırlar. Hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirip düzeltecek olan amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazanır (Bingöl, 2006:345).

Performans değerlendirmesi yılda 1 kez yapılır ve her çalışanın gelişmesine yönelik ihtiyaçlar belirlenerek, çalışanla mutabakat sağlanır. Ayrıca, yılsonunda gerçekleştirilen ücret düzenlemeleri de performans değerlendirmesi sonuçlarına dayandırılır.

Performans değerlendirme sonuçları;

- Stratejik Planlama
- Ücret Yönetimi Sistemi
- Kariyer Yönetimi Sistemi
- Eğitim Yönetimi Sistemi

gibi yönetim fonksiyon ve sistemlerine temel oluşturmaktadır (Ylyasov, 2006: 57).

1.11.4. Ücretlendirme ve Ödüllendirme Stratejileri

Ücretlendirme kararları insan kaynakları bölümünün en kritik ve en zor işlevidir. Bağlı kalınması gereken adalet, esneklik, dengelik, açıklık ilkelerine uyumlu bir karar alma sürecinde terfi mekanizması göz önünde bulundurularak ve performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak sonuca ulaşılır.

“Adalet/eşitlik tek boyutlu bir kavram değildir; dışsal, içsel, bireysel ve süreç eşitliği gibi konuları içerir. Dışsal eşitlik, firmanın çalışanların dış emek piyasasında hizmetleri karşılığında alabilecekleri ücreti onlara ödemesidir. Bireysel eşitlik ise çalışanların bireysel performanslarıyla orantılı olarak ödüllendirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır”(Genç, 2009: 171).

Ücretlendirme stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi durumunda mevcut personellerin işletmeye bağlılıkları artar ve sektördeki nitelikli adayların da dikkatini çeker böylece firmanın sektöründe ün yaratması kaçınılmaz olur (Şimşek ve Öge, 2007:191-197). Bununla beraber personel motivasyonu artar ve eleman sirkülasyonu azalır, stratejik insan kaynakları planlarının uygulanabilirliği artar, farklı işletmelerde birbirinden farklı ücretlendirmeler olması sebebiyle işletmeye rekabet avantajı sağlar (Ylyasov, 2006: 60). Çalıştığı işletmeye zihnen ya da bedenen emek veren personelin hakettiğini düşündüğü geri dönüşü alması durumunda bireysel performans ve sonuç olarak örgütsel performans artar. Özellikle ödüllendirme stratejilerine yer veren işletmelerde örgütsel planların ağırlık verdiği alanlarda ödüllendirmelerin uygulanması sonucunda personelin konuya ilgili motivasyonu artacak ve örgütün hedeflerine ulaşmadaki başarısı da bu sonuca paralellik gösterecektir.

Tablo 5. Ücretlendirme ve Ödüllendirme Kararları

Personellere sabit ücret ödemek ve sosyal haklar paketi sunmak	Çeşitli kriterlere göre farklılık gösteren ücretler ödemek
Yalnızca söz konusu işin ünvana yönelik ücret ödemek	Personelin bireysel katkısına dayalı ücret ödemek
İşgörenin kıdemine bağlı kalınarak ücret ödemek	İşgörenin performansı göz önüne alınarak ücret ödemek
Ücretlendirme ve ödüllendirme kararlarını tek merkezde (İK) belirlemek	Yöneticilere ücretlendirme ve ödüllendirme kararları alma yetkisini vermek

Kaynak: Barutçugil, 2004

Bu kararların insan kaynakları yönetimi bünyesinde değerlendirilmesi sürecinde karşılaşılan bir takım sorular vardır. İşgörenin firmaya sağladığı katkı karşılığında elde ettiği ücret ve ödüllerle ilgili kararlardır.

İşletmeler ödüllendirme yöntemlerini ücret, terfi, sahip olunan haklar gibi son derece sınırlı bir yönde değerlendirme eğilimindedirler. Günümüze kadar yapılan farklı çalışmalarda işletmelerin personellerin değerine ekleyebilecekleri birçok ödüllendirme sisteminden bahsedilmiştir. Aşağıda bu doğrultuda hazırlanmış kısmi bir listeye yer verilmiştir (Genç, 2009: 170):

- Sorumluluk,
- Alıcı ya da tüketicilerden olumlu geri bildirim,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri fırsatları,
- İş güvencesi,
- İstenilen pozisyonlarda dikey ya da yatay hareketlilik,
- İş arkadaşlarından saygı görmek yoluyla personelin kendini iyi hisstmesi.

Columbia Üniversitesi'nde, on yıllık iş tecrübesi olan, işletme bölümünde yüksek lisans mezunu bireylerörnekleminde yapılan bir çalışmada Devanna (1983), bu grubun ilk işlerine girdiklerinde, iş motivasyonlarını en fazla artıran ödülleri içerisinde ücretin yer almadığı sonucuna ulaşmıştır. İşletme yüksek lisans öğrencileri açısından en değerli ödül, yeni bilgiler edinmek için işletme tarafından sağlanan eğitim fırsatlarıdır ve iş hayatınakatıldıktan on yıl sonra aynı grup için en değerli ödül sorumluluk sahibi olmak olarak kayıtlara geçmiştir (Devanna ve ark., akt. Genç, 2009:172).

1.11.5. İş İlişkileri Stratejileri

İş ilişkileri temel olarak personeller arasındaki iç ilişkiler ve örgüt-personel arası ilişkileri ifade etmektedir. Personellerin çalıştıkları işletmelere bağlılıklarının o işletmeyle aralarında bir problem olmadan bozulması genellikle personel arası ilişkilerde meydana gelen problemlerden kaynaklanmaktadır. Bu gibi durumlarda meydana gelen çatışma ortamı verim ve performans düşüşü, işe devamsızlık, iş yükünün

devri gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Koçel, 1995: 415). Zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren çalışan için iş arkadaşlarıyla arasında olan iletişimin kalitesi oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Psikolojik anlamda huzursuz ve mutsuz olunmasına sebep olan bozuk iş ilişkileri motivasyonun düşmesine ve bunun sonucunda bireysel performansta azalmaya sebep olabilir. Personelin tam kapasite çalışmasını engelleyerek örgüte mali yükün yanında işletmenin kurum kültürünün zedelenmesine sebep olan bu gibi olumsuz durumları engellemek adına günümüzde örgütler, iş ilişkileri stratejileri geliştirmeye başlamış ve bu konu başlı başına bir insan kaynakları yönetimi konusu haline gelmiştir. Öte yandan personellerin örgüt ile arasındaki ilişki örgütsel bağlılığı ve kurum kültürünü doğrudan, stratejik yönetim planlarını da dolaylı olarak etkilemektedir.

Yaşadığımız dönemde kurum kültürünün, kurumların rekabet avantajı elde etmelerinde çok önemli bir rolü vardır. Çünkü örgüt kültürü, işletmelerin hedef, strateji ve politika oluşturmalarında ciddi bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerin kararlaştırılan stratejinin uygulamasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Ylyasov, 2006: 64).

Stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler enformasyon temelinde kurgulanmış izlenimi uyandırır ancak enformatik yorum, inanç, değer ve varsayımlarla kendini gösterir. İleriye dönük planlamanın belirlenmesi için de varsayımlarda bulunmak mecburiyeti söz konusudur. Varsayımlar, kuruluşlar için önemli olmasının yanı sıra belli başlı riskleri de barındırır. Varsayımlar, alternatif stratejileri kurgulamak zorunda olan planlamacılar ve üst düzey yöneticilerce örgütün kültürü göz önünde bulundurularak belirlenir. Risk alan yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet koşullarıyla parlak bir gelecek planlarken, aynı şartlara sahip başka bir kurumun yöneticileri belirsiz bir gelecek görür ve daha kısıtlı stratejileri seçerler. Dolayısıyla, tercihte ve başarıya ulaşmış uygulamalarda örgüt kültürü büyük önem taşır (Eren, 2000:393-394).

Tablo 6. İşletme ile işgören arasındaki ilişkileri ilgilendiren konulardaki kararlar

Disiplin olgusunun personelin davranışlarını kontrol altında tutmak konusunda bir yöntem olarak kullanılması	Personellerin işletme içinde huzur ve disiplinin sağlanmasına yönelik uygun davranışlara proaktif olarak teşvik edilmesi
İşletme çıkarlarını odak alan politikalar geliştirmek	Personel çıkarlarını odak alan politikalar geliştirmek
Biçimsel olmayan etik anlayışa dayanma	Açık standartlar ve prosedürler geliştirmek ve bunları zorlamak,
Yukarıdan aşağı iletişime dayalı yönetim ilişkileri geliştirme	Açık ve çok yönlü iletişim kanallarını oluşturmak

Kaynak: Barutçugil, 2004

Tablo 6’da personel ile işletme arasındaki ilişkiler ile ilgili konulardaki dört farklı insan kaynakları yönetimi kararına değinilmiştir. Bu tabloda her satırda bir konunun iki ayrı seçeneği birlikte verilmiştir.

1.12. STRES

Özellikle yeni binyıla girilmesiyle birlikte korkusuzca artan ivmelenmesiyle stres, hemen her bilim alanında “Çağ hastalığı” olarak adlandırılmaktadır. Çünkü insan bedeni stres altında olmadığı zamanlarda inanılmaz bir ahenk içinde çalışmaktadır. Her şey yolunda olduğunda bireyler ve zihin dâhil bedenleri homeostatik denge içinde huzurlu bir yaşam sürerler. Stres altındaki bir beden ise oldukça yoğun bir enerjiye ihtiyaç duyar. Üstelik stresli zamanlarda dış kaynaklı enerji alımına da kendini kapatan beden korkunç bir halsizliğin ve kimyasal dengenin bozunumundan kaynaklanan bir huzursuzluğun pençesine düşer. Birçok bilim adamı bu gibi durumlarda vücutta “Stres hormonu” adını verdikleri bir hormon salgılandığına dair görüş bildirmişlerdir.

1.12.1. Stresin Tanımı ve Kapsamı

Bugün hemen herkesin kelime dağarcığında sağlam bir yer edinmiş olan stres kelimesi Latince “estricia”, eski Fransızca “estrece” sözcüklerinden türeyip günümüze gelene kadar hem fonetik olarak hem de anlam çerçevesi bakımından sürekli başkalaşım geçirmiştir. Bundan dört yüzyıl önce ilk kez kullanıldığında felaket, dert, musibet gibi anlamlarla gün yüzüne çıkan stres kavramı zaman içinde değişerek kişilere, objelere, organlara ya da ruhsal yapıya uygulanan baskı, zor gibi bir anlamla bütünleşmiştir. Günümüze yaklaştıkça anlamı ‘bu güce karşı gösterilen direnç’ şeklinde bir kaymaya uğramıştır (Aydın, 2002:2).

İlk kez 1977 yılında “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepki” tanımıyla Selye tarafından kullanılan stres kavramı ile ilgili diğer tanımlar şu şekildedir:

Davis (1982): *“bir kişinin duygularında düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu”*;

Magnuson (1990): *“kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki”* (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64);

Robins (1996): *“kişilerin karşı karşıya kaldıkları, fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu”*(Soysal, 2009: 18).

Bugün Türk Dil Kurumu (2017) stres kelimesini *“Canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle (stres faktörü) buna karşı oluşan savunma mekanizması”* şeklinde tanımlamaktadır. Aslında bildiğimiz stres, kelime anlamının tam karşılığıyla gerilim, anlık ve hazırlıksız yakalanan durumlara karşı aklın ve bedeninin reflektif olarak verdiği tepkilerden ibarettir.

Araştırmacılar stresin ne olduğu konusunda tam bir görüş birliğine varamamış olmalarının yanı sıra stresin ne olmadığı konusunda da çalışmışlardır. Buna göre stres bilinenin aksine yalnızca nörolojik bir tansiyon olmadığı gibi yalnızca basit bir kaygı da değildir. Bunun yanı sıra her zaman stres kaçınılması gereken zararlı bir olgu da değildir. Çünkü bilimsel manasıyla stres kavramı, karşı karşıya kalınan olumsuz

etmenler gibi, maruz kalınan olumlu olay ve durumların organizmada yarattığı değişimi de ifade etmektedir (Soysal, 2009:18). Bununla beraber makul miktarda stres aslında insan ırkının mağara hayatından bu yana hayatta kalma stratejisinin en elzem parçası olmuştur. Düşünebilen tüm canlıların tehlike karşısında hazırlıklı durmasını sağlayan en önemli etmen streştir.

1.12.2. Stresin Aşamaları

Bireylerin bir stres kaynağıyla karşı karşıya kaldığı andan itibaren sempatik sinir sisteminin uyarılmasıyla başlayan tepki mekanizması tanımlanmıştır. (Altuntaş, 2003: 13; Eroğlu, 2009: 301):



Kaynak: (Çınar, 2010: 103).

Hans Selye tarafından oluşturulan ve stresin en önemli teorilerinden biri olan Genel Uyum Sendromu, vücudun strese tepki vermesi sürecinde meydana gelen bütün fizyolojik değişimleri kapsar ve alarm, direnme ve tükenme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır

• **Alarm Tepkisi (The Alarm Reaction);** Uyarının stres olarak algılandığı bu aşamada beden “savaş ya da kaç” tepkisi verir. Bu sırada vücutta oluşan bir dizi fiziksel ve kimyasal reaksiyonlardan sonra birey, kaçmaya ya da stres kaynağı ile yüzleşmeye hazır olur. Kalp atışları hızlanır, göz bebekleri büyür, kaslar gerilir, nabız yükselir, solunum yükselir ve böbrek üstü bezinde yer alan adrenalin ve kortizol salgılanır. Stres kaynağının bu aşamada ortadan kalkması durumunda vücut hareketleri yavaşlar ve

gevşeme durumu olur, aksi halde ise direnç aşamasına geçilmektedir (Aktaş ve Aktaş, 1992; 155; Aydın, 2016: 5; Çınar, 2010: 103-104).

• **Direnç Aşaması (The Resistance Stage);**alarm aşamasını “uyum ya da direnme” aşaması takip etmektedir. Stres kaynağına uyum sağlanılabiliirse vücut homeostatik dengesine geri dönmeye ve bedendeki tahribatı gidermeye çabalar. Bu aşamada hala sempatik sinir sistemi devrededir ancak alarm aşamasındaki kadar aktif durumda değildir. Parasempatik sinir sisteminin devreye girmesi stresle başa çıkıldığı anda başlar ve kalp atışı, solunum, tansiyon düzene girer, alarm aşamasında kaybedilen enerji geri kazanılmaya çalışılır. Direnç evresinde kişi strese karşı koyabilmek adına oldukça yüksek bir çaba göstermektedir ve vücut direnci normal sınırların üzerindedir. Eğer bu direnç stresi yenebilirse her şey düzene girer aksi halde sürekli ve yoğun gerilim bedeni tükenme aşamasına doğru götürmektedir (Aydın, 2016:5; Çınar, 2010:103-104).

• **Tükenme Aşaması (The Exhaustion Stage);** Bu aşamada parasempatik sinir sistemi devrededir (Aydın, 2016:5). Beden tükenmiştir ancak stres kaynağı hala mevcudiyetini korumaktadır. Bu durumda kişi tüm diğer stres kaynaklarına da açık hale gelmektedir. Davranışlarda ciddi derecede sapmalar, uykusuzluk ve baş ağrısı, göğüs ağrısı, kulaklarda uğuldama, baş dönmesi gibi psikosomatik belirtilerin görünmesinin yanında psikolojik anlamda birey kendini çaresiz, öfkeli, cesaretsiz, şüpheli, karamsar, engellenmiş ve yalnız hissetmektedir. Tükenmişlik aşamasına gelmiş bir birey için yaşamak artık büyük bir külfet haline gelmiştir.

1.12.3. Stres Belirtileri

Stres belirtileri oldukça karmaşık bir yapıda kendini gösterir, stresin seviyesi bu belirtilerde ve etkilerinde farklılıklara neden olur. Bazı belirtiler zamanla kaybolurken başka bir belirti bir öncekinin yerini alabilir (Erdinç, 2005:9). Bireylerin stres karşısında yaşadıkları psikolojik değişikliklerin yanı sıra bedensel problemlerin eklenmesi de yeni bir stres kaynağı oluşturur. Bunun nedeni psikosomatik denilen stres kaynaklı bedensel semptomların genellikle tıbben teşhis edilememesidir. Örneğin stres kaynaklı kulak uğuldama belirtisi yaşayan birey doktora gittiğinde kulağında hiçbir problem

görünmediği gerçeğiyle karşılaşabilir ya da parmaklarında uzun süreli uyuşma yaşayıp hastanede yapılan bütün tetkikler sonucunda yine aslında hiçbir somut sebep olmadığı sonucu çıkabilir. Böyle durumlarda birey yaşadığı rahatsızlığın tanımındaki belirsizlikten dolayı ekstra bir gerginlik altına girmektedir.

Stres kaynaklı belirtiler duygusal, bedensel, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Braham; akt., Akgündüz, 2006:9):

- 1. Duygusal Belirtiler:** Kaygı, paranoya, depresyon, özgüven eksikliği, çabuk ağlama, gerginlik, öfke nöbetleri, saldırganlık, ruhsal durumda ani değişiklikler, aşırı hassasiyet, düşmanlık, duygusal açıdan tükenmişlik hissi stresin yarattığı duygusal belirtilerdir.
- 2. Bedensel Belirtiler:** Baş ağrısı, baş dönmesi, barsak düzensizlikleri, kusma, mide problemleri, vücut genelinde halsizlik hissi, sırt ağrıları, aşırı uyku ihtiyacı ya da uykusuzluk, iştah azalması ya da artması, aşırı terleme, ellerde titreme, deride döküntü, diş gıcırdatma gibi belirtiler fiziksel belirtiler kapsamında değerlendirilmektedir.
- 3. Zihinsel Belirtiler:** Mizah anlayışı kaybı, zihin karışıklığı, tek bir fikir ya da düşünceyle meşgul olma, aşırı derecede hayal kurma, hafızanın zayıflaması, iş kalitesinde ve verimlilikte düşüş zihinsel belirtiler olarak sıralanabilir.
- 4. Sosyal Belirtiler:** Normalden fazla savunmacı tutum, birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak, insanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak insanlarda hata bulmaya çalışmak, rencide etmek, randevulara gitmemek veya kısa süre kala iptal etmek gibi bulgular stresin bireyler üzerindeki sosyal belirtileri olarak tespit edilmiştir.

Stres algısındaki bireylerdeki tepkisel farklılıklar, fiziksel belirtilerin adında ve yoğunluğunda farklılıklar ile sonuçlanır. Stres altında olan bireylerde ortak olarak görünen belirtiler, sürekli yorgunluk, uykusuzluk, kilo kaybı, baş ağrısı, mide problemleri ve deride döküntülerdir (Yarangümelioğlu, 2014:397).

1.12.4. Bireysel Stres

Gerilim anlamına gelen stresin tündengeldiğimizde karşılaştığımız en küçük ölçekte bulunduğu bütünlük yalnızca bireylerdir. Birey düzeyinde yaşanabilecek sonsuz sayıda stres kaynağı bulunmaktadır. Kişi, kendisine stres kaynağı olabilecek her türlü genel durumu düşündüğünde sayabileceği sınırlı sayıda kaynak mevcutken hiç beklemediği anlarda çok küçük şeylerin bile kendisinde gerginlik yaratabileceği gerçeğiyle yüzleşmektedir.

Bireylerin yaşadığı stres kaynaklarının temelindeyatan birkaç unsur vardır. Bunlardan ilki yalnızlık kaygısıdır. Özgüven eksikliği, beklentilerin karşılanamaması, hayalkırıklığı korkusu ya da toplum içinde aşağılanma ve kendisini değersiz hissetme, temel olarak yukarıda bahsettiğimiz olgular doğrultusunda kişi üzerinde küçük şeylerden en büyüklerine kadar indirgenmiş unsurların evrensel kümelerinden birkaçı olarak sayılabilir.

Stres konusunun ele alındığı birçok çalışmayı bir araya getiren Aydemir (2005:487-505)'e göre bireysel stres kaynakları; Bireyin kendi karakteriyle ilgili, kazanma hırsı, açgözlülük gibi, stres kaynakları, bireyin iş hayatı ile ilgili stres kaynakları, bireylerin sosyal ve fiziksel çevresiyle ilgili oluşan stres kaynakları bireysel stres kaynakları olarak sıralanabilir.

*“Psikologlar açısından stres, onu zihinde taşıyan bireye aittir”.*Bireylerin aynı stres kaynağına verdiği tepki farklılık gösterir ki bu durum psikolojik koşullardaki ya da sosyal koşullardaki farklılıklardan kaynaklanabilir. (Baltaş ve Baltaş, 2002:32).

Bu durum biraz da stresin ne kadar uzun süre taşındığı ya da ne miktarda farklı stres kaynağının aynı anda kişinin psikolojisi üzerine baskı yaptığı ile ilgilidir. Örneğin su dolu bir bardağın bir dakika elde tutulmasının kas sistemimiz üzerine hemen hemen hiçbir etkisi yokken aynı bardağın bir gün boyunca aynı şekilde tutulması kaslar üzerinde tahribata sebep olabilir. Kronik stres olarak adlandırabileceğimiz bu tip durumlarda aynı bireyin aynı olaya farklı zamanlarda farklı tepkiler vermesi anlaşılabilir değildir.

Bireylerin stres kaynağına cevap verme süreleri de birbirinden farklıdır. Bazı bireylerde alarm durumuna geçme süreci daha süratli olup stresten daha hızlı etkilenirlerken, bazılarında ise daha geç alarm aşamasına geçilmektedir. Benzer şekilde bazı bireylerin stres kaynağına dayanabilme süresi daha uzun olup bazı bireylerin ise direnme güçleri daha zayıf olabilmektedir (Eren, 2000; 289).

Selye'ye göre her birey, yalnızca belirli ve limitli bir uyum miktarına sahiptir. Vücudun farklı zamanlarda karşılaştığı stres kaynaklarına verdiği tepki her seferinde bu uyum miktarının bir kısmının tüketilmesine neden olmaktadır. Tükenen uyum enerjisinin yenilenebilirliği de çoğu zaman mümkün değildir. Bu sebeple, uzun zaman dilimi boyunca çok şiddetli stres faktörüne maruz kalan bireylerin uyum enerjisi hızla azalacak ve birey aşırı yorgunluk ve tükenmişlik duygusuyla baş başa kalacaktır (Himmetoğlu ve Kirel, 1994: 26).

Birçok insan kendileri için gerekli motivasyonu sağlayabilmek için bir miktar strese ihtiyaç duymaktadır. Olumsuz stres az ya da fazla miktarda gerilim söz konusu olduğu zamanlarda ortaya çıkarken, olumlu stres ise yeteri miktarda gerilimin hissedilip bu gerilimin kişi tarafından motivasyon sağlama yolunda bir araç olarak kullanılması durumunda söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan olumlu stres personellerin en verimli biçimde çalışmasına ortam sağlamaktadır (Braham, 1998: 46). İş hayatında her şeyin kontrol altında olup doğal seyrinde gittiği, herhangi bir kaygı ya da gerilimin yaşanmadığı bir durumla kıyaslandığında makul miktarda olumlu stresin yarattığı çalışma azmi hemen hemen herkes için daha yüksektir. Stres kelimesine fizik terminolojisinden baktığımızda 'maddenin bir dış kuvvetin varlığında eski ve olağan haline dönme isteği' tanımıyla karşılaşırız. Aynı tanım aslında bireyler üzerindeki stres için de geçerlidir; bir çevresel etki vardır ve kişi olağan haline dönmek istemektedir. Bu durumda stres hareket isteğini doğurur. Madde üzerindeki kuvvet kalktığında tıpkı gerilmiş bir lastiğin serbest bırakılması gibi hareket eder. Yani stres aslında olağan hale doğru hareket isteğidir. Bu açıdan bakıldığında bireyler üzerindeki stresin özellikle iş yaşamında hareket isteğini ve sonuç olarak performans ve verimi artırması mümkün ve mantıklıdır.

Başka bir açıdan bakıldığında stres aşırı kontrolsüz hale geldiğinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle günlük hayat problemleriyle başarılı bir şekilde başa çıkabilmeyi engelleyecek miktarda stres (Baltaş ve Baltaş, 2002: 62) bireyler üzerinde tıbbi problemler yaratacak kadar ciddi sonuçlar meydana getirebilmektedir.

1.12.5. Örgütsel Stres

Örgütler farklı ya da benzer değer, davranış ve tutum sahibi bireylerin biraraya gelip oluşturduğu sosyal sistemlerdir ve bireylerin birbirleri ile ilişki içerisinde oldukları, yaşadıkları ve çalıştıkları bir sosyal iklime sahiptirler (Saldamlı, 2003: 291).

En küçük yapı biriminin bireyler olmasından dolayı örgütlerde stres kaçınılmaz bir sonuçtur. Bireylerinin zamanının çoğunu işyerinde geçirdikleri ve işgörenlerinin tamamına yakınının çalışma amacının yalnızca maddi gelir sağlamak olduğu gerçeğinin penceresinden bakıldığında stres, daha hiç bir stres kaynağı olmadan bile örgüt kavramının kapısından adım atmış olur. Bu temel üzerine çalışanların kendi kişilikleri diğer karakterlerle uyum sağlasın ya da sağlamasın aynı çatı altında çalışma zorunluluğu, bu çalışanların kişisel problemleri, özel hayatlarındaki sorunlar, geçim sıkıntıları eklendiğinde zaten yeterince yüksek bir yapı elde ettiğimiz halde bir de iş ile ilgili problemler listeye eklendiğinde stres kaynağı olabilecek sayısız etmen olarak çıkabilir.

Örgütsel strese neden olabilecek işyeri merkezli kaynakları incelediğimizde en çok karşılaşılan durumları şu şekilde sıralamak mümkündür: İşten atılma, üstle ilgili problemler, iş teslimleri, iş belirsizliği, aşırı ya da yetersiz iş yükü ve sorumluluk, aşırı disiplin, örgüt politikaları, adil olmayan maaşlar, yetersiz destek, başarısızlık korkusu, rütbenin düşmesi, uzun mesai saatleri, rol çatışması, kararlara katılımın yetersizliği, personeller arası ilişki yetersizliği, yeni teknoloji, kontrol yetersizliği, iş talepleri, sıkıcı monoton işler, olumlu durumlar (terfi, yeni bir iş, başarı gibi), örgütsel liderlik, kurum kültürünün eksikliği, işletme ile çalışanın değerlerinin arasındaki farklılıklardır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64). Bununla birlikte çalışanlar arası rekabet, vardiyalı çalışma düzeni ve fazla mesai, çalışma ortamının kötü olması, hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları, yetki ve sorumluluk hataları, zorbalık (mobbing) (Soysal, 2009: 20-26),

bireylerin sahip oldukları yetenekleri bağlı oldukları örgütte kullanamamaları, yöneticilerini benimseyememeleri de örgütsel stres kaynakları olarak olarak çıkmaktadır.

Diğer taraftan işgörenin karakterinin de başlı başına bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Bireylerin çevresini algılama şekli, çevresindeki değişimlere ya da kişiler arasındaki iletişim konusundaki fikirleri neredeyse tamamen karakter ile ilgilidir. İşgörenin otokratik yapıda oluşu, içine kapanık ya da dışa dönük biri oluşu, cinsiyeti, duygusal ya da gerçekçi oluşu, çabuk incinmesi, direnç düzeyi, sahip olduğu uyum enerjisi, başarı ihtiyacı örgütsel yapı içinde stres kaynaklarını oluşturmaktadır (Erdoğan, 1999:167). Tüm bunlara ek olarak özellikle yönetici kadrosunda çalışanların aşırı disiplinli, tutarsız ya da kişisel problemlerini işine taşıyan profesyonellikten uzak bir karakterde oluşu, örgüt içi stresi oldukça fazla etkileyen bir etmen olmaktadır çünkü örgütlerde enerji aktarımı, daha çok üstten asta doğru gerçekleşmektedir.

Tablo 7. Strese Neden Olan Başlıca Faktörler ve Örgütsel Sonuçları

<p><u>Bireysel Faktörler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yaşama ilgili ani olaylar (ölüm, doğum, boşanma gibi) • Kişilik (hırslı, sakin olma gibi) • Bireysel ilişkiler • <p><u>Örgütsel Faktörler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • İşin kendisi (zorluk gibi) • İş yükünün fazla olması • Kaçamama (üstün asta cep telefonu her an ulaşabilmesi gibi) • İşle alakalı rol belirsizliği (iş tanımının etkin bir şekilde yapılmamış olması) • İşle ilgili rol çatışması (iyi bir iş kadını olurken iyi bir anne olamama) • Olumsuz çalışma koşulları • İş ilişkilerindeki çatışmalar, • Çalışanın üstünü benimsememesi • Örgüt kültürü (baskıcı kültür) • Örgütsel yapı (yoğun hiyerarşi) • Örgütsel değişim (çalışan değişime direnir) • Kariyer sorunları • İş güvencesi ve güvenliği 	<p>S T R E S</p>	<p><u>Örgütsel Sonuçları</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • İşe devamsızlıkta artış • İşgören devir hızında artış • Bireysel ve örgütsel performansta düşüş • Verimlilikte düşüş • Kalitede düşüş • İşgörenlerin şikayet ve rahatsızlıklarında artış • İş kazaları
---	---	--

Kaynak: ÇINAR, O., “Eğitim Ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,

Tablo 7’de örgütlerde strese neden olan bireysel ve örgütsel kaynaklarla birlikte tüm bunların yarattığı stresin örgütsel tabanda sonuçları gösterilmiştir.

Örgütsel stresin sonuçları olarak işe devamsızlık, verimde ve kalitede düşüş ve mali kayıplar gibi işletme içi sayılabileceği gibi; örgütsel stres, intihar, ölüm, hastalık gibi bireysel ve ciddi sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu sebeple her yöneticinin stres konusunda bilinçli olma, stresi önleme ve yönetme konusunda beceri sahibi olması gerekmektedir (Akgündüz, 2006:24). Yöneticinin stresle mücadele kabiliyeti ne kadar fazla olursa astlarının da hem yöneticileri ile hem de diğer mesai arkadaşlarıyla ilişkileri daha huzurlu olacaktır. Kişiler arasındaki iletişimin sakinliği korunduğu sürece örgütsel stresini yenmek de o derece kolay olacaktır çünkü strese mücadele iletişim bağının güçlü olduğu bir örgütte kitlesel olacaktır.

1.13. STRES YÖNETİMİ KAVRAMI

Stres yönetimi, hareket etmemizi sağlayan, çözüm bulmamızı isteyen, iyi seçimler yapmamızı öneren ve başarılı olmamızı belirleyen önemli bir beceridir. Stres, yaşamımız için nefes kadar gerekli olan en önemli parçamızdır. Stres yönetimi ise stres için kullanılan bir yaklaşım veya sistemin adıdır.

Her gün baş döndürücü bir şekilde gelişmeler sağlanmakta, her gün yeni keşifler, yeni uygulamalar, yeni kanunlar, yeni alışkanlıklar gelişmektedir. Bu gelişmelerin sonunda, insan bu hızlı değişime ayak uydurmakta güçlük çekmekte, bu yeni şeylere karşı zorlanmaktadır. Bu zorlanmaların hepsinde stresle göz göze gelmektedir. İnsanların bu zorlukları aşabilmesi için gerekli olan tek şey stres yönetimidir. Çünkü bu zorluklara alışamaması, hayattan, toplumdan, insanlardan ve çevreden kopması demektir.

Bu gelişmelere uyum sağlamak zorunda olan insan, yeni bir seviyeye çıkmak zorunda kalmaktadır. Stres, var olan, korunan dengenin bozulmasıdır. Bu denge, yeni bir dengeye, daha üst bir seviyede ulaşmak için bozulmaktadır. Daha yüksekte

kurulacak olan bu denge ise, ancak ve ancak stresin kıvılcımıyla gerçekleşebilmektedir. Bu denge, ruhsal, fiziksel ve zihinsel olarak kurulmaktadır.

Yaşarken, etrafımızdaki veya içimizdeki bazı gelişmeler sonucu, var olan dengemiz bozulduğunda ortaya çıkan stres, bizi yeni noktada dengede tutacak bir ateştir. İşte bu yeni dengenin kurulmasını bize sağlayacak olan şey; stres yönetimidir. Geceleri eve geç gelmeye başlayan kocasına karşı ne yapacağını soran kadının bilmesi gereken şey; stres yönetimidir.

Daha çok para kazanmak için, elemanları çok çalıştırmaya başlayan patronun çalıştığı işyerinde, hem patronun hem de elemanın ihtiyaç duyduğu şey stres yönetimidir.

Stres yönetimi, yeni duruma zorlanan insanın, bu durumu kabullenmesi, bastırması, tükenmesi veya teslim olması değildir. Bunun yerine, henüz bu durum bozulmamışken yakalanmış olan mutluluk ve huzur seviyesinin yeniden, daha yüksekte inşa edilmesi demektir.

Sanayi Devrimi'nden sonra stresin hayatımızda etkilerini çok daha fazla hissettirmeye başlaması ve hem bireysel hem de örgütsel anlamda çok ciddi sonuçlara meydan vermesi, bu kavrama karşı önlem alma ve onu yönetme ihtiyacı doğurmuştur. İş hayatında stresle mücadele eden insanların bu mücadeleden galip ayrılabilmesi bireyin kendisi için olduğu kadar örgüt yönetimi açısından da oldukça önem taşımaktadır (Yıldırım vd., 2004, :8)

Stres, kişilerle buldukları çevre arasındaki etkileşimin doğrudan bir sonucu olduğundan, stresle ortaya çıkan olumsuz sonuçları kontrol edebilmek ancak çevreyi kontrol ederek sağlanabilecektir. Bu durumu stresi yönetmek olarak da ele alabiliriz. Buna göre çevrede meydana gelen tüm değişimler takip edilerek kontrol süreci işletilmelidir (Aydın, 2004:58)

Stres kontrolüyle ilgili unutulmaması gereken ilk şey, stresi kabul etmek ve varlığının farkında olmaktır. Bireyin yapması gereken kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi değerlendirmesi ve normal olmayan durumlardaki bu

belirtilerin farkına vararak stresin kaynağıyla en iyi şekilde başa çıkmaya çabalamasıdır (Akgündüz, 2006:9).

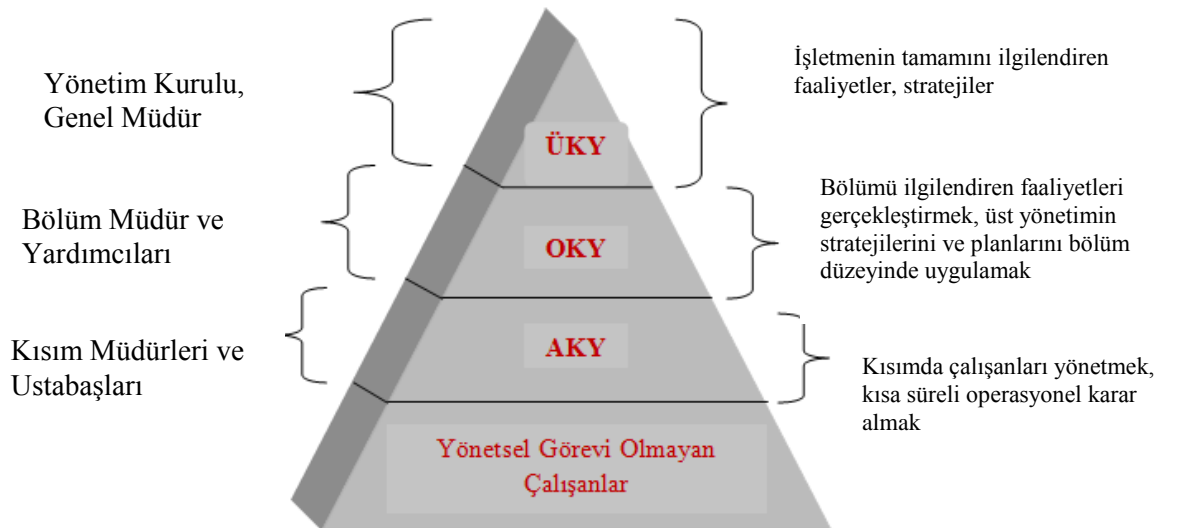
1.14. YÖNETSEL STRES VE YÖNETSEL STRES KAYNAKLARI

Yukarıda stres, stresin kaynakları ile belirtileri konusunda açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Bunun yanında stresin kapsamı bireyler ve örgütler ölçeğinde ele alınmaya da çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümündeysse stresin işgören ile işveren arasında farklılaşma göstermesi konusuna değinilecektir. Bu açıdan incelendiğinde yönetsel stres olgusunun örgütlerde “yönetici” pozisyonlarında görev alan kişileri doğrudan etkilediği ve işgörenlerin de bu etkiyi dolaylı yoldan hissettiklerinden bahsedilebilir. Bu açıdan öncelikle açıklanması gereken husus stresin yönetsel boyutunun ne olduğudur. Daha sonra bu stresin kaynakları ve örgütlerde işverenlerle işgörenlerin etki kapsamlarına değinilecektir.

1.14.1. Yönetsel Stres Kavramı

Yönetsel stres, aslında stres kavramından çok da farklı bir kavram değildir. Sonuçta stresin etki alanı insandır ve stresten bahsedilebilmesi için ortamda stres yaratan olgu ne olursa olsun bir insan kaynağının varlık zorunluluğu bulunmaktadır. Bununla birlikte yönetsel stres tek taraflı bir olgu da değildir. Örgütlerdeki hiyerarşinin yapısı Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzetilebilir. Bu kapsamda örgütlerdeki hiyerarşik yapı aşağıdaki şekilde karşımıza çıkacaktır

Şekil-2: Yönetim Piramidi



Şekil 2 'den de anlaşılacağı üzere işgörenlerin ara yönetici ve işveren üzerinde oluşturduğu stres, ara yöneticilerin işgören ve işveren üzerinde oluşturduğu stres ve işverenlerin ara yönetici ve işgören üzerinde oluşturduğu stres, yapı ve tepki konusunda birbirinden farklı ancak kaynak açısından aynı kaynaktan çıkan özellikler sergilemektedir. Yani stresin işgören ya da işveren için oluşum şekli birbirinden farklı da olsa, fizyolojik, biyolojik ve psikolojik olarak ortaya çıkardığı sonuç aynıdır.

Stresin sonucu olarak insanlarda ortaya çıkan fizyolojik ve biyolojik etkiler farklı bilim dallarının ilgili konularında detaylandırılmıştır. Ancak psikolojik etkileri sosyal bilimlerin doğrudan konusu olmaktadır. Bu açıdan örgütlerde hemen her kademedeki stres kaynaklı sorunlarla karşılaşılmasıyla birlikte bu durumu çalışma şartları açısından bir sorun olarak ele aldığımızda sorunun kaynaklarını tespit etmek önem taşımaktadır.

1.14.2. Yönetimsel Stres Kaynakları

Aşağıda yönetimsel stres kaynaklarının temel olarak akla gelebilecek en önemlilerine değinilmiştir.

1.14.2.1. Yönetici

Bir çalışan travmatik bir olay yaşadığında bağlı olduğu üstünün desteğine ihtiyaç duyar. Yönetici yeterince duyarlı ve durumu nasıl ele alması gerektiği ile ilgili yeterli bilgiye sahip ise yaşanan olay sonrası süreç çok daha az sorunla atlatılabilmekte ve uzun dönemli travmatik bir etkilenmenin önüne geçilebilmektedir. Yöneticiler yeterli duyarlılığı gösteremediğinde hatta sorunu görmezden geldiğinde çalışan kişide öfke duygusu ortaya çıkar. Bu öfke duygusu yönetici ile yeni sorunlar oluşmasına yol açacağı gibi aynı zamanda mevcut travmanın çözümlenmesini de geri plana atar. Böylece, hem bozulan ilişkiler hem de yaşanan olayın travmatik etkisinin devamı mevcut sorunu daha da büyütür, yeni sorunlar ortaya çıkarır ve sonuç olarak iş ortamının kendisi travmatik bir hal alır.

Bazı durumlarda yaşanan psikolojik travmanın kaynağı yöneticinin kendisi olmaktadır. Çalışan üzerinde duygusal baskı kurulması bu duruma bir örnektir ve 'mobbing' olarak isimlendirilir.

İşyerinde kendi yöneticisi ya da dolaylı biçimde iş ilişkisi içinde bulunan bir kişi ya da bir grup tarafından duygusal şiddete maruz kalmış kişilere yönetim tarafından uygun biçimde yaklaşıldığında bu kişiler normal işlevsellik seviyelerine dönebilmektedirler. Ancak ne yazık ki süreç çok daha kolay atlatılabileceği halde bazen yöneticilerin tutumları sorunu çözmeyi kolaylaştırıcı olmayabilmektedir. Bunun nedenlerinden birisi, yöneticilerin bu tür durumların ciddi sonuçları olabileceği ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Yaşanan travmatik bir olayın çalışan kişiyi ve çalışma arkadaşlarını nasıl ve ne ölçüde etkileyebileceği ve bunun kişilere ve işyerine verebileceği zararın büyüklüğü hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından, yöneticiler olan biteni önemsiz görebilmektedirler. Bazen, durumun önemini kavraya dahi, ne yapacağını bilmediğinden ya da olaya duyarlı olursa bir şeylerin kontrolü dışına çıkabileceği ile ilgili kaygısı nedeniyle yönetici duruma müdahale etmekten kaçınabilir. Çalışan tarafından iş yerinde yaşanan olay ya da olaylar ortaya çıkarsa zarar göreceklarını düşünmeleri de yöneticilerin kişinin durumunu görmezden gelmelerinde etkili olabilmektedir. Profesyonel bir yardım alındığında olayın açığa çıkacağına inanan yönetici yaşanan olayı normalleştirmeye çalışabilir ve her işyerinde bu tür olayların olabileceğine ve kişilerin bunların üstesinden kendi başlarına gelmeleri gerektiğine kendini inandırabilir. Duygusal şiddet uygulayan yöneticiyi ya da grubu karşısına almak istememek de, yönetimi bu tür sorunların üstüne gitmekten alıkoyabilir; bir yönetici ya da grupla kötü olmaksızın bir çalışanın feda edilmesi çokça karşılaşılan bir durumdur.

Ancak asıl sorun, bu veya diğer nedenlerden dolayı duygusal şiddete maruz kalan bir kişiyi görmezden gelmenin çalışan kişi üzerinde ciddi psikolojik etkiler yaratması ve diğer çalışanlar üzerinde yönetime karşı güvensizlik duygularının oluşmasına yol açmasıdır. Duygusal şiddete maruz kalan kişinin içine düştüğü duruma şahit olmak ve bunun yönetim tarafından görmezden gelinmesi diğer çalışanlarda ciddi manada güvensizlik oluşturur.

1.14.2.2. İşle İlgili Koşullar

Bireyin iş çevresinin en önemli stres kaynaklarından biri de çalışma koşulları ve iş gücüne ilişkindir. Fiziksel çevre stresörleri, daha çok mavi yakalılarının çalıştığı mesleklerde problem olarak görüldüğünden dolayı mavi yakalılarının stresörleri olarak bilinmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 221-222).

İş ortamında stres yaratan fiziki şartların başında gürültü gelmektedir. Gürültü, insanlar üzerinde olumsuz etki yapan, müzikal değer taşımayan, hoş gitmeyen ve istenmeyen sesler olarak tanımlanmaktadır. Gürültü; insanların işitme sağlığını ve duyu organını olumsuz yönde etkileyen, fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozan, işteki performanslarını azaltan, çevrenin hoşluğunu ve sakinliğini azaltarak veya bozarak niteliğinin değişmesine neden olan, gelişigüzel bir özelliğe sahip istenmeyen seslerden oluşan önemli bir çevre kirleticisi olarak da tanımlanabilir. Gürültünün insan sağlığı üzerinde çok farklı etkileri vardır. Bu etkiler psikolojik, fizyolojik ve performans etkileri Şekilde genellenebilir (Camkurt, 2007: 93-94).

Gürültünün örgüte etkileri pahalıya mal olmaktadır. Örneğin; Amerika'da yapılan ölçümlere göre gürültünün doğurduğu yorgunluklar ve kazalar nedeniyle üretimde bir yılda 4 milyar dolara yakın bir düşüş gözlenmektedir. Bu nedenle gürültü çeşitli yöntemlerle önlenmeye çalışılmıştır. Bunlardan biri zeminlerin gürültüyü emecek biçimde esnek yapılmasıdır. Önlenemeyen gürültülere karşı çeşitli kulaklıklar kullanılması yararlı olacaktır (Eren, 2004: 288-289).

Çalışanlar için işyerinin fiziksel koşulları oldukça önemlidir. Bu nedenle işyerlerinde çalışma ortamının çalışanlara sıkıntı vermeyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu konuda da ısı ve nem düzeyi önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Sıcaklığın düşük veya normalin altında olduğu durumlarda çalışanların zihinsel ve fiziksel aktiviteleri oldukça zorlaşır. Çalışma ortamlarının yüksek sıcaklığa sahip olması ise kişilere sıkıntı ve rahatsızlık verir. Çalışma ortamının uygun ısı seviyesinde olması, bir başka deyişle işe, ortama ve mevsime uygun sıcak ve soğuk çalışma koşulları çalışanların verimliliğini artırmakta ve aynı zamanda da iş kazalarını azaltmaktadır (Camkurt, 2007: 96).

Çalışma yerinin sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması çalışanların veriminde etkili olduğu gibi işe uyarlanmayı da kolaylaştıran önemli bir etkidir. Aşırı sıcak bir ortamda çalışmak, genel yorgunluk ve genel performansı azaltıcı bir etki yapmaktadır. Aşırı soğuk bir ortamda çalışmak ise özellikle el ile yapılan işleri etkilemekte ve ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır (Pehlivan Aydın, 2002: 53).

Yüksek veya düşük sıcaklık kadar, aşırı nem veya nemsizlik de çalışanların sağlıklarını ve çalışma verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Camkurt, 2007: 97).

İşyerinde strese neden olan fiziksel koşullardan biri de aydınlatma sorunudur. İşyerindeki aydınlatma düzeyi, çalışanların davranış Şekli, çalışma gücü ve görme olgularına doğru orantılı etkiler yapar. Yapılan araştırmalar aydınlatmanın performans üzerindeki etkisini %14-40 oranı olarak ortaya koymuştur. Görme organı olan gözün fonksiyonlarını etkileyen her türlü etken, kişilerin faaliyetlerini ve performanslarını ciddi anlamda etkilediği görülmektedir. Aydınlatma tüm işyerlerinde bir sorun olarak ortaya çıkabilmektedir. Ancak işyerindeki aydınlatmanın önemi daha çok gece vardiyası çalışması yapılan işyerleriyle karanlık çalışma ortamına sahip işyerlerinde daha iyi anlaşılır (Camkurt, 2007: 99).

İş tipinin niteliklerine göre ışıklandırma şeklinin seçilmesi, üretimin artmasını olumlu etkilediği gibi, işçilerin davranış ve tutumları üzerine de olumlu etkiler yapacak, görüş yorgunluğunu azaltacaktır. İyi bir ışıklandırma hem erken yorulmayı önler ve hem de insanları güdülmeyerek iş verimini artırır. Bireylerin tercihi genellikle gün ışığına yakın bir ışıklandırmadır. Gün ışığına yakın ışıklandırma, görüş etkinliği açısından diğerlerinden üstündür. Güneş ışığına yakın bir ışıklandırma bireylere ferahlık verirken kötü ışıklandırmanın getirdiği adeli yorgunluk ile birleşen can sıkıcı durum, hem dikkati dağıtır ve hem de insanı moralman yıpratır ve sinirli kılar. Moral üzerine etkileri yanında kötü ışıklandırma göz sinirlerini yıpratır, zayıflatır, geçici veya daimi körlüklere yol açar (Eren, 2004: 279-280).

İşyerinin havalandırma durumunun çalışanların sağlıkları ve çalışma güçleri üzerinde ciddi etkileri vardır. İşçilerin çalışma tempolarının yüksek olması ve yüksek

tempoda devam etmesinin ilk Şartını çalışma ortamındaki havanın temizliği oluşturmaktadır. Kapalı çalışma alanlarına sahip işyerlerinin havası, işçilerin terleme ve solunumları ile işyerinde kullanılan makinelere bağlı olarak ortaya çıkan gaz, buhar ve tozlara bağlı olarak kirlenir. Bu nedenle çalışma ortamında oluşan hava kirliliği, işçilerin yeterli oksijen soluyamamasına neden olur. Bu da, işçilerin kısa sürede yorulmalarına ve davranışlarının bozulmasına neden olur (Camkurt, 2007: 101).

1.14.2.3. Örgütsel Rol

Örgütlerde bireylere gönderilen rol, örgütsel iletişimin temeli olarak ifade edilmektedir. Kişiler bu rol aracılığıyla yapması ve yapmaması gereken davranışlarla ilgili fikir sahibi olur. Örgütsel rol yapısı, sadece işletmenin yöneticileri ve tüm çalışanlarıyla sınırlı olmayıp, bunlarla ilişkili olan tüm çevreleri de kapsayan karmaşık bir özelliğe sahiptir. Gönderilen rollerin büyüklüğü, özelliği, yoğunluğu, yöneticilerin role ilişkin kararlarındaki özgürlük rol baskısının etki derecesini belirlemektedir. Rol sorunları, kişinin ruhsal dünyasında yaşansa da etkilerini kişinin diğer bireylerle olan ilişkilerinde görmek mümkündür (Bumin ve Şengül, 2000: 572).

Rol belirsizliği ve rol çatışması, birbirinin devamı olarak ortaya çıkmaktadır. Hangi işin sorumluluğunu, nereye kadar alması gerektiğini bilmeyen bir işgören, iş tanımı yapılmadığı için bir başka çalışanın sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca rol belirsizliği, bazı işgörenler çalışmayıp boş otururken, diğer bir kişinin çalışmayan arkadaşının işini de yüklenerek aşırı baskı altında kalmasına zemin hazırlamaktadır (Şahin, 2005: 55).

Rol belirsizliği, çalışanın görevlerini yerine getirirken istenilen ve beklenen performans düzeyini yakalayabilmesi için gerek duyduğu bilgiden yoksun olmasıdır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 2).

İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan birincisi görev belirsizliğidir. Kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olması görev belirsizliği olarak ifade edilmektedir. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya

diğer çalışanlardan da bir geribildirim alındığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkmaktadır. Belirsizlik durumlarında iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkar. Görevlerindeki belirsizlikten yakınan kişilerin böyle bir sorunu olmayanlara göre 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 yenmekte, bazıları ise belirsizliği rahatsız edici bularak kendilerinde gerilim yaratmaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 2001: 225).

Her örgüt çalışanlarının performanslarının yüksek olmasını ister. Ancak çalışanların iyi bir performans gösterebilmeleri, çalıştıkları işletmenin beklentilerinin ne olduğunu bilmelerine, kendilerinden istenenlerin ne olduğunu anlamalarına bağlıdır. Kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olması iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu doğurabilir (Güler ve ark., 2001: 21).

İşgörenin rolü ne denli belirsiz ise, role ilişkin beklentiler de işgöreni o derecede ikilem içinde bırakır. İşgörenin işinde nelere yetkisinin olup, nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi, işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması, işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması, işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi, işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi, görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49-50).

Rol belirsizliğinin devam etmesi durumunda birey üzerinde yoğunlaşan işi bırakmaya yönelik duygular ile birey işi bırakmaya bile niyet edebilmektedir (ErenGümüştekin ve Gültekin, 2009: 155).

Rol belirsizliğinin birtakım sonuçları vardır;

- Fiziksel zorlama ve tatminsizlik
- İnsan kaynaklarının etkin kullanılamaması
- İşgörenin örgütsel çevrede bir işe yaramadığı hissine kapılması

Çalışan aynı örgüt içinde farklı rolleri üstlenmek durumunda kalabilir. Böyle bir çalışma biçimi kişinin rol çatışmasını yaşamasına yol açtığına ortaya örgütsel stres çıkabilir (Erdoğan, 1999: 289). Rol çatışması, çalışanın iş yerinde birbiriyle çelişen görev ve sorumluluklarla karşı karşıya kalması halinde (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:2) veya iş tanımının dışında olduğunu düşündüğü talepleri karşılama zorunluluğu ile karşı karşıya kalması sonucu ortaya çıkar. Bireyler kendilerinden farklı davranışlar ve farklı roller üstlenmesini bekleyen ve için farklı yönlerini vurgulayan gruplar arasında kaldığı zaman rol çatışmasına girmektedirler. Örneğin, işin gereklerini yerine getirirken kendisinden katılımcı olması istenen aynı zamanda da üretim artışı sağlamak için kendisinden yanında çalışanlara baskı yapması istenen bir yöneticinin durumu rol çatışmasının göstergesidir.

Rol çatışmasıyla ilgili çok sayıda örnek vardır. Örneğin, okullarda rehber öğretmenlerden beklenen danışmanlık rolü, kişinin öğrencilerin en özel sırlarını bile paylaşmasını gerektirmektedir. Ancak yine aynı kişiye yüklenen disiplin kurulu üyeliği rolü belki de aynı öğrenciyi nedenlerini bildiği bir suç nedeniyle cezalandırıcı olma işlevini yerine getirmeye zorlamaktadır. Bu durumda rehber öğretmenin iki rolü arasında çatışma yaşayarak strese girdiği görülmektedir. Bir başka örnek ise ilköğretim müfettişlerinin öğretmenlere karşı oynadığı soruşturmacı ve mesleki rehber rolleri arasındaki çatışmadır. Burada da bir yandan öğretmeni mesleğinde geliştirici rolü beklenen müfettişe diğer yandan soruşturmacı rolü yüklenerek, çatışmalı iki rol arasında kalması sonucu potansiyel bir stres yüklenmiştir (Pehlivan Aydın, 2002: 68).

Rol çatışması, işgörenin yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personelin bulunmaması, verilen bir görevin yerine getirebilmesi için bazen kuralların çiğnenmesi gerektiği, işyerinde birbirinden çok farklı çalışan gruplarla ilişki içinde olması ve çalışırken birbirine uymayan talepler alması durumunda artan bir durumdur (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49-50).

Tüm bunların yanında iş yerinde en çok karşılaşılan ve oldukça fazla stres unsuru yaratan diğer bir etken olarak karşımıza çıkan temel kavram sorumluluk olarak göze çarpmaktadır. Bunu yönetsel açıdan ele aldığımızda ise, Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer

insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Böylece bu insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon sorunları ortaya çıkmaktadır.

Sorumluluk ilişkisinin diğer bir boyutunu da kişiler arası sorumluluk oluşturmaktadır. İşten kaçan ve iş yapma yükümlülüğünü çalışma arkadaşlarının üzerine atan bir çalışanın bulunduğu serviste, birimde veya departmanda diğer çalışanlar stres yaşayabilmektedirler. Bireyler böyle bir sorumluluğu üstlenmeseler bile çalışma ortamlarında iş yapmamak için her türlü davranışı gösteren biriyle aynı ortamda çalışmaktan rahatsız olacaklar ve stres yaşayacaklardır (Cam, 2004:5).

1.14.2.4. Kariyer Geliştirme

Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Her çalışan kariyer yolu açık olan mesleklerde çalışmak ve üst mevkilere yükselme arzusu duymaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek içinde çok çaba harcarlar. Bu durum onların ister istemez kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olur. Bireyin çok veya az çalışması onları ya terfi ettirecektir, ya da yetersiz çalışmaları ve başarısızlıkları nedeniyle buldukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bunların olabirliğini bilen birey, baskı ve gerilim altında kalacak ve az veya çok stres altında çalışacaktır (Eren Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:274-275).

Çalışanların yeteneklerinin yeterince değerlendirilmemesi ve kişiye gereken sorumluluğun verilmemesiyle çalışan yeterince ilerleyememe durumuyla karşılaşacaktır. Bu durumda kişinin çalıştırıldığı görevin gerektirdiği talepler, kişinin kapasitesiyle kıyaslandığında daha düşük düzeydedir. Bu nedenle de kişi kendini geliştirme fırsatlarından mahrum kalır. Günümüzde birçok işyerinde, üniversite mezunlarının, kendi yeteneklerine uygun olmayan, kendilerinden daha az öğrenim görmüş kişilerin yapabilecekleri işlerde çalıştırıldığı görülmektedir. Örneğin,

teknisyenlerin yapabildikleri işlerde çalıştırılan mühendisler, laborantların yerine çalıştırılan eczacılar ve kimyagerler gibi. Bu şekilde çalıştırılmak kişide moral bozukluğu ve giderek stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.

Aşırı ilerleme ya da hızlı terfi, yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış, mesleğinde ulaşabileceği yere hemen hemen varmış ve yine de kapasitesini aşan sorumluluklar yüklenen bir kişinin durumunun tanımlanmasında kullanılır. Bu olguya Peter İlkesi denir.

Peter İlkesi, Dr. Laurence J. Peter ve Raymond Hull tarafından 1968 basımı Peter İlkesi (The Peter Principle) adlı kitapta toplanmış mizahi incelemenin ana konusudur. İlke, hiyerarşiye dayalı bir organizasyonda kişilerin yeterli oldukları sürece daha yüksek bir pozisyona terfileri nedeniyle, eninde sonunda artık yeterli olmadıkları seviyeye (yetersizlik seviyesi) geleceklerini öngörmektedir. Kişiler ulaştıkları bu son noktada kalacak, artık yetersiz oldukları için daha yüksek pozisyonları elde edemeyeceklerdir. Bu önermenin doğal sonucu olarak; zamanla, bir organizasyondaki her pozisyon o pozisyona ait görevleri yerine getirebilecek yeterlilikte olmayan çalışanlarca doldurulacaktır ve görev henüz yetersiz olduğu pozisyona yükselmemiş olanlar tarafından yerine getirilecektir (Pluchino ve ark., 2009:1-10).

Peter İlkesi birçok alanda gözlenebilecek bir durumun özel bir şeklidir: çalışan her şey, başarısız olduğu noktaya kadar kademeli olarak artan zorlukta görevlerde veya uygulamalarda kullanılacaktır. Bu genelleştirilmiş Peter İlkesi'dir. Bu durum Dr. William R. Corcoran tarafından nükleer güç istasyonlarında yapılan düzeltici faaliyet programlarında da gözlenmiştir (Pluchino ve ark., 2009:1-10).

Terfi etmiş bir çalışanın yetersizliği, atandığı yeni pozisyonun daha zor görevler içermesinden kaynaklanmayabilir; basit şekilde bu yeni pozisyon eski pozisyonundan farklıdır ve kişinin sahip olmayabileceği farklı bilgi, becerileri ve yetkinlikler gerektirir. Örneğin bir fabrika işçisinin üstün performansı, onu yönetici pozisyonuna çeken bir terfi ile sonuçlanabilir. Ancak mevcut yeterlilikleri yeni görev tanımı içerisinde büyük oranda etkisiz kalacaktır.

Organizasyonlar önerilen yeni pozisyon için sahip olunması gereken, başarıyı getirecek yeterlilikleri kazanana kadar çalışanlarına terfi vermeyerek bu ikilemden kaçınabilirler. Böylece, önceki örnekte olduğu gibi, yönetsel becerilere sahip olmayan bir işçinin bu becerilere ihtiyaç duyan bir pozisyona getirilmesi önlenmiş olur. Sorunun aşılması için bazı çözümlerden bahsedilebilir (Pluchino ve ark., 2009:1-10):

- Kendisini işine adanmış, başarılı bir çalışanın bu çabası, terfi yerine ücret zammı ile ödüllendirilebilir.
- Çalışanın ancak yeni pozisyon için gerekli eğitimleri aldıktan ve ilgili yeterlilikleri kazandıktan sonra atanması, sorunların atama sonrası fark edilmesi yerine, önceden giderilmesini sağlayabilir.

Güvenlik arzusu strese yol açan diğer bir beklenti olarak çalışanların karşısına çıkmaktadır. Nispeten güvenli bir işe sahip bir kişi pozisyonunu kaybetme konusunda çok fazla endişe duymayacaktır. Başka bir ifadeyle eğer iş güvenliği tehlikeye girerse kişinin stres oranı oldukça artacaktır. Sözgelimi, işten çıkartmaların ya da şirket birleşmelerinin olduğu örgütlerde çalışanlar daha fazla strese girerler (Durna, 2004:193).

Maslow ve diğer psikologlar iş güvenliğinin azlığının, verimli bir iş için çok az etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Burada önemli olan güvenlik duygusudur. Çalışma koşullarında güvenlik gerçekten az olabilir, ancak asıl önemli olan bunun kişi tarafından hissedilmesidir. Eğer kişi güvenliğinin az olduğu duygusuna kapılırsa, bu, kişiyi etkileyecektir. Davranış da duyguyla paralel olacaktır. Özellikle mavi yakalı olarak çalışan kadınlar sürekli olarak işten çıkarılma korkusu ile karşı karşıyadırlar. Çünkü personel azaltmayı düşünen işletmelerin ilk olarak işten çıkartma eğiliminde oldukları kişiler kadın işgörenlerdir. Bunun nedeni de toplumda kadın ve erkek için benimsemiş olunan farklı davranış şekillerinin tanınmasından ileri gelmektedir. Kadın daha çok eve yönelik, erkek ise işe yönelik ve ev geçindirmekle yükümlü olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de işletmeler için kadını işten çıkarmak daha kolay gibi görünmektedir. İşten çıkarılma ve tercih edilmeme düşüncesi kadınların her an stres altında yaşamalarına neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001:226).

İşyerlerindeki köklü değişiklikler çalışanlarda sürekli stres ve endişeye yol açmaktadır. Çünkü bu değişiklikler her zaman olumlu sonuçlanmayabilir. Bu da çalışanların iş güvenliğini tehlikeye sokmaktadır. Son yıllarda o kadar görev yeri azaltıldı ki Şu sıralarda çalışanların üzerindeki başlıca stres kaynağı işini kaybetmek haline gelmiş durumdadır. İnsanların işlerini kaybetme korkusu en önemli üç öncelik içinde birinci sırayı almaktadır (Losyk, 2006:25).

1.14.2.5. Örgüt Yapısı ve İklimi

Çoğu iş bir organizasyon yapısı içerisinde gerçekleştirilir. Bu nedenle örgütsel davranış ve örgüt geliştirme uzmanları, işin etkilerini anlayabilmek amacıyla örgütün rolü üzerine odaklanmışlardır. Örgütün örgütsel özellikleriyle birlikte ele alınabilecek bazı faktörlerin çalışanlarda stresin ortaya çıkmasıyla bağlantılı olduğu bilinmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 41).

Merkezi yapılar karar almanın ve girişimciliğin yavaşlamasına neden olur. Bu yapılar güç çalışmaları nedeniyle rasyonel kararlardan çok, politik kararların alınmasına daha uygundur (Türengül, 2001: 251). Merkezi örgüt yapılarında karar yetkisi büyük ölçüde üst kademe yöneticilerin elindedir. Merkezi olmayan örgüt yapılarında ise işgal ettikleri pozisyon ne olursa olsun her çalışan işiyle ilgili daha fazla kontrole ve karar verme yetkisine sahiptir.

Çağdaş insanı zorlayan en temel sorunlardan biri de sürekli değişen olaylar karşısında kararlar verme zorunluluğunda olmaktır. İnsan organizmasının seçme, sorun çözme ve karar verme yeteneği vardır (Pehlivan Aydın, 2002: 55).

Kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle kendilerini etkileyen kararlarla ilgili olarak çalışanlar sürece dâhil olmak ister. Çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda ise herkes stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir (Atılğan ve Dengizler, 2007:65)

Kişilerin karar verme aşamasında katkıda bulunmak isteyip de dışta bırakıldığında, bir kırgınlık yaşadıkları bir gerçektir. Bu durumda özellikle, kişileri etkileyen kararlarla ilgili olarak fikirleri hiç sorulmuyorsa, örgüt yapısı bireylerin düşüncelerini ve önerilerini dikkate almayan bir biçimdedir ve çalışanlara sadece işin

bir parçası olarak bakıldığıının bir göstergesidir. Bunlar da stres faktörüdür (Güler ve ark., 2001: 21).

Eski bürokratik yönetici, geçen dönemlerin çalışanlarını acımasızca gererek sadece stres, tükenmişlik ve işgücü devri yaratır. Birçok araştırma işgücü devrinin artmasının ilk sıradaki nedeninin bir üst düzeydeki yöneticinin yönetim tarzı olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun dolaysız etkisi yöneticinin gereksiz yere oluşturduğu strestir. Her yöneticinin uyguladığı yönetim tarzı farklıdır. Bunun en büyük sıkıntısını çalışanlar yaşamaktadır. Çalışanların istediği kendilerini dikkate alan liderlerdir; görüşlerini soracak, önerilerine saygı gösterecek, iletişim kanallarını her yöne doğru açık tutacak, kaliteli geribildirimde bulunacak, onları takdir edecek ve değerli hissetmelerini sağlayacak bir lider (Losyk, 2006: 21-22).

Bir örgütte kültürel yapı, örgüt toplumunca benimsenen değer ve normlardan oluşmaktadır. Örgütün kültürel yapısının işlevi, örgütün yasal yaptırım gücünü artırmakta ve desteklemektir. Değer ve normların işlevi, düzen, istikrar ve sürekliliğin sağlanmasıdır (Pehlivan Aydın, 2002: 72). Örgüt kültürü, örgütsel karar ve stratejileri etkileyen güçlü bir kaynaktır (Soysal, 2010: 105).

Örgüt kültürünün örgütler üzerinde örgütsel stres oluşturup oluşturmadığını anlayabilmek için ise örgüt iklimine bakmak doğru olacaktır. Örgüt kültürüyle yakından ilgili olan örgüt iklimi çalışanların karakterleri, değerleri ve inançları ile örgüt kültürü arasındaki uyumu belirlemektedir. Eğer örgütün kültürü genel olarak toplumun kültürü ile uyumlu şekilde oluşturmamışsa veya bireyin değer ve inançlarıyla çelişiyorsa bu durumda örgütsel iklim soğuk ve kötü olacaktır. Örgütsel iklimin kötü olduğu örgütlerde ise çalışanların stresli, mutsuz, suratı asılmış bir şekilde dolaştıkları görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 42).

Örgütlerde örgütsel strese neden olan örgüt yapısıyla ilişkili bir diğer değişken ise bireyin örgütte işgal ettiği pozisyonudur. Örgütsel hiyerarşide alt kademelerde çalışan kişilerin iş üzerindeki hâkimiyetlerinin az olmasının daha fazla strese girmelerine neden olduğu görülmektedir.

Örgüt alanı, bireyin çalıştığı, düşündüğü, arkadaşları ile beraber olduğu bölgedir. Çalışan rollerini bu alan içinde yerine getirmektedir. Çok sayıda kişi örgütte kendi alanları ile ilgili sahiplik duygusu geliştirmişlerdir.

1.14.2.6. Örgüt İçi İlişkiler

Bazı firmalarda insanlar iş arkadaşlarına oldukça bağlıdır. Onlara olan bağlılıkları nedeniyle o işyerinde kalırlar. Birbirlerine her konuda yardım eder, güvenir ve karşılıklı ricalarda bulunabilirler. Aralarında gerçek bir dostluk ve ekip ruhu oluşmuştur (Losyk, 2006: 22).

Ancak bu durum ender olarak görülür; genellikle olumlu ilişkilerin tam tersine kişisel çatışmalar ve birbirinin kuyusunu kazma görülen yerler daha fazladır. Birçok kişinin sadece kendisini düşündüğü ve gemisini kurtarmaya baktığı bilinmektedir (Losyk, 2006: 22).

Astlarla ilişkilerde stresin boyutlarını ise, yöneticinin sorumluluk alanı, yönettiği kişi sayısı, kişilik yapısı gibi birçok etkenin etkilediğini söylemek mümkündür. Ayrıca yönetici konumundaki kişilerin yönetme unsurlarını etkin olarak kullanabilme yeterliliğine ve liderlik özelliklerine sahip olmaması, yöneticinin koruma, denetleme ve cezalandırmadaki yanlış tutumu, iletişimi güçlendirmemesi, iş yükünü dengeli bir şekilde dağıtamaması çalışanlarda olduğu kadar kendilerinde de örgütsel stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 40).

Üstlerle veya yöneticilerle olan ilişkiler iki şekilde ortaya çıkabilmektedir: Bunlardan ilki, örgüt çalışanın kendisini yöneticisinden daha yetenekli ve üstün görmesi veya amirin ilişkiyi bu şekilde algılaması durumunda ortaya çıkmaktadır. İkincisi ise, yöneticinin yapıcı eleştirilerde bulunmaması, çalışanın performansını yetersiz görmesi, astları arasında ayırım yapması ve çalışanlarının beklentilerini karşılayacak bir liderlik tarzı gösterememeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle yöneticinin sergilediği liderlik tarzın otokratik ve baskıcı olması çalışanları üzerinde önemli bir stres unsuru olmaktadır. Dolayısıyla astlarını karar sürecine dâhil etmeyen ve astlarıyla iki yönlü olarak iletişim kuramayan yöneticilerin çalışanlarının genellikle daha fazla strese girdikleri görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 39-40).

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIĞI

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir. Katılımcıların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında katılımcıların görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. Bu bağlamda araştırma modeli, üst düzey yöneticilerden oluşan katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi ve yönetsel stres algıları hakkındaki görüşleri belirlendiğinden dolayı betimsel tarama modeline dayanmaktadır (Karasar, 2006).

İlişkisel tarama modellerinde, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu bağlamda, üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetimi ve yönetsel stres algıları arasındaki etkileşim belirlendiğinden ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile yönetsel stres algıları kişisel özellikleri ile ilişkilendirileceğinden dolayı çalışma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. (Karasar, 2006).

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri alternatif hipotezler kurulmuştur. Ana hipotezler ve alt hipotezler şeklinde belirlenen alternatif hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ana Hipotezler;

H₁: Stratejik insan kaynakları yönetim algıları ile yönetsel stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₁: İnsan kaynakları yönetiminin elde tutuma strateji algıları ile yönetimden kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₂: İnsan kaynakları yönetiminin elde tutuma strateji algıları ile iş kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₃: İnsan kaynakları yönetiminin elde tutuma strateji algıları ile işyeri kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₄: İnsan kaynakları yönetiminin elde tutuma strateji algıları ile mesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₅: İnsan kaynakları yönetiminin elde tutuma strateji algıları ile ilişki kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₆: İnsan kaynakları yönetiminin elde tutuma strateji algıları ile pozisyon kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₇: İnsan kaynakları yönetiminin ödül strateji algıları ile yönetimden kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₈: İnsan kaynakları yönetiminin ödül strateji algıları ile iş kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₉: İnsan kaynakları yönetiminin ödül strateji algıları ile işyeri kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₁₀: İnsan kaynakları yönetiminin ödül strateji algıları ile mesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₁₁: İnsan kaynakları yönetiminin ödül strateji algıları ile ilişki kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₁₂: İnsan kaynakları yönetiminin ödül strateji algıları ile pozisyon kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

H₁₋₁₃: İnsan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme strateji algıları ile yönetimden kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

- H₁₋₁₄: İnsan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme strateji algıları ile iş kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.
- H₁₋₁₅: İnsan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme strateji algıları ile işyeri kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.
- H₁₋₁₆: İnsan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme strateji algıları ile mesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.
- H₁₋₁₇: İnsan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme strateji algıları ile ilişki kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.
- H₁₋₁₈: İnsan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme strateji algıları ile pozisyon kaynaklı stres algıları arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler;

- H₂: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetimi algıları arasında fark vardır.
- H₂₋₁: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminin elde tutma strateji algıları arasında fark vardır.
- H₂₋₂: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminin ödül strateji algıları arasında fark vardır.
- H₂₋₃: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme strateji algıları arasında fark vardır.
- H₃: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerin yönetimsel stres algıları arasında fark vardır.
- H₃₋₁: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerin yönetimden kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₃₋₂: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerin iş kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₃₋₃: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerin işyeri kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₃₋₄: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerin mesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₃₋₅: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerin ilişki kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.

- H₃₋₆: Kamu ve özel sektördeki yöneticilerin pozisyon kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₄: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetimi algıları arasında fark vardır.
- H₄₋₁: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde elde tutma strateji algıları arasında fark vardır.
- H₄₋₂: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde ödül strateji algıları arasında fark vardır.
- H₄₋₃: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme strateji algıları arasında fark vardır.
- H₅: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin yönetsel stres algıları arasında fark vardır.
- H₅₋₁: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin yönetim kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₅₋₂: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin iş kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₅₋₃: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin işyeri kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₅₋₄: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin mesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₅₋₅: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin ilişki kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.
- H₅₋₆: Bölgesel, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum/işletmedeki yöneticilerin pozisyon kaynaklı stres algıları arasında fark vardır.

2.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Konya ili ve ilçelerindeki Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) üyelerindeki insan kaynakları yönetimindeki 250 üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninden birliğe üye olan işletmelerdeki insan kaynakları ve yöneticilerden oluşan 250 üst düzey yönetici oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme 150 sayıda anket formu dağıtılmış ve 101 yöneticiden geri dönüş alınmıştır. Anket formlarının bilgisayar ortamına aktarılması sırasında geçersiz sayılacak anket formuna rastlanmamış ve son olarak araştırmanın 101 üst düzey yöneticiden oluşmaktadır.

2.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin oluşturulmasında Başar (2016)'nın Bartram, Stanton, Leggat, Casimir ve Fraser ;(2007) çalışmasından yola çıkarak kullandığı ölçek formundan faydalanılmıştır. Ölçek formu 5'li likert (1= kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) 13 maddeden oluşmaktadır.

2.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yönetmel Stres Ölçeklerinin Geçerliliği, Güvenilirliği ve Faktör Yapısı

Ölçeğin değerlendirilmesinde ölçekten elde edilen toplam puanların ortalaması alınmıştır. İstatistiksel hipotez testlerine geçmeden önce ölçeğin bu çalışmanın örnekleme için güvenilir olup olmadığı madde-toplam korelasyon ve güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Madde toplam istatistikleri, ölçekten ilgili soru çıkartıldığında geride kalan soruların oluşturduğu ölçek ortalama ve varyans değerleri ile birlikte çıkartılan ilgili soruyla ölçekteki diğer soruların toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon değerleri hesaplanır. Ayrıca ölçekten ilgili soru çıkartıldıktan sonra kalan bütüne ait güvenilirlik katsayıları elde edilir. Ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayısının negatif olmaması ve 0.25 değerinden büyük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2008).

Güvenilirlik, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösterip göstermediğini gösterir. Çalışmalarda güvenilirlik ölçüsü olarak sıklıkla Cronbach's Alpha (α) katsayısı kullanılır. Kalaycı (2008: 405); $0,000 \leq \alpha < 0,400$ ise ölçeğin güvenilir olmadığını, $0,400 \leq \alpha < 0,600$ ise ölçeğin güvenilirliğini düşük olduğunu, $0,600 \leq \alpha < 0,800$ ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, $0,800 \leq \alpha < 1,000$ ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmiştir.

Ölçeklerin faktör yapısını belirlemek için faktör analiz uygulanmaktadır. Ancak faktör analizine geçmeden önce örneklemin faktör yapısı için uygun olup olmadığı test edilmelidir. Bunu test etmek için literatürde en sık başvurulan ölçü Kaiser- Meyer-Olkin (KMO)'dur. Field(2000), KMO için alt sınırın 0,50 olması gerektiğini aksi takdirde, $KMO < 0,50$ için veri setine faktör analizi uygulanmaması gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 8'de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinde yer alan her bir madde silindiğinde elde edilecek yeni ortalama, varyans, korelasyon ve güvenilirlik katsayılarını içeren madde toplam istatistikleri verilmiştir.

Tablo 8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilen Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
Madde 1	38,5743	42,607	0,523	0,693
Madde 2	38,5149	44,192	0,455	0,702
Madde 3	38,4059	43,484	0,460	0,700
Madde 4	38,5347	47,591	0,139	0,740
Madde 5	37,8020	47,880	0,159	0,735
Madde 6	38,6832	54,079	-0,238	0,780
Madde 7	38,3861	45,559	0,282	0,722
Madde 8	38,5842	43,325	0,456	0,701
Madde 9	38,5545	43,090	0,510	0,695
Madde 10	38,4257	46,407	0,246	0,726
Madde 11	38,3465	40,009	0,610	0,677
Madde 12	38,3168	41,559	0,548	0,688
Madde 13	38,2376	41,943	0,534	0,690

Tablo-8 incelendiğinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinde yer alan 4,5, ve 10-uncu maddelere ait korelasyon değerleri 0,25'den küçük ve 6-ncı maddeye ait korelasyon değerinin ise negatif olmasından dolayı ölçekten çıkartılmıştır. Çalışmanın

bu aşamasından sonra Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği kalan 9 madde ile ele alınmıştır. Kalan 9 maddeye ilişkin düzeltilen madde-toplam korelasyon değerlerinin 0,287-0,619 arasında olup toplam korelasyonu 0,250'in altında değer alan madde gözlenmemiş ve silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini yükseltecek madde tespit edilmemiştir (Ek-2) . Nihai hali 9 maddeden oluşan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğine ait α katsayısı 0,808 olarak elde edilmiş ve bu durum ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermiştir.

Tablo 9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör 1 Elde Tutma	Faktör 2 Ödül	Faktör 3 Eğitim- Geliştirme
Madde 1	0,873	0,261	-0,023
Madde 2	0,883	0,154	0,044
Madde 3	0,621	0,247	0,195
Madde 7	-0,200	0,317	0,645
Madde 8	0,094	0,134	0,886
Madde 9	0,374	0,055	0,667
Madde 11	0,253	0,706	0,275
Madde 12	0,240	0,854	0,047
Madde 13	0,184	0,779	0,190
			KMO: 0,741

Tablo-9'da görüldüğü üzere Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin toplam varyansın %68,714'ünü açıklayan 3 faktörden oluşmaktadır. KMO değeri incelendiğinde 0,50'nin üzerinde olduğu yan veri setinin faktörlenmeye uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Birinci faktör ölçeğin 1, 2, 3'üncü sorularından oluşmakta ve toplam varyansın %40,352'sini açıklamaktadır. Ölçeğin orijinal faktör yapısı da dikkate alındığında birinci faktör "elde tutma" olarak adlandırılmıştır. Elde tutma faktörüne ilişkin α katsayısı 0,801 olarak elde edilmiş ve elde tutma faktörünün yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. İkinci faktör ölçeğin 7, 8, 9'uncu sorularından oluşmakta ve toplam varyansın %17,135'ini açıklamaktadır. Ölçeğin orijinal faktör yapısı da dikkate alındığında ikinci faktör "ödül" olarak adlandırılmıştır. Ödül faktörüne ilişkin α katsayısı 0,642 olarak elde edilmiş ve ödül faktörünün oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Üçüncü faktör ölçeğin 11, 12, 13_üncü sorularından oluşmakta ve toplam varyansın %11,227'sini açıklamaktadır. Ölçeğin orijinal faktör yapısı da dikkate

alındığında üçüncü faktör “eğitim-geliştirme” olarak adlandırılmıştır.Eğitim-geliştirme faktörüne ilişkin α katsayısı 0,788 olarak elde edilmiş ve eğitim-geliştirme faktörünün oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Yönetmel Stres Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilen Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
Madde 1	80,7327	162,458	0,421	0,819
Madde 2	81,0297	159,629	0,522	0,815
Madde 3	81,3960	164,102	0,340	0,822
Madde 4	81,1485	170,048	0,171	0,828
Madde 5	80,7525	161,268	0,476	0,817
Madde 6	80,8119	168,414	0,241	0,825
Madde 7	81,0000	165,480	0,313	0,823
Madde 8	81,0099	160,910	0,367	0,821
Madde 9	80,6436	165,512	0,297	0,824
Madde 10	81,4653	165,591	0,276	0,825
Madde 11	81,2673	164,178	0,319	0,823
Madde 12	81,0297	169,489	0,145	0,830
Madde 13	80,8911	163,618	0,366	0,821
Madde 14	80,8416	166,435	0,273	0,824
Madde 15	80,8911	166,178	0,330	0,822
Madde 16	80,9604	161,798	0,456	0,817
Madde 17	80,7228	162,142	0,421	0,819
Madde 18	80,8317	162,501	0,411	0,819
Madde 19	80,8218	162,988	0,387	0,820
Madde 20	80,7921	161,726	0,471	0,817
Madde 21	80,9109	159,982	0,441	0,818
Madde 22	80,9307	161,505	0,436	0,818
Madde 23	80,7525	162,668	0,376	0,820
Madde 24	80,8911	160,738	0,413	0,819
Madde 25	81,0792	158,154	0,438	0,818

Tablo-10 incelendiğinde Yönetmel Stres ölçeğinde yer alan 4,6, ve 12. maddelere ait korelasyon değerleri 0,25'den küçük olmasından dolayı ölçekten çıkartılmıştır. Çalışmanın bu aşamasından sonra Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği kalan 22 madde ile ele alınmıştır. Kalan 22 maddeye ilişkin Düzeltilen Madde-Toplam Korelasyon değerlerinin 0,269-0,543 arasında olup toplam korelasyonu 0,250'in altında değer alan madde gözlenmemiş ve silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini yükseltecek

madde tespit edilmemiştir (Ek-3) . Nihai hali 22 maddeden oluşan Yönetmel Stres ölçeğine ait α katsayısı 0,831 olarak elde edilmiş ve bu durum ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermiştir.

Tablo 11. Yönetmel Stres Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
Madde 1	0,769	0,065	0,067	0,216	0,085	-0,106
Madde 2	0,789	0,149	0,137	0,076	0,101	0,118
Madde 5	0,598	0,164	0,338	-0,025	-0,036	-0,005
Madde 15	0,515	-0,194	-0,158	0,283	0,415	0,187
Madde 16	0,576	-0,037	0,126	0,019	0,338	0,447
Madde 8	0,148	0,813	0,076	-0,038	0,063	0,138
Madde 20	0,201	0,589	0,466	0,146	-0,040	0,008
Madde 23	-0,006	0,737	0,083	0,318	0,096	-0,032
Madde 3	0,262	-0,177	0,604	0,160	-0,269	0,185
Madde 19	0,175	-0,177	0,655	0,051	0,269	-0,019
Madde 21	0,028	0,293	0,630	0,020	0,248	0,102
Madde 22	0,029	0,405	0,624	-0,018	0,133	0,167
Madde 14	0,275	-0,278	0,116	0,390	0,068	0,281
Madde 24	0,177	0,234	0,061	0,845	-0,004	-0,112
Madde 25	0,080	0,076	0,085	0,776	0,152	0,164
Madde 9	0,194	0,404	0,014	-0,219	0,651	-0,023
Madde 17	0,083	0,004	0,158	0,189	0,767	0,152
Madde 18	0,038	0,076	0,441	0,226	0,609	-0,206
Madde 10	-0,043	0,545	-0,094	-0,029	0,119	0,619
Madde 11	-0,054	0,156	0,229	0,018	-0,058	0,703
Madde 13	0,437	-0,200	-0,023	0,327	0,025	0,595
KMO:0,695						

Yönetmel stres ölçeğine uygulanan ilk faktör analizinde 7-inci maddeye ait faktör yüklerinin çok yakın olması ve hangi faktöre ait olacağını belirlemenin güç olmasından dolayı ölçekten çıkartılmış ve kalan 21 maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 11’den görüldüğü üzere Yönetmel Stres ölçeği toplam varyansın %62,531’ini açıklayan 6 faktörden oluşmaktadır. KMO değeri incelendiğinde 0,50’nin üzerinde olduğu yan veri setinin faktörlenmeye uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Birinci faktör yönetmel stres ölçeğinin 1, 2,5, 15, 16-ıncı sorularından oluşmakta ve toplam varyansın %12,283’ünü açıklamaktadır. İçerdiği maddeler dikkate alındığında birinci faktör “yönetim kaynaklı stres” olarak adlandırılmıştır. Yönetim

kaynaklı stres faktörüne ilişkin α katsayısı 0,737 olarak elde edilmiş ve birinci faktörün oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

İkinci faktör ölçeğin 8, 20 ve 23-üncü sorularından oluşmakta ve toplam varyansın %11,977'sini açıklamaktadır. İkinci faktör “İş kaynaklı stres” olarak adlandırılmıştır. İşten kaynaklı stres faktörüne ilişkin α katsayısı 0,683 olarak elde edilmiş ve iş kaynaklı stres faktörünün oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Üçüncü faktör ölçeğin 3, 19, 21 ve 22-nci sorularından oluşmakta ve toplam varyansın %10,934'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör “İşyeri kaynaklı stres” olarak adlandırılmıştır. İşyeri kaynaklı stres faktörüne ilişkin α katsayısı 0,656 olarak elde edilmiş ve faktörün oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Dördüncü faktör ölçeğin 14, 24 ve 25-inci sorularından oluşmakta ve toplam varyansın %9,516'sını açıklamaktadır. Dördüncü faktör “mesleki eğitim kaynaklı stres” olarak adlandırılmıştır. Faktörü ilişkin α katsayısı 0,627 olarak elde edilmiş ve faktörün oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Beşinci faktör ölçeğin 9, 17 ve 18-inci sorularından oluşmakta ve toplam varyansın %9,395'ini açıklamaktadır. Beşinci faktör “ilişki kaynaklı stres” olarak adlandırılmıştır. Faktörü ilişkin α katsayısı 0,648 olarak elde edilmiş ve faktörün oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Altıncı faktör ölçeğin 10, 11 ve 13-üncü sorularından oluşmakta ve toplam varyansın %8,425'ini açıklamaktadır. Altıncı faktör “pozisyon kaynaklı stres” olarak adlandırılmıştır. Faktörü ilişkin α katsayısı 0,523 olarak elde edilmiş ve faktörün güvenilirliğinin düşük olduğu belirlenmiştir.

2.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın ana problemine ve alt problemlerine cevap bulma sürecinde, SPSS 20.0 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır.

Örnekleme oluşturan üst düzey yöneticilerin kişisel özelliklerini ve firmalarının faaliyet alanı ile sınırlarını belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Grafikselleştirimler Excel'de çizdirilmiştir.

Araştırmada kullanılan iki ölçeğin geğerliliği madde toplam korelasyonu ile incelenirken, gúvenilirlikleri Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Ölçekler de yer alan maddelerin daha az sayıda anlamlı alt boyutlara indirgemesinde faktör analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde ortalamalar arasındaki farklar Bağımsız Örneklem T Testi (İki kategoriye sahip değişken için) ve Tek Yönlü Varyans Analizi, ANOVA, (İkiden fazla kategoriye sahip değişken için) ile sınanmıştır.

Araştırma boyunca önem düzeyleri 0,01 ve 0,05 olarak alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümü, üç alt bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, üst düzey yöneticilerin kişisel bilgileri frekans dağılımları ile incelenmiştir. İkinci bölümde üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetimi ve yönetsel stres ile algılarını belirlemek için ölçeklerdeki her bir maddenin frekans dağılımları belirlenmiş ve betimsel istatistikler ile diğerlerinden daha çok anlam yüklenen maddeler belirlenmiştir. Üçüncü araştırma hipotezleri test edilmiştir.

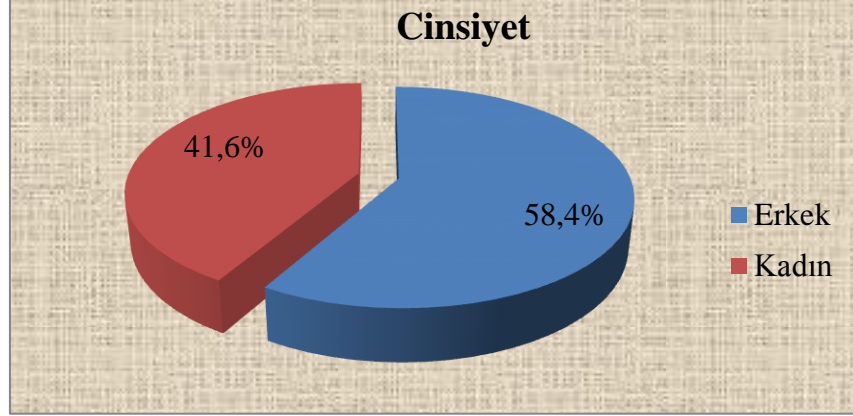
3.1. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ANALİZİ

Bu bölümde araştırma kapsamındaki yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdemlerinin örneklem içerisindeki oransal dağılımları belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin firmalarının faaliyet alanı ve üretim sınırları belirlenmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Erkek	59	58,4
Kadın	42	41,6
Toplam	101	100,0

Araştırmaya dâhil olan üst düzey yöneticilerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımları Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12’den görüldüğü üzere, katılımcıların %58,4’ü erkek, %41,6’sı ise kadındır. Araştırmanın örnekleminde erkek yöneticiler kadınlara oranla fazladır. İlgili grafiksel gösterim Şekil 1’de verilmiştir.

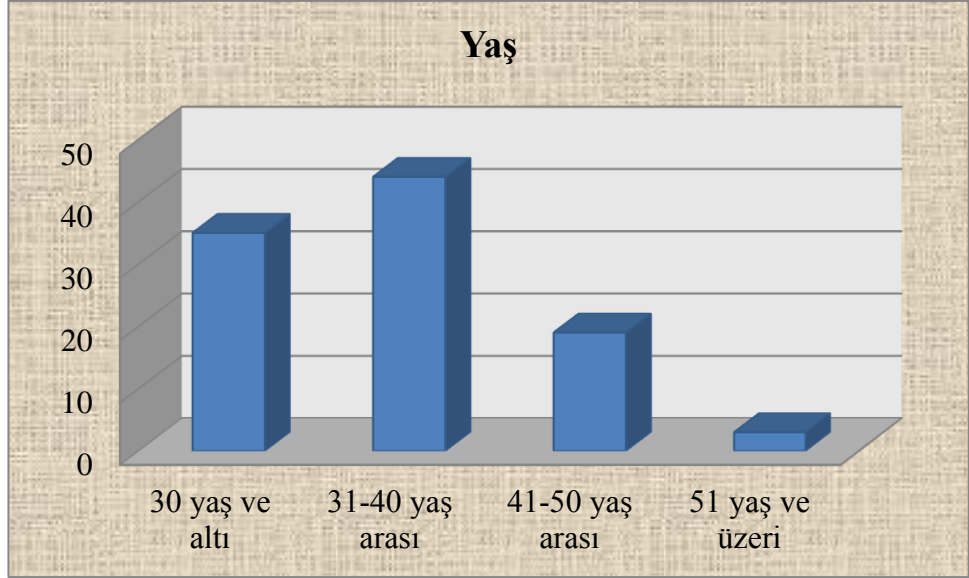


Şekil 1. Cinsiyete İlişkin Pasta Grafiği

Tablo 13. Katılımcıların Yaşına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
30 yaş ve altı	35	34,7
31-40 yaş arası	44	43,6
41-50 yaş arası	19	18,8
51 yaş ve üzeri	3	3,0
Toplam	101	100,0

Araştırmaya dâhil olan üst düzey yöneticilerin yaşlarına göre frekans dağılımları Tablo 13'te verilmiştir. Tablo 13'ten görüldüğü üzere, yöneticilerin %34,7'si 30 yaşında veya daha küçük, %43,6'sı 31-40 yaş aralığında, %18,8'i 41-50 yaş aralığında, %3,0'ı ise 51 yaşında veya daha büyüktür. Araştırmanın örnekleminde 31-40 yaş aralığından olan yöneticiler daha fazla yer almıştır. İlgili grafiksel gösterim Şekil 2'de verilmiştir.

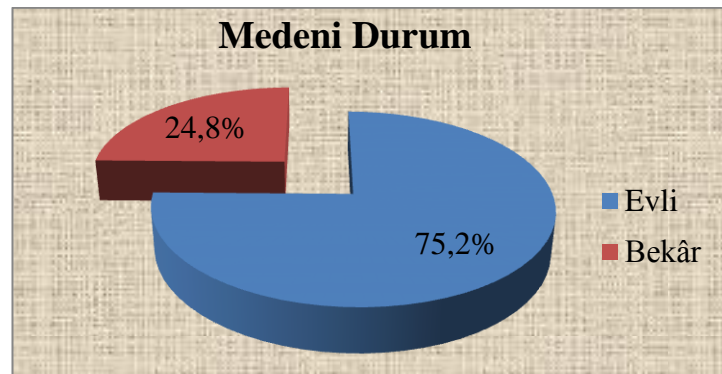


Şekil 2. Yaşa İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 14- Katılımcıların medeni durumuna ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evli	76	75,2
Bekâr	25	24,8
Toplam	101	100,0

Araştırmaya dâhil olan üst düzey yöneticilerin medeni durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 14’te verilmiştir. Tablo 14’ten görüldüğü üzere, yöneticilerin %75,2’si evli, %24,8’i ise bekârdır. Araştırmanın örnekleminde evli yöneticiler bekârlara oranla oldukça fazladır. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3’de verilmiştir.

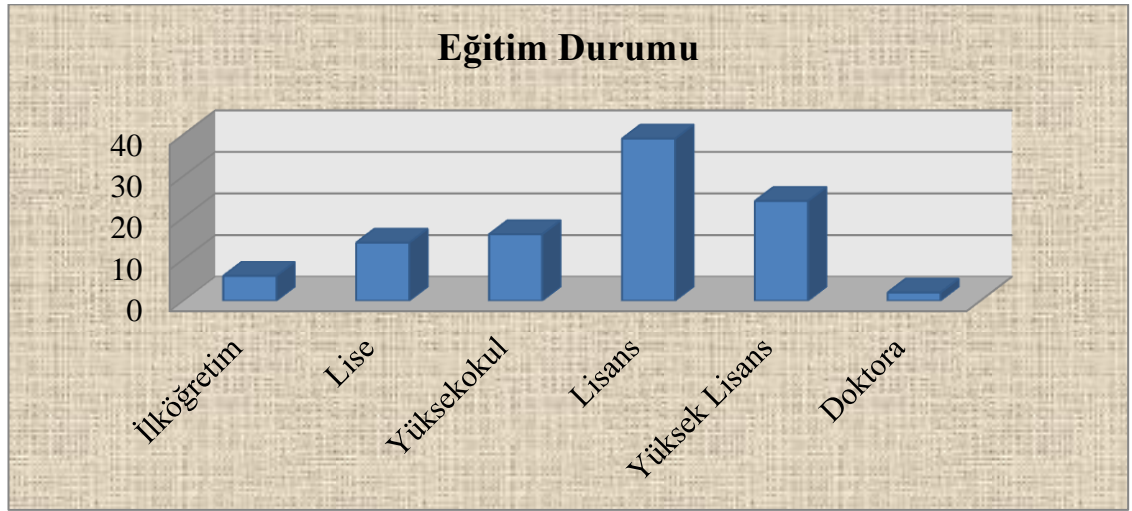


Şekil 3. Medeni Duruma İlişkin Pasta Grafiği

Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	6	5,9
Lise	14	13,9
Yüksekokul	16	15,8
Lisans	39	38,6
Yüksek Lisans	24	23,8
Doktora	2	2,0
Toplam	101	100,0

Araştırmaya dâhil olan üst düzey yöneticilerin eğitim durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 15’de verilmiştir. Tablo 15’den görüldüğü üzere, yöneticilerin %5,9’u ilköğretim, %13,9’u lise, %15,8’i yüksekokul, %38,6’sı lisans, %23,8’i yüksek lisans, %2,0’ı ise doktora mezunudur. Araştırmanın örnekleminde lisans mezunu olan yöneticiler daha fazla yer almıştır. İlgili grafiksel gösterim Şekil 4’de verilmiştir.

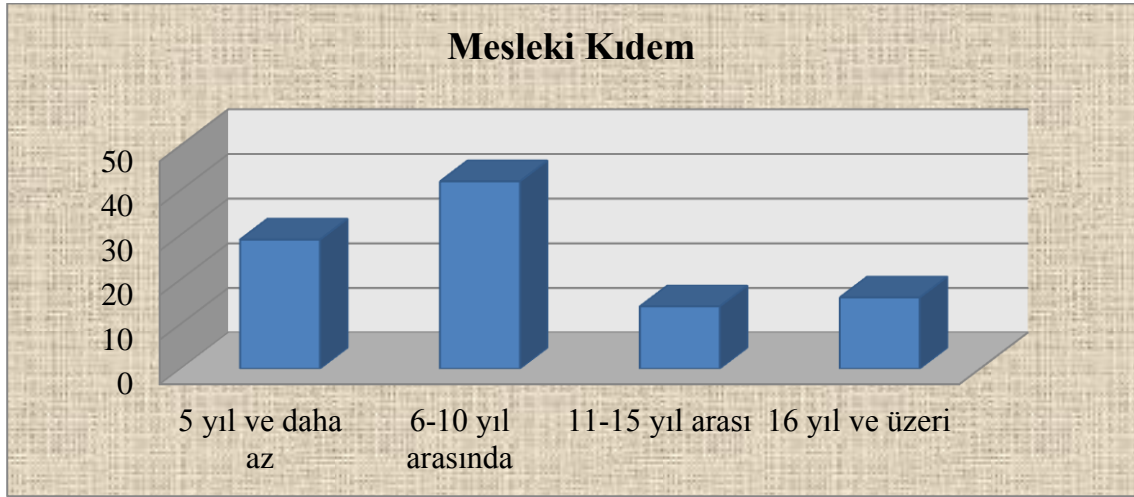


Şekil 4. Eğitim Durumuna İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 16. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
5 yıl ve daha az	29	28,7
6-10 yıl arasında	42	41,6
11-15 yıl arası	14	13,9
16 yıl ve üzeri	16	15,8
Toplam	101	100,0

Araştırmaya dâhil olan üst düzey yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre frekans dağılımları Tablo 16’da verilmiştir. Tablo 16’dan görüldüğü üzere, yöneticilerin %28,7’si 5 yıl ve daha az mesleki çalışma yılına sahip iken, %41,6’sı 6-10 yıl arası, %13,9’u 11-15 yıl arası, %15,8’i ise 16 yıl veya daha fazla mesleki çalışma yılına sahiptir. Araştırmanın örnekleminde 6-10 yıl arası çalışma tecrübesi olan yöneticiler daha fazla yer almıştır. İlgili grafiksel gösterim Şekil 5’de verilmiştir.

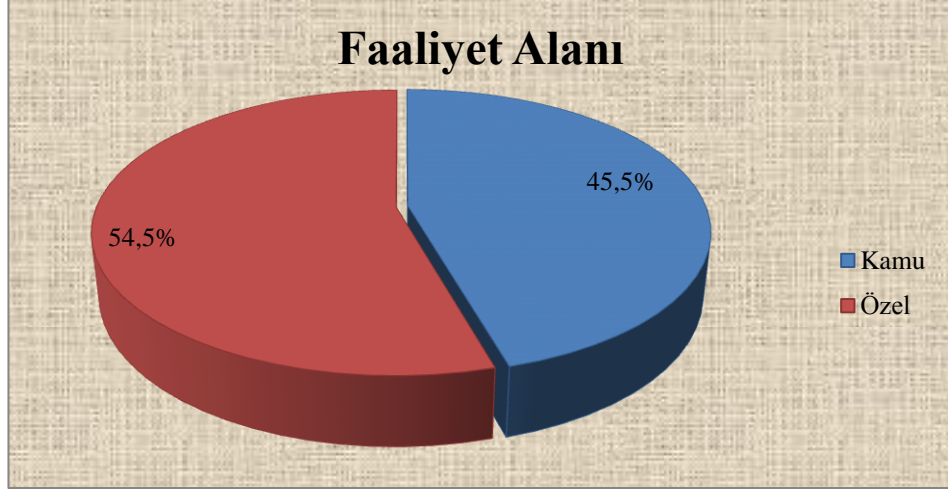


Şekil 5. Mesleki Kıdeme İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 17. Katılımcıların Faaliyet Alanlarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kamu	46	45,5
Özel	55	54,5
Toplam	101	100,0

Araştırmaya dâhil olan üst düzey yöneticilerinin işletmelerinin faaliyet alanlarına göre frekans dağılımları Tablo 3.6’da verilmiştir. Tablo 3.6’dan görüldüğü üzere, yöneticilerin %45,5’i kamuda, %54,5’i ise özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmede yönetici pozisyonunda çalıştığını belirtmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 6’da verilmiştir.

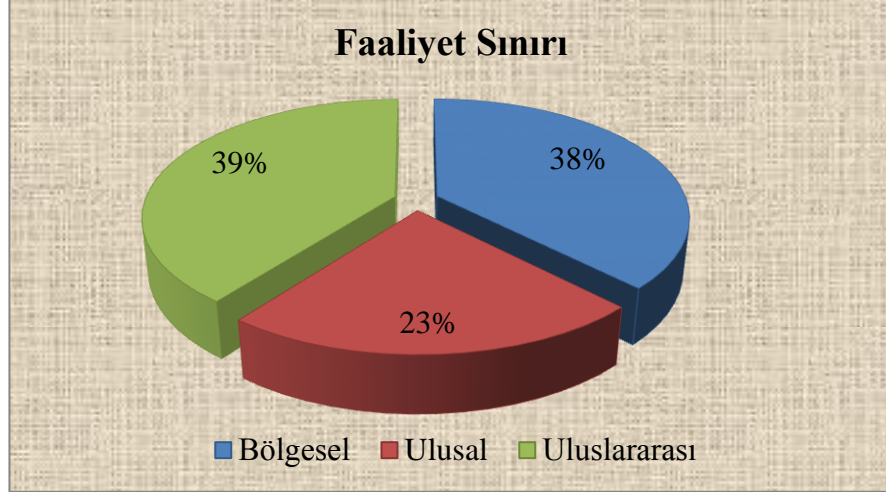


Şekil 6. Faaliyet Alanına İlişkin Pasta Grafiği

Tablo 18. Katılımcıların Faaliyet Sınırlarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Bölgesel	38	37,6
Ulusal	23	22,8
Uluslararası	40	39,6
Toplam	101	100,0

Araştırmaya dâhil olan üst düzey yöneticilerinin işletmelerinin faaliyet sınırlarına göre frekans dağılımları Tablo 18’de verilmiştir. Tablo 18’den görüldüğü üzere, yöneticilerin %37,6’sı bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olduğunu belirtirken, %22,8’i ulusal, %39,6’sı ise uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici pozisyonunda çalıştığını belirtmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Faaliyet Sınırlarına İlişkin Pasta Grafiği

3.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETSEL STRES ÖLÇEKLERİ FREKANS DAĞILIMLARI VE BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Araştırmaya konu olan üst düzey yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları ve Yönetmel Stres Ölçeklerindeki her bir maddeye katılım düzeyleri frekans dağılımları ile belirlenmiş ve ölçeklerdeki anlam yükledikleri ifadeler betimsel istatistikler (ortalama ve standart sapma) ile incelenmiştir. Ölçeklerdeki her bir maddeye ilişkin ortalama skorların yorumlanmasında likert tipi ölçekten alınacak ortalama 1-5 arasında olduğundan aşağıdaki gibi sınıf aralığı dikkate alınmıştır;

1.000-2,333	katılım düzeyi düşük,
2,334-3,667	katılım düzeyi orta,
3,338-5,000	katılım düzeyi yüksek.

Tablo 19. Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Frekans Dağılımı Ve Betimsel İstatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	SS
İK stratejileri bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleştirilmiştir.	8 (%7,9)	29 (%28,7)	21 (%20,8)	37 (%36,6)	6 (%5,9)	3,039	1,103
İK uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmiştir.	6 (%5,9)	22 (%21,8)	36 (%35,6)	30 (%29,7)	7 (%6,9)	3,099	1,014
İK personeli İK stratejileri üzerinde etkilidir.	7 (%6,9)	21 (%20,8)	27 (%26,7)	36 (%35,6)	10 (%9,9)	3,207	1,098
İK stratejisi şirketin iş stratejisinden ayrıdır.	12 (%11,9)	23 (%22,8)	21 (%20,8)	35 (%34,7)	10 (%9,9)	3,079	1,205
İK stratejisi şirketin stratejisinde gelecekte daha önemli olacaktır.	2 (%2,0)	15 (%14,9)	11 (%10,9)	45 (%44,6)	28 (%27,7)	3,811	1,065
İK stratejisinin şirketin genel stratejisine bir girdi olarak az etkisi vardır.	12 (%11,9)	29 (%28,7)	21 (%20,8)	32 (%31,7)	7 (%6,9)	2,930	1,168
Şirketin stratejik planı ile yöneticilerinin karakteri arasında uyum vardır.	9 (%8,9)	19 (%18,8)	26 (%25,7)	34 (%33,7)	13 (%12,9)	3,227	1,165
Şirket yöneticilerinin karakterlerini şirketin uzun yıllar yürümesi için gerekli olacak şekilde belirlemiştir.	10 (%9,9)	21 (%20,8)	37 (%36,6)	22 (%21,8)	11 (%10,9)	3,029	1,126
Şirket, uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmak üzere yöneticilerini teşvik etmek için ücret sistemini sürekli gözden geçirir.	7 (%6,9)	27 (%26,7)	26 (%25,7)	35 (%34,7)	6 (%5,9)	3,059	1,066
Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir.	8 (%7,9)	22 (%21,8)	22 (%21,8)	41 (%40,6)	8 (%7,9)	3,188	1,110
Şirket önemli personelini şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilme potansiyellerine göre değerlendirir.	11 (%10,9)	22 (%21,8)	12 (%11,9)	41 (%40,6)	15 (%14,9)	3,267	1,264
İş analizleri işlerin gelecekteki icaplarına göre yapılır.	10 (%9,9)	15 (%14,9)	26 (%25,7)	35 (%34,7)	15 (%14,9)	3,297	1,187
Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde tasarlanır.	9 (%8,9)	13 (%12,9)	26 (%25,7)	37 (%36,6)	16 (%15,8)	3,376	1,164

“İK stratejileri bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleştirilmiştir.” ifadesine yöneticilerin %7,9’u kesinlikle katılmıyorum, %28,7’si katılmıyorum, %20,8’i kararsızım, %36,6’sı katılıyorum, %5,9’u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “İK uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmiştir.” ifadesine yöneticilerin %5,9’u kesinlikle katılmıyorum, %21,8’i katılmıyorum, %35,6’sı

kararsızım, %29,7'si katılıyorum, %6,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “İK personeli İK stratejileri üzerinde etkilidir.” ifadesine yöneticilerin %6,9'u kesinlikle katılmıyorum, %20,8'i katılmıyorum, %26,7'si kararsızım, %35,6'sı katılıyorum, %9,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “İK stratejisi şirketin iş stratejisinden ayrıdır.” ifadesine yöneticilerin %11,9'u kesinlikle katılmıyorum, %22,8'i katılmıyorum, %20,8'i kararsızım, %34,7'si katılıyorum, %9,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “İK stratejisi şirketin stratejisinde gelecekte daha önemli olacaktır.” ifadesine yöneticilerin %2,0'ı kesinlikle katılmıyorum, %14,9'u katılmıyorum, %10,9'u kararsızım, %44,6'sı katılıyorum, %27,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “İK stratejisinin şirketin genel stratejisine bir girdi olarak az etkisi vardır.” ifadesine yöneticilerin %11,9'u kesinlikle katılmıyorum, %28,7'si katılmıyorum, %20,8'i kararsızım, %31,7'si katılıyorum, %6,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Şirketin stratejik planı ile yöneticilerinin karakteri arasında uyum vardır.” ifadesine yöneticilerin %8,9'u kesinlikle katılmıyorum, %18,8'i katılmıyorum, %25,7'si kararsızım, %33,7'si katılıyorum, %12,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Şirket yöneticilerinin karakterlerini şirketin uzun yıllar yürümesi için gerekli olacak şekilde belirlemiştir.” ifadesine yöneticilerin %9,9'u kesinlikle katılmıyorum, %20,8'i katılmıyorum, %36,6'sı kararsızım, %21,8'i katılıyorum, %10,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Şirket, uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmak üzere yöneticilerini teşvik etmek için ücret sistemini sürekli gözden geçirir.” ifadesine yöneticilerin %6,9'u kesinlikle katılmıyorum, %26,7'si katılmıyorum, %25,7'si kararsızım, %34,7'si katılıyorum, %5,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir.” ifadesine yöneticilerin %7,9'u kesinlikle katılmıyorum, %21,8'i katılmıyorum, %21,8'i kararsızım, %40,6'sı katılıyorum, %7,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Şirket önemli personelini şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilme potansiyellerine göre değerlendirir.” ifadesine yöneticilerin %10,9'u kesinlikle katılmıyorum, %21,8'i katılmıyorum, %11,9'u kararsızım, %40,6'sı katılıyorum, %14,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

“İş analizleri işlerin gelecekteki icaplarına göre yapılır.” ifadesine yöneticilerin %9,9'u kesinlikle katılmıyorum, %14,9'u katılmıyorum, %25,7'si kararsızım, %34,7'si

katılıyorum, %14,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde tasarlanır.” ifadesine yöneticilerin %8,9'u kesinlikle katılmıyorum, %12,9'u katılmıyorum, %25,7'si kararsızım, %36,6'sı katılıyorum, %15,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeğindeki her bir maddeye ilişkin ortalamalar incelendiğinde İK stratejisinin işletmenin genel stratejisine bir girdi olarak az etkisi olduğuna yönelik ifadeye katılım düzeyinin en düşük iken İK stratejisinin gelecekte işletme stratejisinde daha önemli bir yer alacağına yönelik beklentiye katılım en yüksektir.

Tablo 20. Yönelimsel Stres Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Frekans Dağılımı Ve Betimsel İstatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	SS
Yapılan işte görev - yetki açısından dengesizlik	7 (%6,9)	14 (%13,9)	12 (%11,9)	49 (%48,5)	19 (%18,8)	3,584	1,151
Görevde belirsizlik	8 (%7,9)	21 (%20,8)	17 (%16,8)	44 (%43,6)	11 (%10,9)	3,287	1,151
Siyasal otoritenin baskısı	13 (%12,9)	28 (%27,7)	25 (%24,8)	24 (%23,8)	11 (%10,9)	2,920	1,213
Toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	6 (%5,9)	26 (%25,7)	23 (%22,8)	37 (%36,6)	9 (%8,9)	3,168	1,096
Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar	7 (%6,9)	13 (%12,9)	14 (%13,9)	50 (%49,5)	17 (%16,8)	3,564	1,126
Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar	3 (%3,0)	17 (%16,8)	21 (%20,8)	46 (%45,5)	14 (%13,9)	3,505	1,025
Aşırı disiplin	5 (%5,0)	24 (%23,8)	23 (%22,8)	32 (%31,7)	17 (%16,8)	3,316	1,156
Uzun ve düzensiz çalışma saatler	13 (%12,9)	23 (%22,8)	13 (%12,9)	24 (%23,8)	28 (%27,7)	3,306	1,419
Eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğu	6 (%5,9)	13 (%12,9)	19 (%18,8)	33 (%32,7)	30 (%29,7)	3,673	1,200
Yeterli araç gereçten yoksun olma	18 (%17,8)	23 (%22,8)	27 (%26,7)	22 (%21,8)	11 (%10,9)	2,851	1,260
Aşırı mali sorumluluk ve baskı duygusu içinde bulunma	14 (%13,9)	23 (%22,8)	21 (%20,8)	30 (%29,7)	13 (%12,9)	3,049	1,267
Vatandaş tarafından şikâyet edilme	11 (%10,9)	22 (%21,8)	15 (%14,9)	33 (%32,7)	20 (%19,8)	3,287	1,306
Karar verme için gerekli yetkiye sahip olamama	6 (%5,9)	21 (%20,8)	17 (%16,8)	38 (%37,6)	19 (%18,8)	3,425	1,186
Yönelimsel uygulamaları eleştiremememe	8 (%7,9)	15 (%14,9)	17 (%16,8)	43 (%42,6)	18 (%17,8)	3,475	1,179

TABLO 20. 'NİN DEVAMI							
Kararlara katılmama	4 (%4,0)	15 (%14,9)	31 (%30,7)	36 (%35,6)	15 (%14,9)	3,425	1,042
Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	5 (%5,0)	18 (%17,8)	33 (%32,7)	26 (%25,7)	19 (%18,8)	3,356	1,127
Çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu	4 (%4,0)	17 (%16,8)	23 (%22,8)	29 (%28,7)	28 (%27,7)	3,594	1,176
Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	6 (%5,9)	18 (%17,8)	18 (%17,8)	39 (%38,6)	20 (%19,8)	3,485	1,171
Sorumluluk almaktan kaçınma	9 (%8,9)	10 (%9,9)	25 (%24,8)	36 (%35,6)	21 (%20,8)	3,495	1,188
İş yükünün fazlalığı	4 (%4,0)	14 (%13,9)	30 (%29,7)	31 (%30,7)	22 (%21,8)	3,524	1,100
Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	9 (%8,9)	19 (%18,8)	21 (%20,8)	26 (%25,7)	26 (%25,7)	3,405	1,297
İş yeri aile dengesinin sağlanmaması	7 (%6,9)	18 (%17,8)	25 (%24,8)	31 (%30,7)	20 (%19,8)	3,386	1,191
Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	7 (%6,9)	16 (%15,8)	19 (%18,8)	31 (%30,7)	28 (%27,7)	3,564	1,244
Yurtiçinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkânının sağlanmaması	9 (%8,9)	18 (%17,8)	23 (%22,8)	23 (%22,8)	28 (%27,7)	3,425	1,306
Her gün yapılan işin aynı olması	13 (%12,9)	26 (%25,7)	16 (%15,8)	16 (%15,8)	30 (%29,7)	3,237	1,443

Yapılan işte görev - yetki açısından dengesizliğin stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %6,9'u kesinlikle katılmıyorum, %13,9'u katılmıyorum, %11,9'u kararsızım, %48,5'i katılıyorum, %18,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Görevde belirsizliğin stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %7,9'u kesinlikle katılmıyorum, %20,8'i katılmıyorum, %16,8'i kararsızım, %43,6'sı katılıyorum, %10,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Siyasal otorite baskısının stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %12,9'u kesinlikle katılmıyorum, %27,7'si katılmıyorum, %24,8'i kararsızım, %23,8'i katılıyorum, %10,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorlukların stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %5,9'u kesinlikle katılmıyorum, %25,7'si katılmıyorum, %22,8'i kararsızım, %36,6'sı katılıyorum, %8,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunların stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %6,9'u kesinlikle katılmıyorum, %12,9'u katılmıyorum, %13,9'u kararsızım, %49,5'i katılıyorum, %16,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sorunların stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %3,0'ı kesinlikle katılmıyorum,

%16,8'i katılmıyorum, %20,8'i kararsızım, %45,5'i katılıyorum, %13,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Aşırı disiplinin stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %5,0'ı kesinlikle katılmıyorum, %23,8'i katılmıyorum, %22,8'i kararsızım, %31,7'si katılıyorum, %16,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Uzun ve düzensiz çalışma saatlerinin stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %12,9'u kesinlikle katılmıyorum, %22,8'i katılmıyorum, %12,9'u kararsızım, %23,8'i katılıyorum, %27,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Eğitilmemiş personel ile çalışmak zorunda olmanın stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %5,9'u kesinlikle katılmıyorum, %12,9'u katılmıyorum, %18,8'i kararsızım, %32,7'si katılıyorum, %29,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yeterli araç ve gerecin olmamasının stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %17,8'i kesinlikle katılmıyorum, %22,8'i katılmıyorum, %26,7'si kararsızım, %21,8'i katılıyorum, %10,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Aşırı mali sorumluluk ve baskı duygusu içinde bulunmanın stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %13,9'u kesinlikle katılmıyorum, %22,8'i katılmıyorum, %20,8'i kararsızım, %29,7'si katılıyorum, %12,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Vatandaş tarafından şikâyet edilmenin stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %10,9'u kesinlikle katılmıyorum, %21,8'i katılmıyorum, %14,9'u kararsızım, %32,7'si katılıyorum, %19,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Karar verme için gerekli yetkiye sahip olmamanın stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %5,9'u kesinlikle katılmıyorum, %20,8'i katılmıyorum, %16,8'i kararsızım, %37,6'sı katılıyorum, %18,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yönetimsel uygulamaları eleştirememenin stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %7,9'u kesinlikle katılmıyorum, %14,9'u katılmıyorum, %16,8'i kararsızım, %42,6'sı katılıyorum, %17,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İşletme bünyesinde alınan karara katılamamanın stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %4,0'ı kesinlikle katılmıyorum, %14,9'u katılmıyorum, %30,7'si kararsızım, %35,6'sı katılıyorum, %14,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İşletmenin amaç ve politikalarına yeterince uyulmadığı duygusunun stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %5,0'ı kesinlikle katılmıyorum, %17,8'i katılmıyorum, %32,7'si kararsızım, %25,7'si katılıyorum, %18,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %4,0'ı kesinlikle

katılmıyorum, %16,8'i katılmıyorum, %22,8'i kararsızım, %28,7'si katılıyorum, %27,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %5,9'u kesinlikle katılmıyorum, %17,8'i katılmıyorum, %17,8'i kararsızım, %38,6'sı katılıyorum, %19,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Sorumluluk almaktan kaçınmanın stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %8,9'u kesinlikle katılmıyorum, %9,9'u katılmıyorum, %24,8'i kararsızım, %35,6'sı katılıyorum, %20,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İş yükünün fazla olmasının stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %4,0'ı kesinlikle katılmıyorum, %13,9'u katılmıyorum, %29,7'si kararsızım, %30,7'si katılıyorum, %21,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesinin stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %8,9'u kesinlikle katılmıyorum, %18,8'i katılmıyorum, %20,8'i kararsızım, %25,7'si katılıyorum, %25,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İş yeri-aile dengesinin sağlanmamasının stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %6,9'u kesinlikle katılmıyorum, %17,8'i katılmıyorum, %24,8'i kararsızım, %30,7'si katılıyorum, %19,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramamanın stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %6,9'u kesinlikle katılmıyorum, %15,8'i katılmıyorum, %18,8'i kararsızım, %30,7'si katılıyorum, %27,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yurtiçinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkânının sağlanmamasının stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %8,9'u kesinlikle katılmıyorum, %17,8'i katılmıyorum, %22,8'i kararsızım, %22,8'i katılıyorum, %27,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Her gün yapılan işin aynı olmasının stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye yöneticilerin %12,9'u kesinlikle katılmıyorum, %25,7'si katılmıyorum, %15,8'i kararsızım, %15,8'i katılıyorum, %29,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Yönetmelik stres ölçөгündeki her bir maddeye ilişkin ortalamalar incelendiğinde yeterli araç-gereçten yoksun olma ve siyasal otorite baskısının stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye katılım düzeyinin en düşük iken yapılan işte görev-yetki açısından dengesizlik, çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu ve eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğunun stres kaynağı olduğu yönündeki ifadeye katılım düzeyinin en yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 21. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yönetmel Stres Ölçekleri Ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	En Düşük	En Yüksek	\bar{X}	SS
SİKÖ	101	1,22	4,78	3,178	0,712
Elde Tutma	101	1,00	5,00	3,115	0,907
Ödül	101	1,00	5,00	3,105	0,854
Eğitim Geliştirme	101	1,00	5,00	3,313	1,010
Yönetmel Stres Genel	101	1,75	4,70	3,380	0,578
Yönetim Kaynaklı Stres	101	1,40	5,00	3,443	0,782
İş Kaynaklı Stres	101	1,33	5,00	3,465	0,986
İşyeri Kaynaklı Stres	101	1,00	5,00	3,302	0,858
Mesleki Eğitim Kaynaklı Stres	101	1,00	5,00	3,379	0,994
İlişki Kaynaklı Stres	101	1,00	5,00	3,584	0,906
Pozisyon Kaynaklı Stres	101	1,00	5,00	3,108	0,885

Tablo 21’de stratejik insan kaynakları yönetimi ve yönetmel stres ölçekleri ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistiklerden en düşük ortalama skor, en yüksek ortalama skor, ortalama skor ve standart sapma değerleri verilmiştir. Buna göre, üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik genel algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim – geliştirme stratejilerine yönelik algılarının elde tutuma ve ödül stratejilerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. üst düzey yöneticilerin yönetmel stres kaynaklarından en çok çalışan ilişkilerinden kaynaklanan strese anlam yüklerken, en az pozisyonlarından kaynaklı streslere anlam yüklemişlerdir.

3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın ana ve alt hipotezlerine yönelik istatistiksel hipotez testlerine yer verilmiştir. Ana hipotezlerin testinde Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek ve ilişki sözkonusu ise ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel yöntemdir. Uygulanan korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi -1 ile 1 arasında değerler alan Pearson Korelasyon katsayısı (r) ile hesaplanmıştır. Kalaycı (2008 s. 116);

$0,000 \leq r < 0,250$ ise ilişkinin çok zayıf olduğunu

$0,260 \leq r < 0,490$ ise ilişkinin zayıf olduğunu

$0,500 \leq r < 0,690$ ise ilişkinin orta derecede olduğunu

$0,700 \leq r < 0,890$ ise ilişkinin yüksek olduğunu

$0,900 \leq r < 1,000$ ise ilişkinin çok yüksek olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın alt hipotezlerinin testinde cinsiyet, medeni durum, işletme faaliyet alanına göre stratejik insan kaynakları ve yönetsel stres ortalamalarının farklılaşmasının incelenmesinde bağımsız örneklem t testi, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve işletme faaliyet sınırlarına göre Stratejik insan kaynakları ve yönetsel stres ortalamalarının farklılaşmasının incelenmesinde tek yönlü varyans analizi, ANOVA, kullanılmıştır.

Tablo 22. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yönetsel Stres Ölçekleri İle Alt Faktörleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

		Yönetsel Genel	Yönetim	İş	İşyeri	Mesleki Eğitim	İlişki	Pozisyon
SİKÖ GENEL	<i>r</i>	-0,286**						
	Sig.	0,004						
Elde Tutma	<i>r</i>		-0,206*	-0,021	-0,004	-0,176	0,077	-0,024
	Sig.		0,039	0,835	0,972	0,078	0,447	0,811
Ödül	<i>r</i>		-0,304**	0,093	0,042	-0,018	0,073	0,061
	Sig.		0,002	0,357	0,674	0,862	0,468	0,545
Eğitim Geliştirme	<i>r</i>		-0,163	0,123	0,046	-0,009	0,105	-0,026
	Sig.		0,103	0,221	0,645	0,929	0,296	0,796

*: 0,05 önem düzeyinde anlamlı ilişki var.

** : 0,01 önem düzeyinde anlamlı ilişki var.

Tablo 22’de araştırmanın ana hipotezlerine ilişkin test istatistik değerleri verilmiştir. Elde edilen sonuçlar her bir hipotez için aşağıda verilmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin genelinden elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin genelinden elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r = -0,286$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r = -0,286$, Sig.=0,004<0,01). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları stratejiler ile yönetsel stres algıları arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. İnsan kaynakları yönetimindeki uygulanan stratejiler

iyileştikçe yönetsel stres algıları azalmaktadır. Bu durumda **H₁** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin elde tutuma alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin yönetimden kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,206$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r = -0,206, \text{Sig.}=0,039<0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları elde tutma stratejileri ile yönetim kaynaklı stres algıları arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. İnsan kaynakları yönetimindeki uygulanan elde tutma stratejileri iyileştikçe yönetimden kaynaklı stres algıları azalmaktadır. Bu durumda **H_{1.1}** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin elde tutuma alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin iş kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,021$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = -0,021, \text{Sig.}=0,835>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları elde tutma stratejileri ile işten kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H_{1.2}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin elde tutuma alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin işyeri kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,004$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = -0,004 \text{Sig.}=0,972>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları elde tutma stratejileri ile işyeri kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H_{1.3}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin elde tutuma alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin mesleki eğitim kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,176$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = -0,176, \text{Sig.}=0,078>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları elde tutma stratejileri ile mesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H_{1.4}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin elde tutuma alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin ilişki kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=0,077$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = 0,077, \text{Sig.}=0,447>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları elde tutma stratejileri ile çalışanlar arasındaki ilişki kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₅** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin elde tutuma alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin pozisyon kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,024$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = -0,024, \text{Sig.}=0,811>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları elde tutma stratejileri ile pozisyon kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₆** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ödül alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin yönetimden kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,304$ korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r = -0,304, \text{Sig.}=0,002<0,01$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki uyguladıkları ödül stratejileri ile yönetim kaynaklı stres algıları arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. İnsan kaynakları yönetimindeki uygulanan ödül stratejileri iyileştikçe yönetimden kaynaklı stres algıları azalmaktadır. Bu durumda **H₁₋₇** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ödül alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin iş kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=0,093$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = 0,093, \text{Sig.}=0,357>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları ödül stratejileri ile işten kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₈** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ödül alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin işyeri kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=0,042$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = 0,042, \text{Sig.}=0,674>0,05$). Üst düzey

yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları ödül stratejileri ile işyeri kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₉** alternatif hipotezi **ret edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ödül alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin mesleki eğitim kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,018$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = -0,018, \text{Sig.}=0,862>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları ödül stratejileri ile mesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₁₀** alternatif hipotezi **ret edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ödül alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin ilişki kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=0,073$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = 0,073, \text{Sig.}=0,468>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları ödül stratejileri ile çalışanlar arasındaki ilişki kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₁₁** alternatif hipotezi **ret edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ödül alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin pozisyon kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=0,061$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = 0,061, \text{Sig.}=0,545>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları ödül stratejileri ile pozisyon kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₁₂** alternatif hipotezi **ret edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin yönetimden kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,163$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = -0,163, \text{Sig.}=0,103>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki uyguladıkları eğitim-geliştirme stratejiler ile yönetim kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₁₃** alternatif hipotezi **ret edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin iş kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=0,123$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = 0,123, \text{Sig.}=0,221>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları eğitim-geliştirme stratejileri ile işten kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₁₄** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin işyeri kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=0,046$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = 0,046, \text{Sig.}=0,645>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları eğitim-geliştirme stratejileri ile işyeri kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₁₅** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin mesleki eğitim kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,009$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = -0,009, \text{Sig.}=0,929>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları eğitim-geliştirme stratejileri ile mesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₁₆** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin ilişki kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=0,105$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r = 0,105, \text{Sig.}=0,296>0,05$). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları eğitim-geliştirme stratejileri ile çalışanlar arasındaki ilişki kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₁₇** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin eğitim-geliştirme alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar ile yönetsel stres ölçeğinin pozisyon kaynaklı stres alt faktöründen elde edilen ortalama skorlar arasındaki $r=-0,026$ korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r =$

-0,026, Sig.=0,796>0,05). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları eğitim-geliştirme stratejileri ile çalıştıkları pozisyonlardan kaynaklı stres algıları arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda **H₁₋₁₈** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Tablo 23. Faaliyet Alanına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algıları

	Alan	N	\bar{X}	SS	T	Sig.
Stratejik İnsan Kaynakları Genel	Kamu	46	3,026	0,747	-1,984	0,052
	Özel	55	3,305	0,662		
Elde Tutma	Kamu	46	3,087	0,751	-0,288	0,774
	Özel	55	3,139	1,025		
Ödül	Kamu	46	2,913	0,850	-2,105	0,038*
	Özel	55	3,266	0,832		
Eğitim Geliştirme	Kamu	46	3,079	1,084	-2,165	0,033*
	Özel	55	3,509	0,909		

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yöneticilik yaptıkları işletme ya da kurumun kamu veya özel sektör olmasına göre stratejik insan kaynakları yönetimi algılarının karşılaştırması bağımsız örneklem T testi ile sınılanmış ve sonuçları Tablo 23’de verilmiştir. Buna göre;

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin geneline ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,026 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,305 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -1,984 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,052>0,050). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetimi algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H₂** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin elde tutuma alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,087 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,139 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -0,288 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,774>0,050). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde elde tutma stratejileri arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H₂₋₁** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin ödül alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 2,913 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,266 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -2,105 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,038<0,050). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde ödül stratejileri arasında önemli fark vardır. Özel sektördeki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde ödüle dayalı strateji kamudakilere göre daha önemlidir. Bu durumda **H_{2,2}** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir.**

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin eğitim-geliştirme alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,079 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,509 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -2,165 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,033<0,050). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme stratejileri arasında önemli fark vardır. Özel sektördeki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmeye dayalı strateji algıları kamudakilere göre daha yüksektir. Bu durumda **H_{2,3}** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir.**

Tablo 24. Faaliyet Alanına Göre Yönetimsel Stres Algıları

	Alan	N	\bar{X}	SS	T	Sig.
Yönetimsel Stres Genel	Kamu	46	3,261	0,616	-1,912	0,059
	Özel	55	3,479	0,529		
Yönetim	Kamu	46	3,404	0,774	-0,459	0,647
	Özel	55	3,476	0,794		
İş	Kamu	46	3,065	0,876	-3,997	0,000**
	Özel	55	3,800	0,954		
İşyeri	Kamu	46	3,282	0,901	-0,206	0,837
	Özel	55	3,318	0,828		
Mesleki Eğitim	Kamu	46	3,391	1,038	0,108	0,914
	Özel	55	3,369	0,965		
İlişki	Kamu	46	3,340	0,898	-2,537	0,013*
	Özel	55	3,787	0,868		
Pozisyon	Kamu	46	3,087	0,890	-0,227	0,821
	Özel	55	3,127	0,890		

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yöneticilik yaptıkları işletme ya da kurumun kamu veya özel sektör olmasına göre yönetsel stres algılarının karşılaştırması bağımsız örneklem T testi ile sınanmış ve sonuçları Tablo 3.13’de verilmiştir. Buna göre;

Yönetsel stres ölçeğinin geneline ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,261 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,479 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -1,912 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,059>0,050). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerin yönetsel stres algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H₃** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Yönetsel stres ölçeğinin yönetim kaynaklı stres alt boyutuna ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,404 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,476 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -0,459 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,647>0,050). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerin yönetimden kaynaklı stres algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H₃₋₁** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Yönetsel stres ölçeğinin iş kaynaklı stres alt boyutuna ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,065 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,800 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -3997 T istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,010). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerin iş kaynaklı stres algıları arasında fark vardır ve özel sektördeki yöneticilerin iş kaynaklı stres algıları kamudakilere göre daha yüksektir. Bu durumda **H₃₋₂** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Yönetsel stres ölçeğinin işyeri kaynaklı stres alt boyutuna ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,282 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,318 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -0,206 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,837>0,050). Yani kamu ve özel sektördeki

yöneticilerin işyerinden kaynaklı stres algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H_{3.3}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Yönetmel stres ölçeğinin mesleki eğitim kaynaklı stres alt boyutuna ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,391 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,369 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 0,108 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,914>0,050). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerinmesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H_{3.4}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Yönetmel stres ölçeğinin ilişki kaynaklı stres alt boyutuna ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,340 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,787 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -2,537 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,013<0,050). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerinilişki kaynaklı stres algıları arasında fark vardır ve özel sektördeki yöneticilerin çalışanlar arası ilişki kaynaklı stres algıları kamudakilere göre daha yüksektir. Bu durumda **H_{3.5}** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Yönetmel stres ölçeğinin pozisyon kaynaklı stres alt boyutuna ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde kamuda yönetici olanların ortalaması 3,087 iken özelde yönetici olanların ortalaması 3,127 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan -0,227 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,821>0,050). Yani kamu ve özel sektördeki yöneticilerinpozisyon kaynaklı stres algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H_{3.6}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Tablo 25. Faaliyet Sınırlarına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algıları

	Faaliyet Sınırı	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Stratejik İnsan Kaynakları Genel	Bölgesel	38	3,152	0,649	0,482	0,619
	Ulusal	23	3,082	0,874		
	Uluslararası	40	3,258	0,677		
Elde Tutma	Bölgesel	38	3,140	0,757	0,026	0,974
	Ulusal	23	3,087	0,985		
	Uluslararası	40	3,108	1,008		

TABLO 25. İN DEVAMI						
Ödül	Bölgesel	38	3,087	0,773	0,013	0,987
	Ulusal	23	3,115	1,032		
	Uluslararası	40	3,116	0,839		
Eğitim Geliştirme	Bölgesel	38	3,228	0,890	2,096	0,128
	Ulusal	23	3,043	1,133		
	Uluslararası	40	3,550	1,017		

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yöneticilik yaptıkları işletme ya da kurumun bölgesel, ulusal ve uluslar arası faaliyet göstermesine göre stratejik insan kaynakları yönetimi algılarının karşılaştırması tek yönlü varyans analizi ile sınılanmış ve sonuçları Tablo 25’de verilmiştir. Buna göre;

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin geneline ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,152 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,082, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,258 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 0,482 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,619>0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetimi algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H₄** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin elde tutma alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,140 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,087, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,108 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 0,026 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,974>0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde elde tutma strateji algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H_{4.1}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin ödül alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,087 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması

3,115, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,116 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 0,013 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,987>0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde ödüle yönelik strateji algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H_{4.2}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin eğitim geliştirme alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,228 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,043, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,550 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 2,096 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,128>0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde eğitim geliştirmeye yönelik strateji algıları arasında önemli fark yoktur. Bu durumda **H_{4.3}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Tablo 26. Faaliyet Sınırına Göre Yönetimsel Stres Algıları

	Faaliyet Sınırı	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Yönetimsel Stres Genel	Bölgesel	38	3,451	0,664	3,120	0,049*
	Ulusal	23	3,121	0,634		
	Uluslararası	40	3,462	0,400		
Yönetim	Bölgesel	38	3,557	0,782	1,569	0,213
	Ulusal	23	3,200	0,906		
	Uluslararası	40	3,475	0,690		
İş	Bölgesel	38	3,394	0,906	3,384	0,038*
	Ulusal	23	3,101	1,084		
	Uluslararası	40	3,741	0,944		
İşyeri	Bölgesel	38	3,519	0,917	5,760	0,004**
	Ulusal	23	2,804	0,862		
	Uluslararası	40	3,381	0,686		
Mesleki Eğitim	Bölgesel	38	3,508	1,070	0,709	0,495
	Ulusal	23	3,405	0,828		
	Uluslararası	40	3,241	1,012		

TABLO 26. 'NIN DEVAMI						
İlişki	Bölgesel	38	3,605	0,919	1,794	0,172
	Ulusal	23	3,289	0,805		
	Uluslararası	40	3,733	0,928		
Pozisyon	Bölgesel	38	3,122	0,953	0,694	0,502
	Ulusal	23	2,927	0,791		
	Uluslararası	40	3,200	0,876		

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yöneticilik yaptıkları işletme ya da kurumun bölgesel, ulusal ve uluslar arası faaliyet göstermesine göre yönetsel stres algılarının karşılaştırması tek yönlü varyans analizi ile sınanmış ve sonuçları Tablo 26'da verilmiştir. Buna göre;

Yönetsel stres ölçeğinin geneline ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,451 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,121, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,462 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 3,120 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,049<0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin yönetsel stres algıları arasında fark vardır. Farka neden olan faaliyet sınırını belirlemek için Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda ulusal alanda faaliyet gösteren işletmede yönetici olanların yönetsel stres algıları bölgesel ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin algılarından daha düşüktür. Bu durumda **H₅** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Yönetsel stres ölçeğinin yönetim kaynaklı stres alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,557 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,200, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,475 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 1,569 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,213>0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin yönetimden kaynaklı stres algıları arasında önemli bir fark yoktur. Bu durumda **H_{5,1}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Yönetmel stres ölçeğinin iş kaynaklı stres alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,394 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,101, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,741 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 3,384 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,038<0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerinin iş kaynaklı stres algıları arasında fark vardır. Farka neden olan faaliyet sınırını belirlemek için Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmede yönetici olanların iş kaynaklı stres algıları ulusal alanda faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin algılarından daha yüksektir. Bu durumda **H_{5.2}** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Yönetmel stres ölçeğinin işyeri kaynaklı stres alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,519 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 2,804, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,381 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 5,760 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,004<0,010). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerinin işyeri kaynaklı stres algıları arasında fark vardır. Farka neden olan faaliyet sınırını belirlemek için Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda bölgesel ve uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmede yönetici olanların işyeri kaynaklı stres algıları ulusal alanda faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin algılarından daha yüksektir. Bu durumda **H_{5.3}** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Yönetmel stres ölçeğinin mesleki eğitim kaynaklı stres alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,508 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,405, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,241 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 0,709 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,495>0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası

faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerinmesleki eğitim kaynaklı stres algıları arasında önemli bir fark yoktur. Bu durumda **H_{5.4}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Yönetmel stres ölçeğinin ilişki kaynaklı stres alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,605 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,289, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,733 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 1,794 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,172>0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerinçalışanlar arası ilişki kaynaklı stres algıları arasında önemli bir fark yoktur. Bu durumda **H_{5.5}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

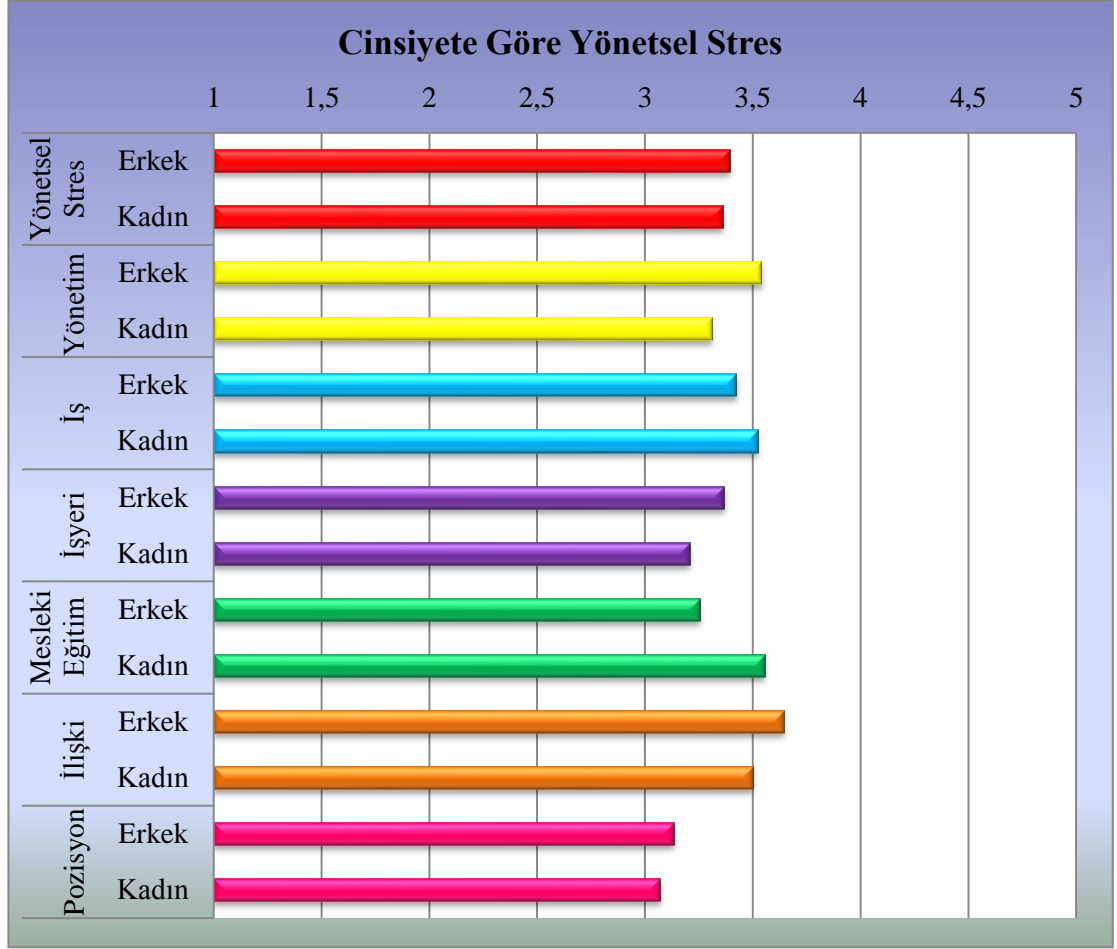
Yönetmel stres ölçeğinin pozisyon kaynaklı stres alt faktörüne ilişkin ortalama skorlar incelendiğinde bölgesel faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,122 iken ulusal faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 2,927, uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede yönetici olanların ortalaması 3,200 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını belirlemek için hesaplanan 0,694 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,502>0,050). Yani bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerinpozisyon kaynaklı stres algıları arasında önemli bir fark yoktur. Bu durumda **H_{5.6}** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Yöneticilerin demografik özelliklerine göre stratejik insan kaynakları yönetim algılarının ve yönetmel stres algılarının farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Ancak uygulanan analizler sonucunda yöneticilerin algıların demografik özelliklerin çok önemli olmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle çalışmada tablo olarak sunulmamıştır. Görsel olarak demografik özelliklere göre stratejik insan kaynakları yönetim ve yönetmel stres algılarının, alt faktörlerinin ortalama skorları çubuk grafikleri ile verilmiştir.



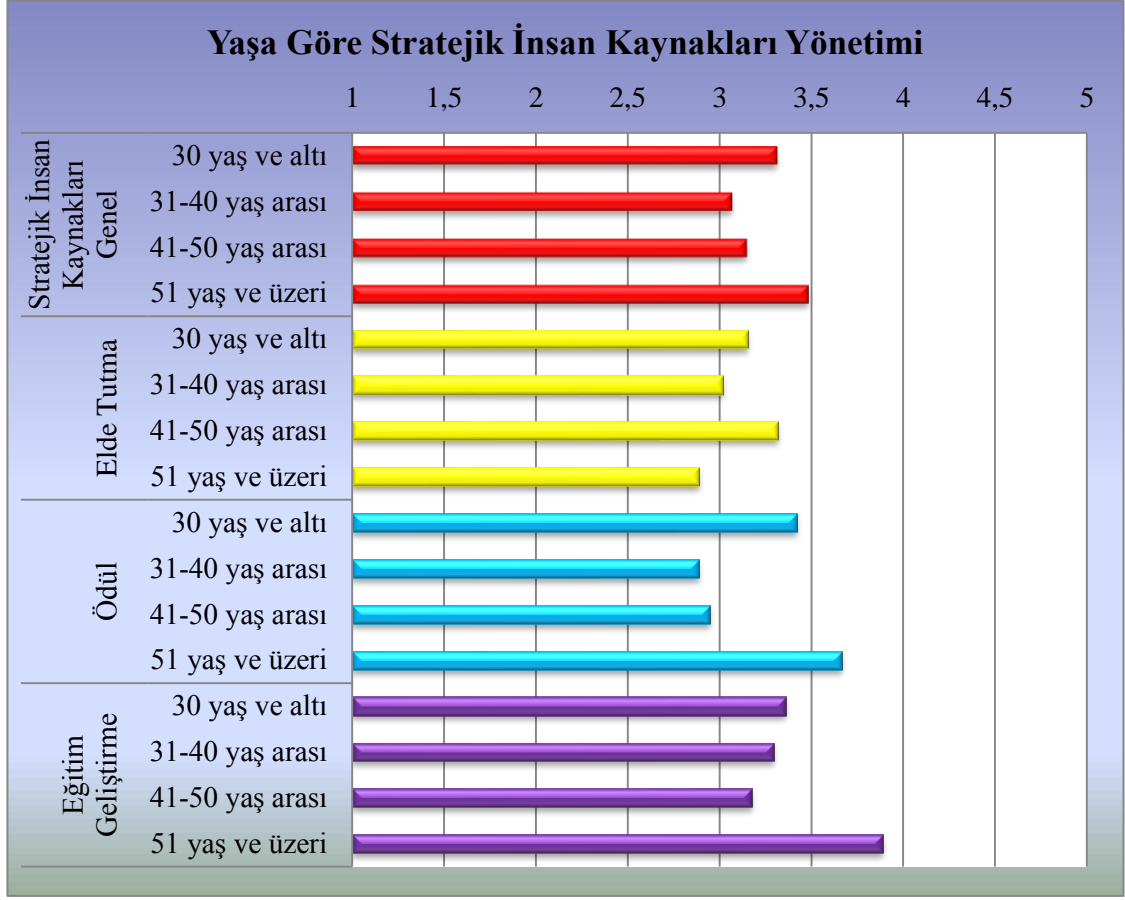
Şekil 2. Cinsiyete Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetim algıları ve yönetimde elde tutma, ödül ve eğitim geliştirme algıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.



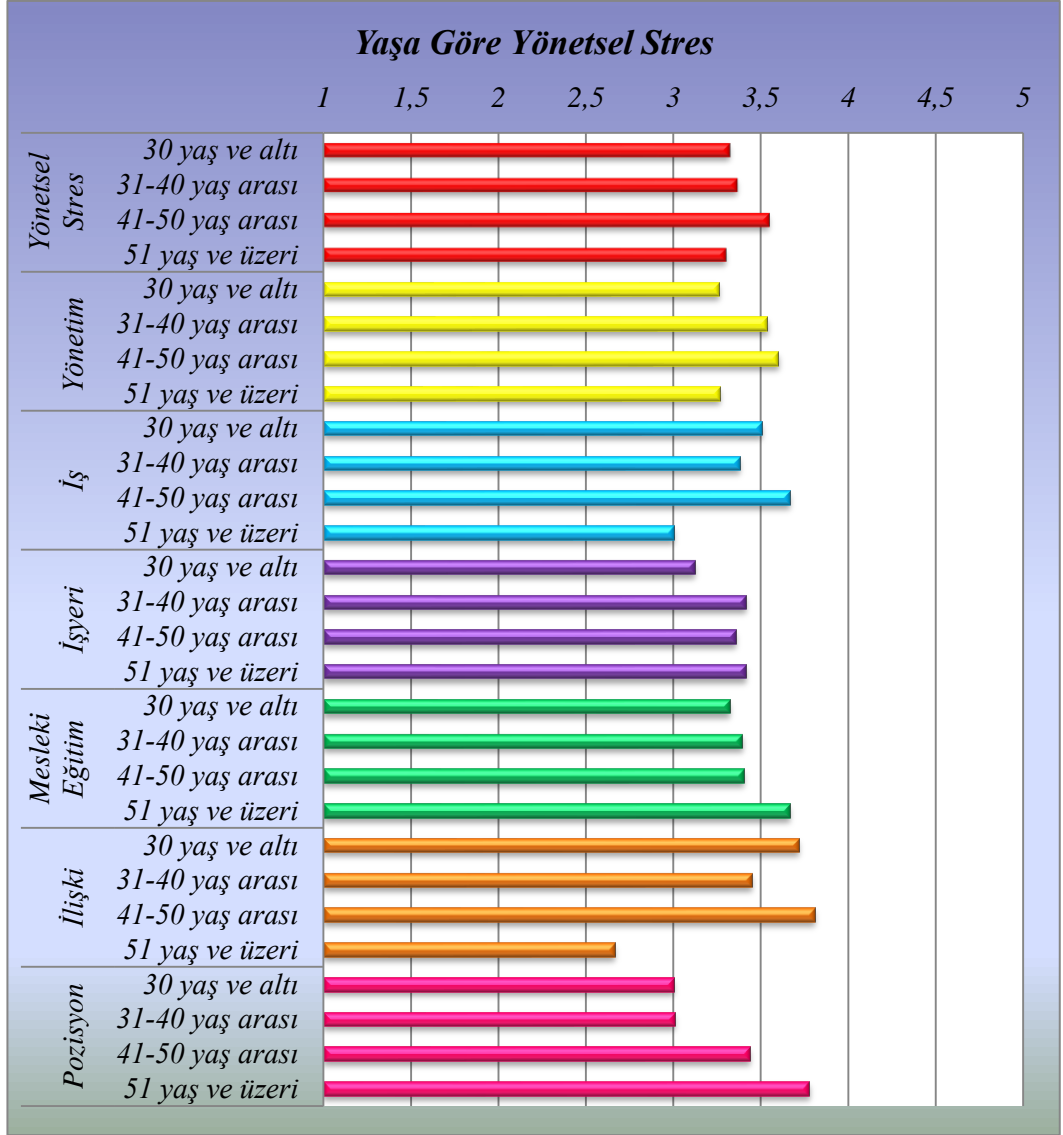
Şekil 3. Cinsiyete Göre Yönetmel Stres

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yönetmel stres algıları ve yönetimden kaynaklı, işten kaynaklı, işyerinden kaynaklı, mesleki eğitimden kaynaklı, ilişki kaynaklı ve pozisyon kaynaklı algıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.



Şekil 4. Cinsiyete Göre Yönetimsel Stres

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetim algıları ve yönetimde elde tutma, eğitim geliştirme algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir. Ancak 30 yaşında veya daha küçük, 51 yaşında veya daha büyük olan yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde ödül stratejisine yönelik algıları 31-40 ve 41-50 yaş arasındaki yöneticilere göre daha yüksektir.



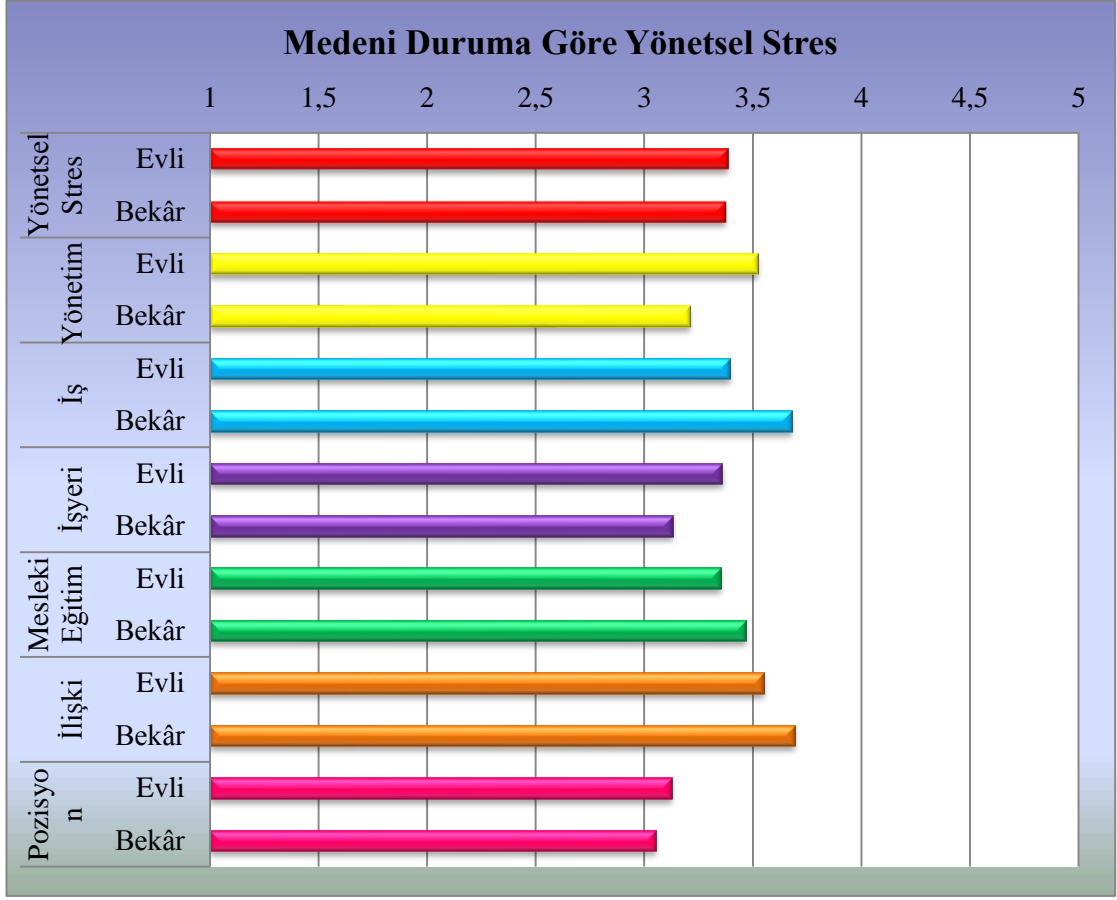
Şekil 5. Yaşa Göre Yönetmel Stres

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yönetmel stres algıları ve yönetimden kaynaklı, işten kaynaklı, işyerinden kaynaklı, mesleki eğitimden kaynaklı, ilişki kaynaklı ve pozisyon kaynaklı algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir.



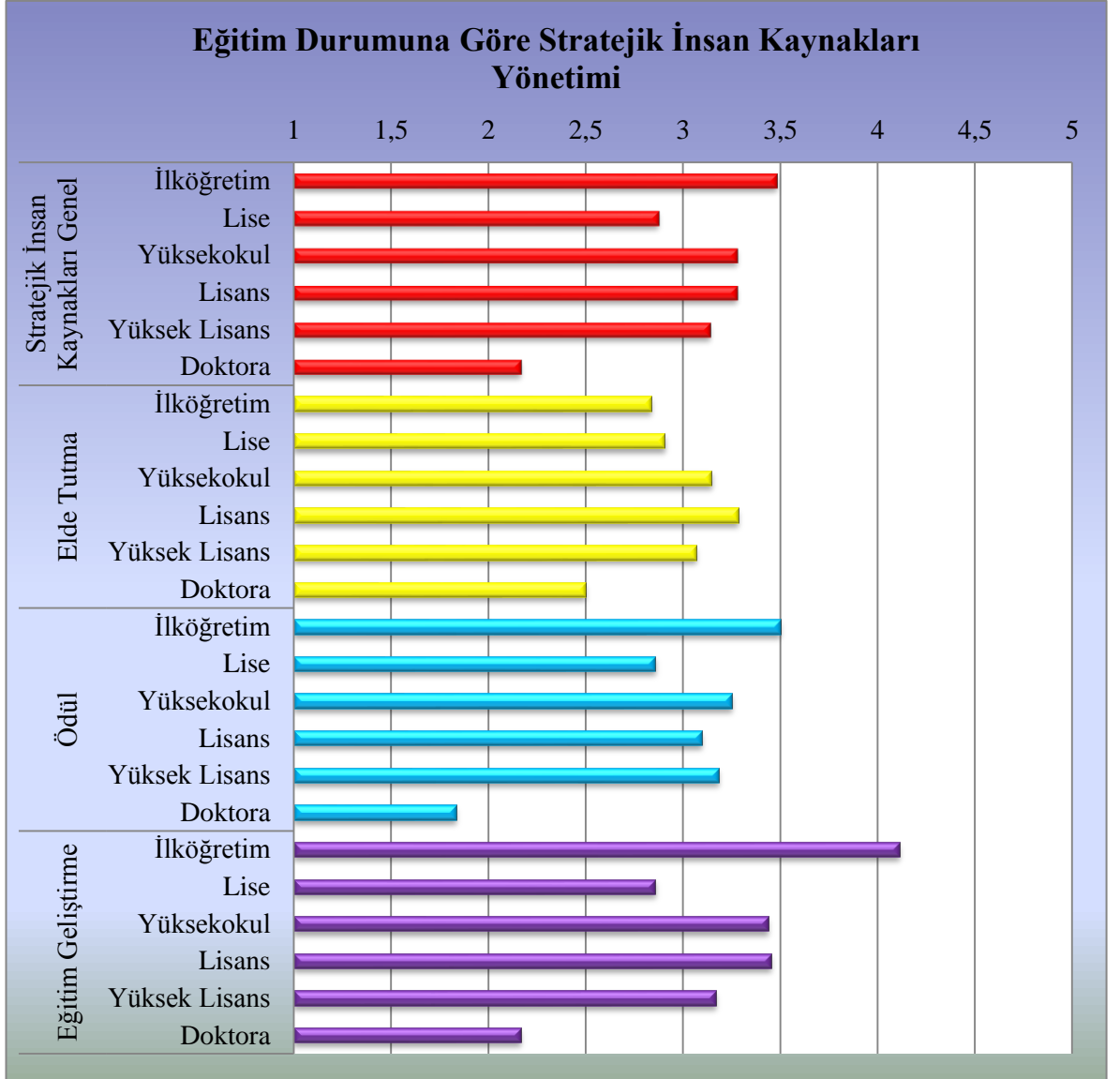
Şekil 6. Medeni Duruma Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetim algıları ve yönetimde elde tutma, ödül ve eğitim geliştirme algıları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.



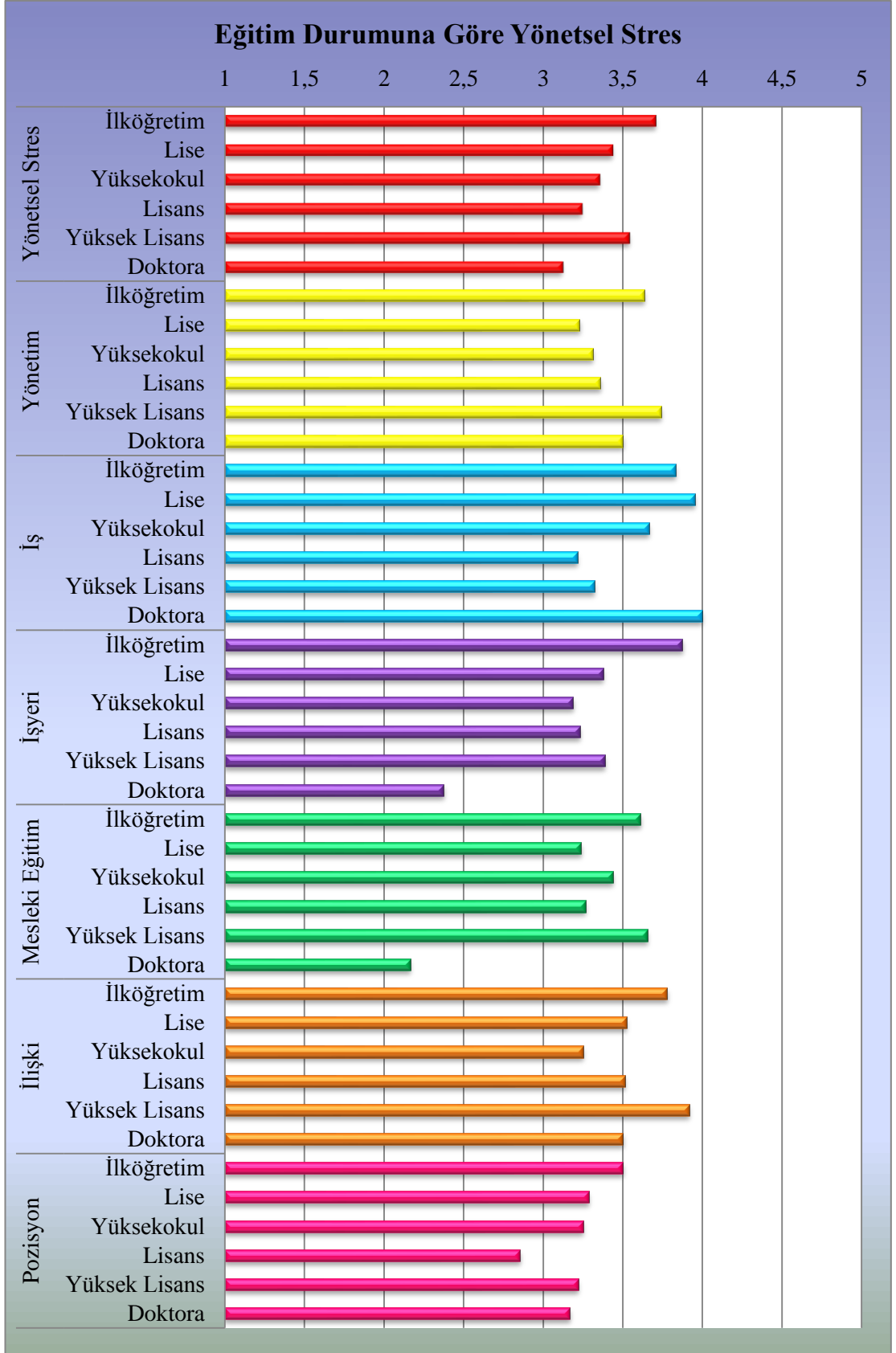
Şekil 7. Medeni Duruma Göre Yönetmel Stres

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yönetmel stres algıları ve yönetimden kaynaklı, işten kaynaklı, işyerinden kaynaklı, mesleki eğitimden kaynaklı, ilişki kaynaklı ve pozisyon kaynaklı algıları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.



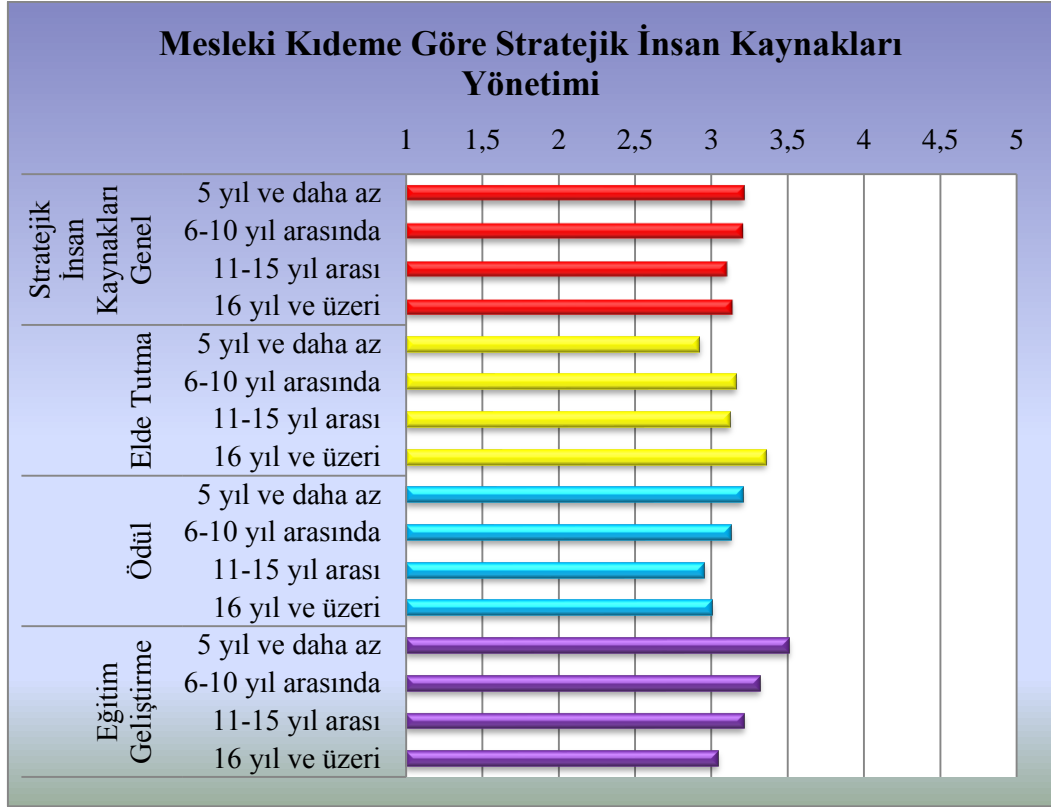
Şekil 8. Eğitim Duruma Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetim algıları ve yönetimde elde tutma, ödül ve eğitim geliştirme algıları eğitim duruma göre farklılık göstermemektedir.



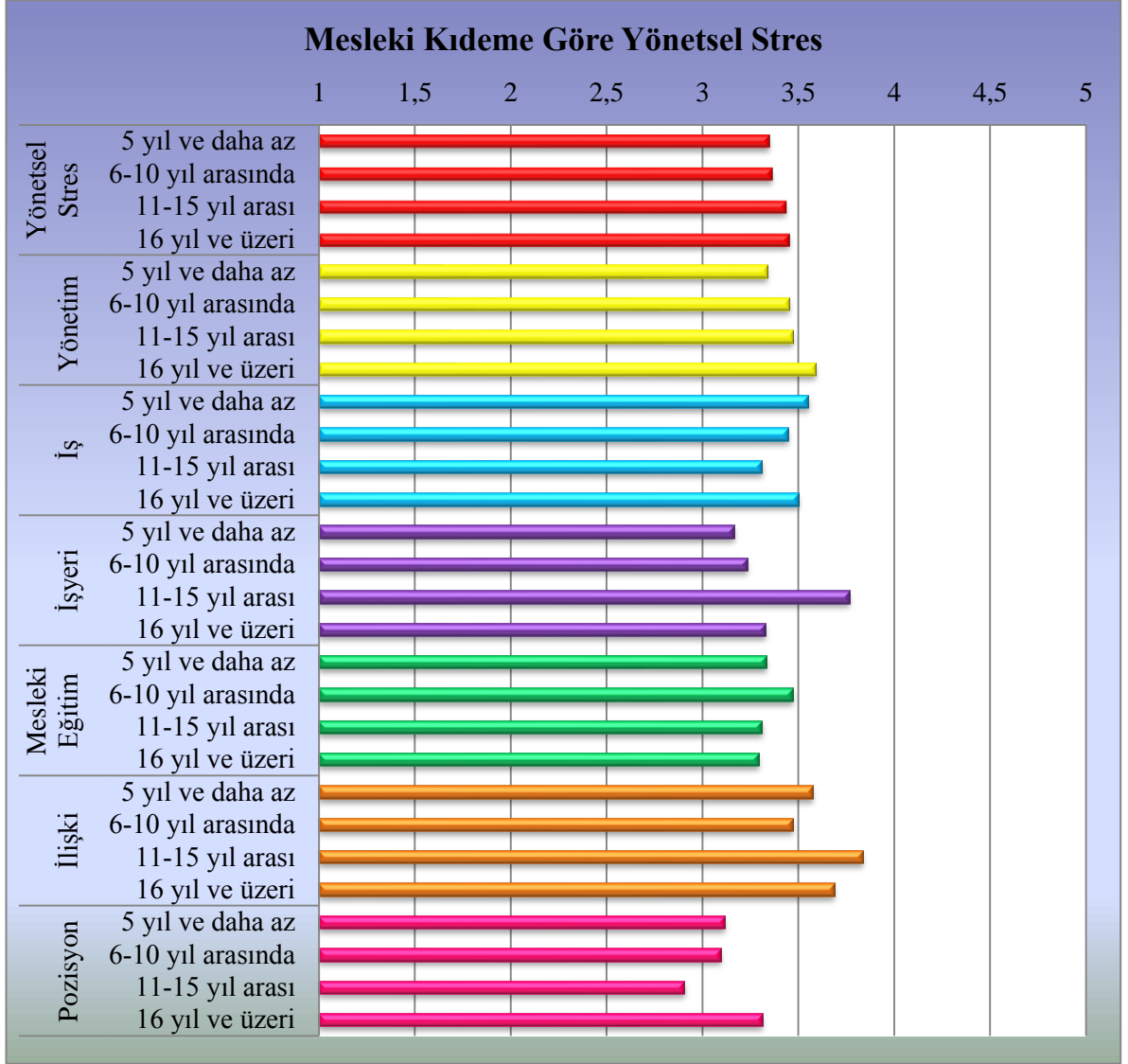
Şekil 9. Eğitim Duruma Göre Yönetmel Stres

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yönetsel stres algıları ve yönetimden kaynaklı, işten kaynaklı, işyerinden kaynaklı, mesleki eğitimden kaynaklı, ilişki kaynaklı ve pozisyon kaynaklı algıları eğitim duruma göre farklılık göstermemektedir.



Şekil 10. Mesleki Kıdeme Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetim algıları ve yönetimde elde tutma, ödül ve eğitim geliştirme algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.



Şekil 11. Mesleki Kıdeme Göre Yönetmel Stres

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yönetmel stres algıları ve yönetimden kaynaklı, işten kaynaklı, işyerinden kaynaklı, mesleki eğitimden kaynaklı, ilişki kaynaklı ve pozisyon kaynaklı algıları mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin yaşanan değişimlerden ve rekabet ortamlarında ayakta kalabilme ve rekabet üstünlüğünün sağlayabilmek için yeni yöntemler geliştirmeleri gerekir. Çağdaş işletmelerin ellerinde bulunan kaynakları, her çeşit ortamda, verimli ve etkin olarak amaçlarına ulaşmayı isterler. Kaynakların verimli ve etkin kullanımları, özellikle de bu kaynakların kullanımında görev alan insan gücü kaynağını ve yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Ürettiği mal veya hizmetin cinsi ve kapasitesi ne olursa olsun, her büyüklükteki işletmenin temel üretim girdisi insan gücüdür.

Günümüzde insan kaynaklarının etkin yönetimi işletmelerde önem kazanmış durumdadır. İnsan kaynakları bölümleri, yönetsel stratejilerde de önemli rol oynamaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi, işletme içindeki çalışanlarla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirmeye ilgili bir alandır. Mali ve maddi kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir disiplindir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amacı işletmenin verimliliğini arttırmaktır ki bunu da çalışanın motivasyonunu artırarak sağlayacaktır. Motivasyon sadece iş yaşantısında değil gündelik hayatta da önem arz eder. Kişilerin gündelik hayatlarını sürdürürken farklı motivasyon kaynaklarına ihtiyaçları vardır.

Örgütler, stratejilerini belirlemekle değişim doğrultusunda bir yön belirlemiş olacaklar ve bu yön doğrultusunda yeni hedeflerini belirleyeceklerdir. Bu bağlamda ele alındığında stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik bir kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır.

Örgütlerin sahip oldukları en büyük değer insan gücü olduğu bir gerçektir. Teknolojideki gelişme ne denli büyük ve hızlı olursa olsun örgütlerin insana ve onun

yaratıcılığına olan ihtiyacı hiçbir zaman önemini kaybetmeyecektir. Bu ise varolan bir gerçeği bir kez daha gözler önüne sermektedir; başarı ancak sahip olunan bilgi ve yetenek potansiyelini, belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirmek ve onu en etkin şekilde kullanabilmekle olanaklıdır.

Örgüt yönetimi ve politikalarının adilliğine ilişkin işgörenlerde olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmenin yolu örgüt içi iletişim ve bilgi akışının etkin şekilde işletilmesiyle olanaklıdır. Bir bakıma adil politika ve uygulamalar tek başına yeterli olamamakta, bunların etkin bir iletişim ve paylaşım süreciyle desteklenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu alandaki bir boşluğu dedikodu ve fısıltı mekanizmasının doldurabileceği bunun ise işgörenlerde olumsuz, yanlı ya da yanlış tutumların oluşumuna zemin hazırlayabileceği hiçbir zaman unutulmamalıdır.

Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak adına kullanabilecek yöntemler bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenebilir. Bireysel stres önleme yöntemlerini; dinleme ve motivasyon, düzenli tatil ve sağlık kontrolü, düzenli aerobik egzersizleri, dengeli beslenme, hobi edinme, kendini geliştirme, tanıma ve anlama şeklinde ortaya koymak mümkündür. Ancak bireysel stres yönetimi, örgütsel stresi önlemek için tek başına yeterli değildir. Bu yüzden örgütler stres yönetimi sağlayabilmek için gerekli mücadele metotlarını geliştirmek ve kullanmak zorundadırlar.

Örgütsel stresi önlemenin ilk aşamasını, örgütsel stres nedenlerini tespit etmek oluşturmaktadır. Örgütsel stres nedenleri; örgütsel politikalarından kaynaklanan stres nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres nedenleri, iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri, işin yapısı ile ilgili stres nedenleri ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres nedenleri olarak beş başlık altında yönetilebilmektedir. Tespitten sonraki aşamada ise, belirlenen bu stres nedenlerini ortadan kaldıracak örgütsel stres önleme yöntemlerini belirlemek gelecektir.

Üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetimi ve yönetsel stres algılarının incelendiği bu çalışma da 101 üst düzey yönetici ile uygulanan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Konya ili ve ilçesinde erkek üyeler kadınlara oranla daha fazladır. Yaş dağılımlarında 31-40 yaş arası üye daha fazladır. Yaş dağılımları göz önüne alındığında

büyük çoğunluğu evli olan yöneticilerdir. Eğitim düzeyi yüksek (çoğunluk lisans mezunu), mesleki tecrübesi 6-11 yıl arası olan üye fazladır. Araştırmada yöneticilerin faaliyet alanları ve faaliyet sınırları oldukça önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Özel sektörde yöneticilik yapan üye kamudakilere göre daha fazladır.

Bölgesel ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren bir işletme ya da kurumda yönetici olan üye sayısı ulusal alanda faaliyet gösterenlere göre daha yüksektir. İnsan kaynakları stratejisinin işletmenin genel stratejisine bir girdi olarak az etkisi olduğuna yönelik ifadeye katılım en düşük iken insan kaynakları stratejisinin gelecekte işletme stratejisinde daha önemli bir yer alacağına yönelik beklentiye katılım en yüksektir. Yeterli araç-gereçten yoksun olma ve siyasal otorite baskısının stres kaynağı olduğuna yönelik ifadeye katılım düzeyinin en düşük iken yapılan işte görev-yetki açısından dengesizlik, çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu ve eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğunun stres kaynağı olduğu yönündeki ifadeye katılım en yüksektir. İnsan kaynakları yönetimindeki uygulanan stratejiler iyileştikçe yönetsel stres algıları azalmaktadır.

Yönetimden kaynaklanan stres algısı ile insan kaynakları yönetiminde uygulanan elde tutma ve ödül stratejileri arasında ters yönlü ilişki vardır. İnsan kaynakları yönetimindeki uygulanan elde tutma ve ödüle yönelik stratejiler iyileştikçe yönetimden kaynaklı stres algıları azalmaktadır. Kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren bir işletme ya da kurumdaki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde ödüle ve eğitim geliştirmeye dayalı strateji algıları arasında önemli fark vardır. Ve bu stratejiler özel sektördeki yöneticiler için daha önemlidir. Kamu yada özel sektörde faaliyet gösteren işletme yada kurumdaki yöneticilerin iş ve çalışanlar arası ilişkiler kaynaklı stres algıları arasında önemli fark vardır. Bu stratejiler özel sektördeki yöneticiler için daha önemlidir. Bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki strateji algıları arasında önemli fark yoktur. Bölgesel, ulusal ya da uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin yönetsel stres algıları arasında fark vardır. Alt faktör bazında incelendiğinde iş ve iş yeri kaynaklı stres algıları işletmenin faaliyet sınırlarına göre değişmektedir. Ulusal alanda faaliyet gösteren işletmede yönetici olanların yönetsel stres algıları bölgesel ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin algılarından daha

düşüktür.Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmede yönetici olanların iş kaynaklı stres algıları ulusal alanda faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin algılarından daha yüksektir.Bölgesel ve uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmede yönetici olanların işyeri kaynaklı stres algıları ulusal alanda faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin algılarından daha yüksektir.Yöneticilerin demografik özelliklerine göre stratejik insan kaynakları yönetim algıları ve yönetsel stres algıları önemli farklılıklar göstermemektedir. Sadece, 30 yaşında veya daha küçük, 51 yaşında veya daha büyük olan yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde ödül stratejisine yönelik algıları 31-40 ve 41-50 yaş arasındaki yöneticilere göre daha yüksektir.

Stressiz yaşam düşünülemez, stres her zaman vardır. Önemli olan stresi yönetebilmek, stresle baş edebilmektir. Özellikle örgütlerin sağlığı ve başarısı için bireysel ve örgütsel açıdan önlemlerin alınması gerekir. Stresi yönetmede, örgütlerde çalışanların, ister işle ilgili ister iş dışında olsun çoğu konuda sorunlarına destek olunabilir. Son yıllarda birçok işletme bu programlarla çalışanlarına yardımcı olarak stresi yönetmede ve stresin çalışanlarda oluşturduğu genel sağlık ve davranış bozukluklarını gidermede yardım etmeye çalışmaktadır. Bu konuda, yönetimin uygulamaları etkileyici olacaktır. Bu uygulamalar yöneticilere bireysel olarak fayda yaratacağı gibi diğer çalışanlara da yardımcı olmakla yöneticinin, çalışanlar kaynaklı stres etkenlerini de azaltacaktır.

Çıkan sonuçlar göstermişirki, özel sektör çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme alanında eksiklikler vardır ve bunların kamudaki çalışanların eğitim geliştirme düzeylerine erişebilmesi için imkanlarının artırılması gerekmektedir. Özel sektör çalışanlarının iş ve iş yeri kaynaklı streslerini azaltmaya yönelik önlemler alınmalıdır.Gerekli önlemler alınıp çalışanların stres düzeyleri düşürüldükten sonra diğer araştırmalara öneri olması açısından aynı evrendeki çalışanların iş tatminleri, motivasyonlar vb gibi konular ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, Aytaç. (1997). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Ankara.
- Akdemir, Bünyamin., (2004), “Yeniden Yapılandırma Açısından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Özelleştirilen İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma”,İ.Ü., Sbe, İşletme ABD., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Akgemci, Tahir ve Güleş, H. Kürşat (2009), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Ankara: Gazi Yayınları.
- Akgündüz, Sevgül (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma (Doktora Yeterlilik Tezi, Deü Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Aktaş, Aliye, Aktaş, Ramazan (1992). “İş Stresi”, Verimlilik Dergisi, 1, 153-167.
- Altuntaş, Ersin, (2003), Stres Yönetimi, Bursa: Alfa Basım.
- Appelbaum, Steven H., David Nadeau and Michael Cyr, (2009), “Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part 3)”, Q Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41, No. 1.
- Argon Türkan ve Altay Eren, (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Nobel Basımevi.
- Arslan, (2005). “İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütsel Küçülme Sürecindeki Rolü”, Mercek Dergisi, Temmuz.
- Atılğan, Turan. ve Dengizler, İnci. (2007). Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (2), 62-93.
- Aydemir, Muzaffer (2005). “Bankacılıkta stres sorunu”, Sosyal Siyaset Konferansları 49.Kitap, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul, 487-505.
- Aydın, Ercüment (2007). “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirmesi”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, İnyet Pehlivan (2002). “İş Yaşamında Stres”, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aykaç, Burhan (1999). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, Serpil (1996). “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi.
- Bakan İsmail ve diğerleri (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baltaş, Acar, Baltaş, Zuhul. (1986). “Stres Ve Başa Çıkma Yolları”, Ankara: Remzi Kitabevi.

- Bartel, Ann P. (1992). "Training, Wage Growth And Job Performance: Evidence From A Company Database", Nber Working Papers Series, National Bureau Of Economic Research, Workingpaper No: 4027, Cambridge.
- Barutçugil, İsmet (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Batt, Rosemary (2002). "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth", Academy Of Management Journal, 45(3), 587-597.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2011). "İnsan Kaynakları Yönetimi", 4. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, Serkan ve Tunçbilek, Murat (2006). "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü", *Sosyal Siyaset Kürsüsü*
- Bayraktaroğlu, Serkan (2008). "İnsan Kaynakları Yönetimi", 3. Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Baysal, A.C. (1992). "Avrupa ve Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi" 1-2, Peryön Bülteni, Sayı 3.
- Benligiray, Serap (2007). "Performans Değerlemesi", İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1747, Eskişehir, s.147-170.
- Bingöl, Dursun (1998). "Personel Yönetimi", 3. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, Dursun (2006). "İnsan Kaynakları Yönetimi", 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Braham, J. Barbara (1998). "Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek", (Çev.: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Budak, Gönül (2008). "Yeniliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", İzmir: Barış Yayınları.
- Bumin, Birol ve Şengül, Arzu (2000). "İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", Nevşehir: 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 570-579.
- Cam, Erdem (2004). "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(10).
- Camkurt, M. Zülfi (2007). "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi", TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 20-21 (6-1), 80-106.
- Canman, Doğan (1993). "Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi", Ankara: TODAİE Yayınları.
- Canman, Doğan (1995). "Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) Yayınlan.

- Carrell, Michael R., Kuzmits, Frank E. ve Elbert, Norbert F. (1992). "Personnell and Human Resource Management", Fourth Edition, Newyork: Macmillan Publishing Company.
- Ceylan, Adnan ve Ulutürk, Y. Hüseyin (2006). "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1), 48-58.
- Çamkara, Ömer (2007). İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi Ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi.
- Çınar, Orhan (2010). "Eğitim Ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 33(33).
- Delery, John E. and Doty, D. Harold (1996). "Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions", Academy Of Management Journal, 39(4), 802-835.
- Demir, Yeter (2009). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model", E-Journal Of New World Sciences Academy 2009, Volume: 4, Number: 1, Article Number: 3c0003, Issn:1306-3111.
- Durna, Ufuk (2004). "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11 (1), 191-206.
- Erdinç, Serkan (2015). "Örgütsel Ve Bireysel Stres Kaynaklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Hava Trafik Kontrolörleri Üzerine Bir Uygulama" (Doctoral Dissertation).
- Erdoğan, İlhan (1999). "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 266.
- Eren, Gümüştekin Gülten ve Gültekin, Fikret (2010). Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Bakış Dergisi, 20, 1(21).
- Eren, Erol (2000). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, Erol (2004). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (8. Bası), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, Erol (2005). "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Aş.
- Eroğlu, Feyzullah (2009). "Davranış Bilimleri", İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, Mümin (2011). "İnsan Kaynakları Yönetimi". 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, Süleyman (2010). "İnsan Kaynakları Eğitimi Uzaktan Eğitim Yönetimi ile İnsan Kaynakları Eğitimi Konusunda Bir Uygulama", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

- Fındıkçı, İlhami (2009). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage Publications.
- Geylan, R. (2013). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul.
- Gök, Sibel (2006).” 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gül, Hasan, Oktay, Ercan ve Gökçe, Hakan (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Bakış Dergisi,15, 1-11. Erişim Tarihi: 04.02.2017.
- Güler, Zeki, Öztürk Başpınar, Nuran ve Gürbüz, Hüseyin (2001). “İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama”, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 132, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları No. 10.
- Gümüştekin, G. Eren ve Öztemiz, A. Bircan (2004). “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 61-85.
- Himmetlioğlu, B., Kirel, Ç., (1994), Stres Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 813, Eskişehir.
- Kalaycı, Şeref (2008). “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. (2006). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaynak, Tuğray (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul.
- Kaynak, Tuğray (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Kutal, Gülten ve Büyüksulu, A.Rıza (1996). *Endüstri İlişkiler Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Losyk, (2006). *Sakin Ol Sinirlere Hâkim Ol* (G. Engin, Çev.), İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.ş.
- Mathis, Robert L. ve Jackson, John H. (2003). *Human Resource Management*. Tenth edition, South-Western: Thomson
- Mintzberg, Henry (1987). “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy”. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir ve Demirsel, M. Tahir (2004). “Stratejik İKY bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12 (2004): 277-290.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Adana: Nobel Yayınları.

- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 923.
- Özutku, H. (2010). “Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi”. 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). “İş Yaşamında Stres” (2. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları.
- Pluchino, A., Rapisarda, A., & Garofalo, C. (2010). “The Peter principle revisited: A computational study. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*”, 389(3), 467-472.
- Richey, Brenda ve Wally, Stefan (1998). “Strategic Human Resource Strategies For Transnationals In Europe”. *Human Resource Management Review*, 8(1), 79-97.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa: Ezgi Yayını.
- Saldamlı, Asım (2003). “Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları Ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6).
- Seviçin, Ahmet (2012). “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 2(3), 183-197.
- Soysal, Abdullah (2009). “İş Yaşamında Stres”, *Çimento İşveren Dergisi*, 23(3), 17-40.
- Soysal, Abdullah (2010). “Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (1), 83-99.
- Şahin, Hülya (2005). “Örgütsel Stres”, *Madencilik Bülteni*, Sayı:72, 54-56, Erişim Tarihi: 04.02.2017, http://www.maden.org.tr/yayinlar/dergi_goster.php?kodu=802
- Şimşek M.Şerif, H. Serdar Öge. (2007). “Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tokar, E. (1980). “Getting A Handle On Teacher Stress: How Bad is The Problem?”, *Educational Leadership*, 39: 456-457
- Tunçer, Polat (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:88/ Ocak - Mart 2013
- Türengül, Mustafa (2001). “Örgütsel Stres Kaynakları, Önleme Teknikleri ve Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 5, 247-264.
- Ünnü, N. Ayşe Ayyıldız ve Keçecioglu, Tamer (2009). “İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm/The Transformation From Human Resource Management To Strategic Human Resource Management”. *Ege Akademik Bakis*, 9(4), 1171.
- Werther, William B. ve Davis, K., (1996). “Human Resorurces And Personnel Management”, 5 Th., Ed., Mc. Graw Hill, New York.
- Wright, Patrick M. and McMahan, Gary. C. (1992); “Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management,” *Journal Of Management*, 18 (2): 29

- Yarangümelioğlu, Derya (2014). “Yönetmel Stres Olgusunun Demografik Farklılıklar Bağlamında İncelenmesi: Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama”, Ejoboc: Electronic Journal Of Vocational Colleges, 4(3).
- Yıldırım, Oya, F. Tektüfekçi ve Y.C. Çukacı (2004). “Modern Toplum Hastalığı: Stres Ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(2), 1-20.
- Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman (2006). “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (1), 31-58.
- Ylyasov, Yağmur (2006). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimin Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama”, Yüksekisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yorgun, S., Demir Y., Süzük, S., Yıldırım Y.U., Şentürk, E. (2010). Performans Ve Hizmet Kalitesi Yönetimi Açısından Performansı Yüksek Kurumlara Göre Neredeyiz? II. Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi. Bildiriler Kitabı. Ed. Harun Kırılmaz.
- Yüksel, Öznur. (1998). “Örgüt Kuramındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”.
- Yüksel, Öznur (2007). “İnsan Kaynakları Yönetimi” 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Ek-1. Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma; “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yönetmel Stres: Konya İli Örneği*” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla bilimsel nitelikli olup vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

KİŞİSEL BİLGİ

1.Cinsiyetiniz

[1] Erkek

[2] Kadın

2.Yaşınız

[1] 30 yaş ve altında

[2] 31-40 yaş arasında

[3] 41-50 yaş arasında

[4] 51 yaş ve üzerinde

3.Medeni durumunuz

[1] Evli

[2] Bekar

4.Eğitim durumunuz

[1] İlköğretim
Yüksekokul

[2] Lise

[3]

[4] Üniversite

[5] Yüksek Lisans

[6] Doktora

5.Mesleki kıdeminiz

[1] 5 yıl ve altında

[2] 6-10 yıl arasında

[3] 11-15 yıl arasında

[3] 16 yıl ve üzerinde

6. Firmanızın faaliyet alanı

[1] Kamu

[2] Özel

7. Firmanızın faaliyet sınırları

[1] Bölgesel

[2] Ulusal

[3] Uluslararası

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.					
	1	2	3	4	5
İK stratejileri bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleştirilmiştir.					
İK uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmiştir.					
İK personeli İK stratejileri üzerinde etkilidir.					
İK stratejisi şirketin iş stratejisinden ayrıdır.					
İK stratejisi şirketin stratejisinde gelecekte daha önemli olacaktır.					
İK stratejisinin şirketin genel stratejisine bir girdi olarak az etkisi vardır.					
Şirketin stratejik planı ile yöneticilerinin karakteri arasında uyum vardır.					
Şirket yöneticilerinin karakterlerini şirketin uzun yıllar yürümesi için gerekli olacak şekilde belirlemiştir.					
Şirket, uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmak üzere yöneticilerini teşvik etmek için ücret sistemini sürekli gözden geçirir.					
Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir.					
Şirket önemli personelini şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilme potansiyellerine göre değerlendirir.					
İş analizleri işlerin gelecekteki icaplarına göre yapılır.					
Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde tasarlanır.					

YÖNETSEL STRES ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

	1	2	3	4	5
Yapılan işde görev - yetki açısından dengesizlik					
Görevde belirsizlik					
Siyasal otoritenin baskısı					
Toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar					
Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar					
Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar					
Aşırı disiplin					
Uzun ve düzensiz çalışma saatler					
Eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğu					
Yeterli araç gereçten yoksun olma					
Aşırı mali sorumluluk ve baskı duygusu içinde bulunma					
Vatandaş tarafından şikayet edilme					
Karar verme için gerekli yetkiye sahip olamama					
Yönetmelik uygulamaları eleştiremememe					
Kararlara katılmama					
Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu					
Çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu					
Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı					
Sorumluluk almaktan kaçınma					
İş yükünün fazlalığı					
Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi					
İş yeri aile dengesinin sağlanmaması					
Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama					
Yurtiçinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması					
Her gün yapılan işin aynı olması					

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER

Ek-2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Nihai Hali Madde Toplam Korelasyonları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S_İ_K_Ö_1	25,5644	33,108	,538	,785
S_İ_K_Ö_2	25,5050	34,012	,517	,788
S_İ_K_Ö_3	25,3960	33,662	,494	,791
S_İ_K_Ö_7	25,3762	35,797	,287	,816
S_İ_K_Ö_8	25,5743	33,887	,458	,795
S_İ_K_Ö_9	25,5446	34,410	,449	,796
S_İ_K_Ö_11	25,3366	30,866	,619	,773
S_İ_K_Ö_12	25,3069	31,855	,589	,778
S_İ_K_Ö_13	25,2277	32,118	,582	,779

Ek-3. Yönetmel Stres Nihai Hali Madde Toplam Korelasyonları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Madde1	70,7723	142,978	,436	,822
Madde2	71,0693	140,185	,543	,818
Madde3	71,4356	146,548	,282	,829
Madde5	70,7921	143,246	,438	,822
Madde7	71,0396	146,638	,297	,828
Madde8	71,0495	140,968	,395	,824
Madde9	70,6832	145,039	,340	,826
Madde10	71,5050	145,732	,296	,828
Madde11	71,3069	146,015	,284	,829
Madde13	70,9307	144,305	,372	,825
Madde14	70,8812	147,226	,269	,829
Madde15	70,9307	146,365	,351	,826
Madde16	71,0000	142,640	,460	,821
Madde17	70,7624	142,583	,439	,822
Madde18	70,8713	143,133	,421	,823
Madde19	70,8614	144,681	,357	,825
Madde20	70,8317	143,061	,457	,821
Madde21	70,9505	140,788	,449	,821
Madde22	70,9703	141,709	,465	,821
Madde23	70,7921	143,246	,387	,824
Madde24	70,9307	142,045	,403	,823
Madde25	71,1188	139,466	,433	,822

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hasan Fehmi ERDEMİR
Doğum Yeri ve tarihi : Konya 11.07.1985

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : Konya Ticaret Odası

İletişim

E-Posta Adresi : fehmierdemir@gmail.com

Tarih : 27.04.2017

