



**T.C.**

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ELEKTRONİK İZLEMeye İLİŞKİN  
ALGILARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
İŞ STRESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Hasan EROĞLU

Danışman

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Nevşehir

Eylül, 2021

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Hasan EROĞLU

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

**“Çalışanların Elektronik İzlemeye İlişkin Algılarının Performansları Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Düzenleyici Rolü”** adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Hasan EROĞLU

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

İşletme Bölüm Başkanı

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU danışmanlığında Hasan EROĞLU tarafından hazırlanan “**Çalışanların Elektronik İzlemeye İlişkin Algılarının Performansları Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Düzenleyici Rolü**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir

...../...../.....

### JÜRİ

### İMZA

**Danışman:** Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

.....

**Üye:** Prof. Dr. H. Vahit Erkutlu

.....

**Üye:** Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM

.....

### ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Lokman TANRIKULU

Enstitü Müdürü

# ÇALIŞANLARIN ELEKTRONİK İZLEMeye İLİŞKİN ALGILARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İŞ STRESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Hasan EROĞLU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Eylül 2021

Danışman: Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

## ÖZET

Çalışanların verimliliğini artırmak düşüncesiyle giderek yaygınlaşan bir elektronik izleme dünyasında yaşamaktayız. Bu konudaki yasal düzenlemelerin eksikliği, elektronik izlemenin iş hayatından özel hayata doğru kaymasına neden olmaktadır. Bu tür izlemelere sınır getirmemek, örgütsel etkinlikte kayıplar meydana getirdiği gibi çalışanların psikolojisi üzerinde de negatif etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler çalışma ortamında elektronik izlemenin kullanımının çalışanların performansını artırdığını, düşünmektedir. Çalışanlar ise elektronik izlemenin kendilerinin performanslarını düşürdüğünü, işgörenlerin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini ve bunun da strese neden olduğunu ileri sürmektedirler. Aynı zamanda çalışanlar elektronik izlemenin yöneticiler ve işgörenler arasında istenmeyen gerilimlere de neden olacağını düşünmektedirler.

Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, elektronik izleme algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktadır. Araştırmanın örneklemini, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren imalat işletmesinin yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmada veriler, Oz ve arkadaşlarının (1999), elektronik izleme ölçeği, Goodman ve Syyantek'in (1999) görev performansı ölçeği, Jahawar ve Carr'ın (2007) bağlamsal performans ölçeği ve Cohen ve arkadaşlarının (1983) iş stresi ölçeğini içeren bir anket yardımıyla elde edilmiştir. Araştırma için geliştirilen düzenleyicilik modeli ve hipotezleri test etmek için SPSS PROCESS makrosundan yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; elektronik izlemenin görev performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde elektronik izlemenin bağlamsal performans üzerinde de negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların elektronik izleme algılarının görev performansı üzerindeki

etkisinde iş stresinin düzenleyici rolü olduğu saptanmıştır. Yine aynı şekilde çalışanların elektronik izleme algılarının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde iş stresinin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Elektronik İzleme; Çalışan Performansı; İş Stresi



**THE EFFECT OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ELECTRONIC MONITORING ON THEIR PERFORMANCES: THE MODERATING ROLE OF JOB STRESS**

**Hasan EROĞLU**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Department of Management and Organization, Master's Thesis, September  
2021**

**Supervisor: Prof. Korhan KARACAOĞLU**

**ABSTRACT**

We live in an increasingly widespread electronic monitoring world with the idea of increasing employee productivity. The lack of legal regulations on this subject causes electronic monitoring to shift from business life to private life. Not limiting this kind of monitoring causes both losses in organizational efficiency and negative effects on the psychology of the employees. In this context, managers think that the use of electronic monitoring in the work environment increases the performance of the employees. Employees, on the other hand, claim that electronic monitoring reduces their performance, negatively affects the morale and motivation of employees, and this causes stress. At the same time, employees feel that electronic monitoring will also cause unwanted tensions between managers and employees.

In this context, the purpose of this study is to reveal the moderating role of job stress in the effect of electronic monitoring perception on employee performance. The sample of the study consists of the managers and employees of the manufacturing enterprise operating in the province of Nevşehir. The data in this study are based on a questionnaire that includes Oz et al's (1999) electronic monitoring scale, Goodman and Syyantek's (1999) task performance scale, Jahawar and Carr's (2007) contextual performance scale, and Cohen et al's (1983) work stress scale. It has been obtained with the help. SPSS PROCESS macro was used to test the moderated model and hypotheses developed with the help of these data.

According to the results of the research; It has been observed that electronic monitoring has a negative effect on task performance. Similarly, electronic monitoring has been found to have a negative effect on contextual performance. However, it has been founded that job stress has a moderating role in the effect of

employees' electronic monitoring perceptions on task performance. Likewise, it has been determined that work stress has a moderating role in the effect of employees' electronic monitoring perceptions on contextual performance.

**Keywords:** Electronic Monitoring; Employee Performance; Job Stress





## TEŞEKKÜR

Bu çalıőmayı hazırlarken tez danıőmanlıęını üstlenen, her zaman bilgisini, zamanını, samimiyetini, desteğini esirgemeyen ve beni yönlendiren, değerli hocam sayın Prof. Dr. Korhan KARACAOğLU'na en içten teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu çalıőmayı ortaya çıkarırken her zaman yanımda olan ve her daim destek olan sevgili arkadaşım Yasemin HOCAOğULLARI'na ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme sonsuz teőekkürler.

Nevşehir, 2021

Hasan EROğLU

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
GRAFİK LİSTESİ .....	xvii
TABLolar LİSTESİ.....	xviii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>19</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ELEKTRONİK İZLEME

1.1. İzleme kavramı .....	22
1.2. Elektronik İzleme Kavramı .....	23
1.3. Elektronik İzlemenin Tarihsel Gelişimi .....	25
1.4. Elektronik İzlemenin Nedenleri .....	27
1.5. Elektronik İzleme Araçları .....	29
1.5.1. Bilgisayar .....	30
1.5.2. İnternet .....	31
1.5.3. Cep Telefonları .....	32
1.5.3.1. Trafik izleme .....	33
1.5.3.2. Konum Takip .....	34
1.5.3.3. İçerik Takip .....	34

1.5.4. Radyo Frekansı .....	35
1.5.5. Video.....	35
1.5.6. Elektronik kelepçe .....	35
1.5.7. Elektronik posta (E-mail) .....	36
1.5.8. Biyometri ve Akıllı kartlar.....	37
1.6.Elektronik İzlemenin Sonuçları.....	37
1.6.1.Elektronik İzlemenin Yöneticiler Açısından Sonuçları.....	37
1.6.2.Elektronik İzlemenin Çalışanlar Açısından Sonuçları.....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1. Performans Kavramı.....	42
2.2. Performansı Etkileyen Unsurlar .....	44
2.2.1.Bireysel Unsurlar .....	44
2.2.1.1.Yaş .....	45
2.2.1.2. Cinsiyet .....	45
2.2.1.3.Medeni Durum .....	46
2.2.1.4. Eğitim Düzey .....	46
2.2.2.Örgütsel Unsurlar.....	47
2.2.2.1.Yönetim Politikası.....	47
2.2.2.2.İş Tasarımı.....	47
2.2.3. Çevresel Unsurlar .....	48
2.3. Çalışan Performansı Kavramı.....	49
2.4.Çalışan Performansının Boyutları .....	50
2.4.1.Görev Performansı.....	50
2.4.2.Bağlamsal Performans .....	51
2.5.Görev ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar .....	52
2.6.Çalışan Performansında Etkili Faktörler .....	55

2.6.1.Motivasyon .....	55
2.6.2.Stres .....	55
2.6.3.İletişim .....	57
2.6.4.Çalışma Ortamı .....	57
2.6.5.Takdir ve Ödüllendirme.....	58
2.6.6.Yetenek .....	59
2.6.7.Kişilik Özellikleri .....	59
2.6.8.İş Tatmini.....	60
2.7.Çalışan Performansını Arttırma Yolları .....	61

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ STRESİ

3.1.Stres Kavramı .....	62
3.2. Stres Konusundaki Araştırmaların Tarihsel Seyri.....	63
3.3.Stresin Aşamaları .....	64
3.3.1.Alarm Aşaması .....	64
3.3.2.Direnme Aşaması.....	65
3.3.3.Tükenme Aşaması .....	66
3.4.Strese Neden Olan Faktörler .....	66
3.4.1.Strese Neden Olan Bireysel Faktörler .....	66
3.4.2.Strese Neden Olan Örgütsel Faktörler.....	67
3.4.3.Strese Neden Olan Çevresel Faktörler.....	68
3.5.Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....	69
3.5.1.Bireysel Stres Yönetimi .....	69
3.5.1.1.Fiziki Egzersizler .....	70
3.5.1.2. Problem Çözme Becerilerinin Geliştirilmesi .....	70
3.5.1.3.Masaj.....	71

3.5.1.4.Gevşeme (Rahatlama) Eğitimi .....	71
3.5.1.5.Biyolojik Geriye Besleme .....	71
3.5.1.6. Toplumsal Destek .....	72
3.5.1.7.Etkili İletişim Kurma .....	72
3.5.1.8.Zamanı İyi Yönetmek .....	72
3.5.2.Örgütsel Stres Yönetimi .....	73
3.5.2.1.Destekçi Bir Örgüt Havası Yaratmak .....	73
3.5.2.2. İşin Zenginleştirilmesi.....	74
3.5.2.3.Aşırı İş Yükünün veya Az İş Yükünün Önlenmesi.....	74
3.5.2.4.Zaman yönetimi .....	75
3.5.2.5.Eğitim.....	75
3.5.2.6.Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması.....	75
3.6.Stresin Sonuçları.....	76
3.7. İş Stresi .....	77
3.8.İş Stresinin Kaynakları .....	78
3.8.1.Bireysel Stres Kaynakları .....	78
3.8.1.1.Kişilik Özellikleri.....	78
3.8.1.2.A Tipi Kişilik Özellikleri .....	79
3.8.1.3. B Tipi Kişilik Özellikleri .....	80
3.8.1.4.Yaş .....	80
3.8.1.5. Cinsiyet .....	80
3.8.1.6.Medeni Durum .....	81
3.8.2.Örgütsel Stres Kaynakları.....	81
3.8.2.1.Düşük Ücret .....	81
3.8.2.2. Değişen Çalışma Saatleri .....	82
3.8.2.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları .....	82
3.8.2.4. Aşırı İş Yükü.....	82

3.8.2.5. Yükselme Olanasının Yetersizliği .....	82
3.8.2.6. İşin Monotonluğu .....	83
3.8.2.7. İşgörenler Arasındaki Rekabet .....	83
3.8.3.Çevresel Stres Kaynakları.....	83
3.9.İş Stresinin Belirtileri .....	84
3.9.1. Stresin Fiziksel Belirtileri .....	84
3.9.2. Stresin Psikolojik Belirtileri .....	84
3.10.İş Stresinin Sonuçları.....	85

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN ELEKTRONİK İZLEMeye İLİŞKİN ALGILARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU ETKİDE İŞ STRESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	87
4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları.....	89
4.3.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	89
4.3.1.Evren ve Örneklem .....	90
4.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları .....	90
4.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	94
4.4.Araştırma Verilerinin Analizi.....	95
4.5.Araştırmanın Bulguları.....	96
4.5.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....	96
4.5.2.Normal Dağılım Testi .....	97
4.5.3.Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Katsayıları .....	100

4.5.4.Elektronik İzlemenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	102
4.6.Elektronik İzleme ve Çalışan Performansı İlişkisinde İş Stresinin Düzenleyici Rolü .....	103
<b>SONUÇ.....</b>	<b>109</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>112</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>122</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>126</b>
<b>BİLİMSEL ETİK KURUL İZİNİ.....</b>	<b>136</b>



## KISALTMALAR VE SİMGELER

**Vd:** Ve Diğerleri

**Örn:** Örneğin





## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Çalışan Performansı Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....	53
Şekil 2.2: Performans ve Stres Arasındaki İlişki .....	56
Şekil 4.3: Araştırma Modeli.....	95



## GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Farklı İş Stresi Düzeylerinde Elektronik İzlemenin Görev performansına Etkisi .....	105
Grafik 2: Farklı İş Stresi Düzeylerinde Elektronik İzlemenin Bağlamsal Performansa Etkisi .....	108



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	97
Tablo.4.2. Elektronik İzleme Ölçeği Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değeri .....	98
Tablo 4.3. İş Stresi Ölçeği Ortalama, Standart Sapma Çarpıklık ve Basıklık Değeri	99
Tablo 4.4. Çalışan Performansı Ölçeği Ortalama, Standart Sapma Çarpıklık ve Basıklık Değeri .....	99
Tablo 4.5: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	100
Tablo 4.6: Araştırmaya İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları .....	102
Tablo 4.7. Elektronik İzlemenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Düzenleyici Rolü.....	104
Tablo 4.8. Farklı İş Stresi Düzeylerinde Elektronik İzlemenin Görev performansına Etkisi .....	104
Tablo 4.9. Elektronik İzlemenin Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Düzenleyici Rolü .....	106
Tablo 4.10. Farklı İş Stresi Düzeylerinde Elektronik İzlemenin Bağlamsal performansına Etkisi .....	107

## GİRİŞ

Organizasyonların hızla değişen küresel ölçekli rekabet ortamında başarıya ulaşmak için gelişen teknolojileri kullanarak yeni ürünler geliştirmelerinin yanı sıra yaşanan değişimlere ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Bilgi iletişim teknolojisindeki gelişmeler, azalan maliyetleriyle birleştğinde, 21. yüzyılın iş yerinde izlemenin türü (elektronik), kullanılabilirliği ve yoğunluğunda önemli bir değişiklik yaratmıştır. Çalışanların izlenmesi ile ilgili konuların ve tartışmaların doğası, vekillik teorisi bilgisi ve iletişim teorileri, mahremiyet, etik ve işgücü süreci okulu tarafından ortaya atılan argümanla ilişkili kontrol dâhil olmak üzere bir dizi perspektif ve teoriyi oluşturur. İmalat sektörü içerisinde yer alan işletmelerin ise yöneticilerin çalışanlarla, çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla ve müşterilerle arasındaki iletişimin etkili olması gerekmektedir. Bu nedenle kuruluşların, yöneticileri sürekli olarak çalışanlarının, performans ve sağlıklarının son derece ayrıntılı kayıtlarının toplanmasına izin veren izleme teknolojilerini giderek daha fazla kullanmaktadırlar.

İzlemenin hem riskleri (örn, azaltılmış iş özerkliği, iş kaybı, ihlal edilen gizlilik ve veri koruma) hem de faydaları (örn, güvenlik koruması, sağlığın izlenmesi, hırsızlığın önüne geçilmesi, gibi) vardır ve bu izleme çalışanlar ile yönetim arasındaki çatışmaları tetikleyebilir. Çalışanlar bu yeni teknolojileri kabul etmezse, teknolojik değişiklikler ek maliyetler üretebilir ve hatta başarısız olabilir.

Yapılan literatür çalışması sonucunda elektronik izleme ile ilgili sınırlı sayıda çalışmalar yapılmış olmasına rağmen imalat işletmesi çalışanları ile ilgili elektronik izleme ve çalışan performansı ilişkisinin birlikte değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak konu ile ilgili geçmişten bugüne kadar elektronik izleme ve çalışan performansı kavramlarının birçok araştırmacı tarafından farklı değişkenler açısından ele alındığı görülmüştür. Bu çalışmaların elektronik izleme açısından yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalarda iletişim çalışması ve elektronik izleme (Botan,1996), işyerinde elektronik izleme: çalışanlar ne düşünüyor (Oz, Glass ve Behling, 1999), iş yerinde mahremiyet ve elektronik izleme (Tabak, Smith, 2005), elektronik izleme, orta ile yüksek riskli suçlular için suçu azaltabilir mi? (Renzema ve Wilson, 2005), elektronik izleme sistemlerinin Türkiye'de kullanımı ve enerji analizi (Elçi, 2017), iş yerinde elektronik izleme: tutumların rolü, işlevleri ve izleme

teknolojilerin kabulü (Abraham vd, 2019), denetimli serbestlik bağlamında elektronik izleme (Umudum, 2019) şeklinde ele alındığı belirlenmiştir.

Yurt içi ve dışında yapılan çalışmalarda çalışan performansın, iletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi (Erkuş ve Günlü, 2009), iş karakteristikleri ve algılanan örgütsel destek kavramlarının öz-yeterlilik inancı ile ilişkisi ve öz-yeterlilik inancının çalışan performansı üzerine etkisi (Türkmen, 2009), yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri (Koçak ve Özüdoğru, 2012), eğitimin çalışan performansına etkisi (Elnaga ve Imran, 2013), psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisi (Kılınç, 2016), psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi (Korkmazer, Ekingen ve Yıldız, 2016), işyerinde öğrenmenin çalışan performansı üzerindeki etkisi (Açıkgöz, 2018), yetenek yönetiminin çalışan performansına etkileri (Bozboğa, 2019), çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri (Karacaoğlu, Satır, 2019) şeklinde çalışmalarla ele alındığı görülmektedir.

İş stresi konusunda yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, iş stresini yönetmek (Murphy, 1995), iş motivasyonu, iş stresi ve çalışan refahı (Lu, 1999), stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri (Gümüştekin ve Gültekin, 2009), aile-iş çatışması, iş stresi ve örgütsel sadakatin iş performansına etkisi (Çelink ve Turunç, 2009), organizasyonlarda iş stresini azaltın: kontrol odağının rolü (Karimi ve Alipour, 2011), iş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki (Unur ve Pekerşen, 2016), iş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisi (Bayar ve Öztürk, 2017), presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi (Yılmaz, 2019), iş müfettişlerinde iş stresi ve örgütsel sessizlik (Şahin,2020) gibi çalışmalarla ele alındığı görülmektedir.

Bu nedenle, bu çalışmanın bir dizi katkısından söz edilebilir. Bunlar arasında, çalışanların sensör teknolojileri ve akıllı giyilebilir cihazlar gibi yeni izleme teknolojilerini kabul etmesini şekillendiren faktörleri araştırmak, iş yerinde çalışanların konumlarını, hareketlerini, performansını ve sağlığını gerçek zamanlı olarak izlemek (Abraham, vd, 2019: 658). Ayrıca çalışanın refahı, performansı ve iş stresi arasındaki bağlantı üzerine devam eden tartışmaya katkıda bulunmak, sosyolojik açıdan bakıldığında, iş yerinde izlemenin kabulünü artırabilecek kendi kendini izleme üzerine tartışmalara katkı sağlamak ve elektronik izlemenin

çalışanların performansı ve üretkenliği, gizlilik kaygıları ile iş stresi gibi sonuçlarına odaklanmaktadır.

Çalışmada araştırmanın sorunsalı, “Elektronik izlemenin çalışan performansı boyutlarından olan görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi nasıl ve ne yöndedir? Bu etkide iş stresi düzenleyici bir etkiye sahip midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; elektronik izlemenin çalışanların performansı boyutlarından olan görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu etkide iş stresinin düzenleyici rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için birden fazla sektörün incelenmesi için yeterli zaman ve bütçe olmadığından sektör olarak sınırlamaya gidilerek bir imalat işletmesinin çalışanları üzerinde inceleme yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren bir imalat işletmesi çalışanları olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın konusuna bağlı olarak geliştirilen araştırma modeli, sorusu ve hipotezlerine cevap bulmak için yapılan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, izleme kavramının tanımına, elektronik izleme kavramının tanımına, nedenlerine, tarihsel gelişimine, elektronik izleme araçlarına, sonuçlarına ve elektronik izleme ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir. İkinci bölümde, çalışan performansı kavramının tanımına, unsurlarına, faktörlerine, boyutlarına, sonuçlarına ve çalışan performansı ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, iş stresi kavramının tanımına, aşamalarına, faktörlerine, belirtilerine, kaynaklarına, sonuçlarına ve iş stresi ile ilgili geçmişte ele alınmış olan bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde ise, Nevşehir ilindeki bir imalat sanayi işletmesindeki çalışanların elektronik izlemeye ilişkin algılarının onların performansları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve bu etkide iş stresinin düzenleyici bir rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan alan çalışmasının bulguları yer almaktadır. Son olarak çalışmanın bulguları literatür sonuçlarıyla karşılaştırılmış ve tartışılmış ve gelecekte benzer konularda yapılabilecek çalışmalara yönelik birtakım öneriler sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ELEKTRONİK İZLEME**

Bu bölümde öncelikle izleme kavramı ile elektronik izleme kavramına, kavramın tarihsel gelişimine, nedenlerine, elektronik izleme araçlarına ve son olarak sonuçlarına değinilecektir.

#### **1.1.İzleme kavramı**

Elektronik izleme kavramına geçmeden önce ilk olarak izleme kavramı ele alınacaktır. İzleme ve gözetim kavramı kesin bir sınırla birbirinden ayıramadığı için bazı çalışmalarda birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu çalışmada, izlemeye daha geniş bir anlam yüklenirken, gözetim daha dar kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır ve bu nedenle bu çalışmada daha çok izleme kavramı kullanılacaktır.

Monitoring (izleme), amaca bağlı olmaksızın işle alakalı olarak otomatik bir şekilde toplanan bilgileri kapsar. İzleme, ödüllerin belirlenmesinden bireysel işgörenleri denetlemek amacıyla envanter kayıtlarının tutulmasına kadar mevcut olan bütün enformasyonu kapsamaktadır (Yılmaz, 2005: 3). Diğer taraftan daha dar anlamda olan gözetim, birtakım otoriteler ile davranışlarını denetlemek isteyenler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Botan, 1996: 294).

İzleme kavramını Botan (1996); herhangi bir amaç için işle alakalı mevcut bilgilerin toplanması şeklinde açıklamıştır. (Botan, 1996: 294).

İzleme, performansı sürekli olarak ölçmek ve çalışanlara ve çalışma gruplarına hedeflerine ulaşma konusundaki ilerlemeleri hakkında sürekli geri bildirim sağlamak anlamına gelir (Zabian ve Qawasmeh, 2008: 189). İzleme genellikle süreçlerin, prosedürlerin ve kişilerin gözetimi, düzenlenmesi, kontrolü ve raporlanması anlamına gelir (Nebeke ve Tatum, 1993: 508).

D'Urso (2004) yapmış olduğu çalışmada amaca bakılmaksızın iş bilgilerinin toplanmasını izleme terimi ile ifade etmektedir (D'Urso, 2004: 4).

İzleme, verilerin bir dizi makul veya gerekli nedenlerle toplandığı çeşitli durumlara uygulanabilecek bir terimdir. İzlemede amaç, belirli bir olay veya durum ile ilgili yanlış olan bir durumu tespit etmek ve bu yanlışların düzeltilmesi amacıyla gerekli olan tedbirleri belirlemek için planlanan etkinliklerdir. Ayrıca, bir olay ya da durumu iyileştirmek amacıyla alınan tedbirlerin işe yarayıp yaramadığını belirlemek için de izleme yapılır. Bu bağlamda belirli bir duruma yanıt vermek için yapılan faaliyetlerin çoğu, belirli bir durum meydana geldikten sonra düzenlenen tepkisel etkinlikler olarak kabul edilir. Buna ek olarak erken uyarı sağlamak amacıyla da izleme yapılmaktadır. Bu erken uyarı, yakın çatışmaların özellikle şiddetli çatışmaların ortaya çıkmak üzere olduğuna ilişkin belirtilerin görüldüğü bir durumla ilgili bir değerlendirme sağlar, çatışma ortaya çıkmadan önce müdahale mekanizmalarını harekete geçirmeyi amaçlamaktadır (<https://ihd.org.tr>).

## **1.2.Elektronik İzleme Kavramı**

Günümüzün giderek artan dijital çalışma ortamında, klavyenin dokunuşundan robot eylemlerine kadar hemen hemen her aktivite, çalışanların davranışlarını izlemek ve onları kalıcı bir şekilde izlemek için kullanılabilir veriler üretir. İzleme yoluyla elektronik izleme, işgörenlerle alakalı bilgilerin gerçek zamanlı olarak teknolojinin yardımıyla devamlı bir şekilde toplanması, analizi veya kaydedilmesi anlamına gelir ve diğerlerinin yanı sıra işgörenlerin performanslarını, davranışlarını, güvenliklerini ve sağlıklarını izlemek için kullanılabilir (Abraham, vd, 2019: 658).

Elektronik izleme, işveren tarafından teknolojik ve insan kaynaklarını yönetmek için kullanılabilir bilgiler sağlar ve üretim süreci üzerinde daha fazla kontrol potansiyeli sağlar. İzleme ile darboğazları, üretim gecikmelerini ve ortalamanın altında (veya standartların altında) performans gösterenleri belirlemek mümkündür (Smith ve Amick, 1989: 275).

Elektronik izleme, birçok çeşitli durumlarda kullanılmıştır. Birkaç yıldır, güvenlik izleme ekipmanı bu izleme kategorisine hâkim olmuştur. Bununla birlikte, bilgisayar iş istasyonlarının ve gelişmiş donanım ve yazılımların son zamanlarda



yaygınlaşması, elektronik izlemeyi daha da iyileştirmek için bilgisayar ile izlemenin ortaya çıktığını kanıtlamıştır (Nebeke ve Tatum, 1993: 509).

Çalışma bağlamında izleme, yönetimin çalışan performansını, davranışlarını ve kişisel özelliklerini gerçek zamanlı olarak (örneğin, İnternet veya telefonla izleme gibi) veya daha geniş organizasyonel süreçlerin bir parçası olarak izleme, kaydetme ve izleme becerisini ifade eder (Ball, 2010: 87).

Telefonla izlemeden başlayarak, şirketlerin ve insan kaynakları departmanlarının işyerinde işgörenlerin davranışını, onların iş performansını ve çalışma ortamındaki kişisel verilerini izlemek, kaydetmek ve bu konuya ilgi giderek artmaktadır (Ball, 2010: 87).

Değişen teknoloji ve ilgili uygulamalar, elektronik izleme oluşturmak için izlemeyi genişletmiştir. Nebeker ve Tatum (1993), elektronik izlemeyi “bireysel veya grup eylemlerini veya performansı toplamak, depolamak, analiz etmek ve raporlamak için radyo, video ve bilgisayar sistemleri gibi elektronik aletlerin veya cihazların kullanılması” olarak tanımlar (Nebeker ve Tatum, 1993: 509). Bu tanım, telefon görüşmelerini kaydetmekten ve arşivlenmiş e-posta mesajlarını aramadan, çalışanların sabit disklerini incelemeye ve genel olarak bilgisayar faaliyetini izlemeye kadar geniş bir faaliyeti kapsamına alır (D'Urso, 2004: 4).

Elektronik izleme; karar verme sürecini hayata geçirmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, suçlu zanlıların, sanıkların veya hükümlülerin izlenmesine ve elektronik yöntem ve araçlarla toplum içinde izlenmesine ve kontrol edilmesine olanak sağlar, mağdurları ve tüm sosyal korumayı destekler (<https://cte.adalet.gov.tr>).

Bazı araştırmacılar, elektronik izleme sistemine geçişi düşünen kuruluşların çeşitli konuları dikkate alması, sistematik bir planlama yöntemi ortaya koyması ve başarılı bir elektronik izleme kuruluşunun sahip olması gereken işlevleri tanımlaması gerektiğine işaret etmişlerdir (Birkett, 2007: 12). Bu kapsamda aşağıdaki yapı ve özellikler önerilmiştir;

- Kapsamlı bir şekilde yapılmış hazırlık ve eğitim
- Anlaşılması kolay ve kullanılabilir yüksek kaliteli veri üretimi
- Liderleri ve ortakları tanımlama, görevlerinde açıklık olması
- Liderleri ve ortakların tam bir şekilde katılımı ve bunların eğitilmesi

- Tutarlı ve uygulanabilir bir şekilde hizmet sunma
- Finansmanın sağlanması
- Tam ve ihtiyaçlara uygun bir biçimde rehberlik yapılması

Elektronik izleme ile ilgili bu kavramsal açıklamalardan sonra kavramın tarihsel gelişimine aşağıda değinilmiştir.

### **1.3.Elektronik İzlemenin Tarihsel Gelişimi**

Son dönemlerde bilgisayarlar çalışma ortamlarını büyük ölçüde değiştirmiştir. Teknolojideki gelişmeler, şirketlerin performansı artırmasına olanak sağlamaktadır. İş görenler, internet ve elektronik posta vasıtasıyla sadece içeride değil aynı zamanda dışarıda olan başka kişilerle de verimli ve etkili bir biçimde iletişim kurabilirler. Ayrıca, çok sayıda ticari işlemi yönetmek için bilgisayarları kullanırken zaman kazanabilirler. Bununla beraber, ileri teknolojinin yaygın hale gelmesi ile organizasyonların insan kaynakları yönetiminde birtakım yeni sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Bu sıkıntı: organizasyonda elektronik izleme nedeniyle işveren ve personeller arasında meydana gelen gerilim olarak tanımlanabilir (Lee ve Kleiner: 2003: 72).

Elektronik izleme teriminin tarihi izleme kavramıyla başlar. Nitekim Nebeker ve Tatum (1993), istihdamın var olduğu sürece çalışanların izlemeye tabii olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanlar, özellikle Sanayi Çağı'nın başından bu yana, daha verimli ve etkili bir organizasyon meydana getirmek amacıyla ilerlemeyi izlemişlerdir ve çalışma programları düzenlemişlerdir. Bir işgörenin gerçekleştirmiş olduğu yazma oranını izleyen mekanik tuş vuruşları sayaçlar (siklometreler), telefonların izlenmeye başladığı 1920'lerden önce kullanımdaydı (D'Urso, 2004: 3). Losey (1994), imalat sanayinde son dönemlerde üretim, envanter ve genel verimliliği takip etmek amacıyla işgörenlerin izlenmesinden yararlanıldığını ifade etmektedir (Losey, 1994: 77).

Elektronik izleme konusunda yapılan araştırmalar 1960'larda deneme uygulamalarıyla başladı (Umudum, 2019: 97). Elektronik izleme konusuyla ilgili ABD, Birleşik Krallık ve Kanada'da 1960 yılında hapisteki nüfus oranını aşağılara çekmek için bu elektronik izleme kavramı tanıtıldı. Daha sonra, elektronik izleme, ticari, ev ve adli izleme sistemleri gibi birçok farklı alana yayıldı (Zabian ve

Qawasmeh, 2008: 190). Bu tür bir izlemenin anayasal önemi 1970'lerde tartışılrsa da on yıldır herhangi yeni bir başvuru girişiminde bulunulmadı (Renzema ve Wilson, 2005: 216).

1980'lerin ilk başlarında, üç işletme ayak bileklerine monte edilen radyo vericilerinde ve mahkumların evlerine fiziksel bağlantılı telefon hatlarına bağlı programlanabilir alıcılardan meydana gelen izleme sistemlerini mümkün kılacak denemeler yapmaya başlamıştı (Renzema ve Wilson, 2005: 216).

Nitekim 1983 yılında New Mexico'da çocuk suçlular için elektronik izleme uygulaması başlamıştır. Bölge mahkemesinin hâkimi bu kararı bir proje başvurusu ile vermiştir. Hükümlünün ayak bileğine takılı bir verici ve ev telefonuna bağlı bulunan bir sinyal alıcısı aracılığıyla yüz elli metrelik çapta bir hareket alanı verilen suçlunun takibi sağlanmıştır (Koç, 2013: 181).

İngiltere'de elektronik izleme konusunun münakaşa konusu ilk olarak 1981 yılında Tom Stacey tarafından ortaya atılmıştır. Bu izlemenin İngiltere'de ortaya çıkmasının nedeni ceza infaz kurumlarındaki doluluk miktarı etkili olmuştur. İzlemenin bu doluluk oranını azaltabileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca suçlunun cezaevinin dezavantajlı yönlerine maruz kalmasının önüne geçerek uzun vadede özel bir önleyici rol oynayacağına işaret edildi. Daha sonraki zamanlarda artan suçlu oranının azaltılması düşüncesiyle elektronik izlemenin önemi artmıştır ve bu izlemenin bir alternatif olarak kabul edildiği ilk düzenleme 1988 yılında yapılmıştır (Koç, 2013: 181-182).

Özellikle 1990'lı yılların sonlarında Küresel Konumlama Sistemi (Global Positioning System (GPS))'in gelişmesi sonucunda bir merkezden uydu aracılığıyla izlemeyi mümkün hale getiren teknolojik ekipmanlar kullanılmaya başlanmıştır (Umudum, 2019: 97).

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte elektronik izleme daha yaygın hale geldi. Nitekim günümüzde izleme, bir kişinin koluna veya ayağına bağlanacak bir verici, bir ev telefonuna bağlı bir sinyal gönderme cihazı, parmak izi takibi, video (kamera) sistemi, e-posta takibi, cep telefonları ve bilgisayarlar ile gerçekleştirilmektedir (Umudum, 2019: 99).

#### 1.4.Elektronik İzlemenin Nedenleri

Organizasyonlar, işverenlerin devamlı olarak personellerin, performanslarını ve sağlıklarını son derece kapsamlı kayıtların toplamasına imkân veren izleme teknolojilerini günden güne iyice benimsemektedirler (Abraham, vd, 2019: 657). Firmaların çalışma ortamlarında işgörenleri izlemek için geçerli sebepleri bulunmaktadır. Yöneticiler, emniyetli ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamak gibi sorumlulukları olduğuna inanmaktadırlar. Yöneticiler, internetin ve e-postanın herhangi bir rahatsız edici materyal içermediğinden emin olarak izleyebileceklerini iddia ederler. Ayrıca kuruluşun gizli verilerini koruyabilir ve kuruluşun ticari sırlarının kuruluştan ayrılmasını engelleyebilirler. Fakat işgörenler, işverenin sürekli izlemesinin gizlilik haklarını ihlal ettiğini düşünüyor (Lee ve Kleiner, 2003: 72).

Genellikle yöneticiler, bir işgörenin performansını ve çalışma ortamında göstermiş olduğu etkinlikleri kontrol etme hakkına sahiptir. Bu görev, çalışan performansını fiziksel olarak kontrol ederek ve çalışma yöntemlerini izleyerek veya belirli bir süre içinde tamamlanan iş miktarını ölçerek gerçekleştirilebilir. Bu uygulama, teknolojinin gelişmesiyle beraber gelişti ve artık çeşitli elektronik yöntemler kullanarak çalışanların faaliyetlerini izlemek mümkün. Şimdi uygulanan elektronik yöntemler, gerçekleştirilen görevlere göre değişkenlik göstermektedir. Bu yöntemler, telefon aramalarını izlemek ve çalışanları izlemek, e-postaları taramak ve internet kullanımını izlemek için ve video ekipmanı kullanmak için kullanılacak yöntemleri kapsamaktadır. Bunlara ek olarak, bilgisayar terminallerindeki tuş vuruşlarını takip edebilen sistemler de bulunmaktadır (Zabian ve Qawasmeh, 2008: 190).

Yöneticiler genel olarak çalışanların telefon görüşmelerini izlemekte ve bazı işletmeler de her personelin banyoda geçirdiği zamanı kaydetmektedir. İşçilerin davranışlarını izlemek amacıyla yapılan bu girişimler, bazıları görüldüğü gibi aptalca, yöneticilerin çalışma etkinliklerini yürütme yeteneği ile işgörenlerin gizlilik hakları, işçinin üretkenliği ve işçinin sağlığı arasındaki yasal mücadelenin niteliklerini ve teknolojik ilerleme ve teknolojik eğrinin arkasında etkinlik gösteren mevcut yasalar arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Aslında, yöneticinin çalışanlarının üretkenliğini korumak için çalışanlarının e-posta kullanımını izlemek istemesinin birçok meşru nedeni vardır (Zabian ve Qawasmeh, 2008: 190).

Flanagan'a (1994) göre yöneticiler, işgörenlerin verimliliğini artırmak ve iş kalitesini mümkün kılmak amacıyla izlemenin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Buna örnek olarak, üretkenliği artırmak için yöneticiler, belirli bir kişinin çalışma oranını ve bir grup işgörenin çalışma akışını planlamak amacıyla elektronik izlemenin kullanılmasının gerektiğini savunmaktadır. Yöneticiler ayrıca, bir işgörenin genel iş performansını adaletli bir biçimde değerlendirmek için çalışanın izlenilmesini onayladı ve izleme işlevinin çalışanların işinin kalitesini ölçmek için objektif bir gösterge olduğunu iddia ederler (Flanagan, 1994: 1260). Buna ek olarak, yöneticiler, işgörenlerin suiistimalini veya dolandırıcılığını araştırmak için elektronik izleme kullanır. Örneğin, birçok işveren, izlemeyi, işgörenlerin mal ve zaman hırsızlığı ile mücadele etmenin bir yolu olarak görür. Yöneticiler ayrıca organizasyonun ticari sırları ve diğer maddi olmayan mülkiyet haklarını koruma altına almak amacıyla elektronik izlemeyi gittikçe daha fazla kullanmaktadırlar (Flanagan, 1994: 1260-1261).

Yöneticilerin, personelleri takip etmek amacıyla modern teknolojiyi kullanmalarının birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden bazıları şunlardır; organizasyonun kaynaklarının kötüye kullanılmasının önüne geçmek, işgörenlerin performanslarını izlemek, organizasyonun güvenliğinin ihlal edilmemesini sağlamak ve işgören beyanları veya eylemleri için yasal sorumluluğu önlemek (Ariss, 2002: 555-556).

Yöneticiler, diğer personellere veya üçüncü kişilere karşı potansiyel sorumluluk, hassas bilgilerin sızdırılması, zaman ve kaynak israfı dâhil olmak üzere bilgi işlem kaynaklarının kişisel kullanımından endişe duyabilirler. Bu tür olaylar sebebiyle, birçok yönetici, çalışanlarının şirket çalışma saatleri içinde bilgisayarlarını nasıl kullandıkları konusunda çalışanlarını izleme gereksinimi duymaktadır (Watson, 2001: 82). Benzer şekilde, genel olarak işverenler, belirli personellerin işlerini istedikleri zaman masalarını ziyaret ederek ve omuzlarının üzerinden onları izleme gereksinimi duyarlar (Fairweather, 1999: 40).

Lee ve Kleiner (2003)'e göre işverenler, işgörenlerin performanslarını adaletli bir şekilde değerlendirebileceklerine inanırlar, çünkü izleme sayesinde işverenlerin hangi çalışanların çalışkan ve verimsiz olduğunu açıkça anlamasına olanak tanır. Çalışanlar, çalışma çabalarının doğrudan performans değerlendirmelerine yansıdığı için daha kararlı hale gelirler (Lee ve Kleiner, 2003: 78).

İşverenler işgörenleri, yönetici e-posta, telefon ve internet kullanımına ilişkin talimatları ve iletişimlerini ne zaman ve hangi koşullarda kontrol edebileceklerini işverene önceden bildirmelidir. Bununla birlikte işgörenin denetimi kabul etmeli ve kontrolün objektif bir şekilde yapılması ve bu denetimin orantılı olması gerekmektedir. İş gören dezavantajlı olduğu için, yönetici zorlama olmaksızın gönüllü olarak izin almalıdır (Gorenc, 2017: 56).

Birçok yönetici, işgörenlerin aslında ne yaptıklarını, nasıl çalıştıklarını ve çalışma saatlerinin işle ilgili olmayan faaliyetlere ne kadar harcandığını kontrol etmek ister. Bunun için işveren, şirketin bilgisayarındaki etkinliği izleyebilir ve hatta video gözetimi yoluyla bir kameraya bağlayabilir (Gorenc, 2017: 84).

Elektronik izlemenin nedenlerinden sonra elektronik izlemenin hangi araçlar kullanılarak yapıldığına aşağıda yer verilmiştir.

### **1.5.Elektronik İzleme Araçları**

İzleme teknolojileri her geçen gün baş döndürücü bir hızla gelişmeye devam etmektedir. Bu teknolojileri sınıflara ayırmada ve tanımlama konusunda birtakım farklılıklar vardır. 1960'lerden bu yana, iletişim ve bilgi teknolojileri yalnızca faksları ve sabit telefonları değil, bunun yanında, cep telefonları, internet, e-posta, kredi kartını da gündelik yaşamın bir parçası olarak hayatımıza dâhil etmiştir (Bölükbaş, 2014: 30).

Teknolojik alandaki meydana gelen yenilikler ve bütün organizasyonlarda bilgi teknolojisinin yaygın olarak kullanımı, çalışma ortamlarını ve işgörenleri izlemek için teknolojik araçları kullanma eğilimini de artırmıştır (Erdemir ve Koç, 2006: 555). Bu teknolojik araçların düşük maliyeti ve minyatürleştirilmesi, geri bildirim, değerlendirme, kalite kontrol, çalışma hızı ve izleme amaçları için çalışan izleme modellerinin geliştirilmesini teşvik etmiştir. Bu yeni teknikler, çalışma zamanlarının otomatik izlenmesini (örneğin, telefon operatörlerinin ortalama çağrı geri dönüş süresi gibi), iş başındaki işçilerin video ve sesli izlenmesini ve bilgisayar çalışmasını izlemek amacıyla ağ tabanlı teknikleri içermektedir (Stanton, 2000: 129).

Modern teknoloji, yöneticilerin personellerinin iş yerindeki eylemlerini etkin bir biçimde izlemesini sağlamaktadır. Video kameralar ve gizli dinlenme cihazlarına ek olarak, bilgisayarlar artık işlem kayıtlarını izlemek, elektronik postayı (e-posta)

yakalamak ve tuş vuruşlarını ve müşteri hizmetlerini kayıt altına almak amacıyla kullanılmaktadır (Oz, Glass ve Behling, 1999: 167).

Mitchell bu durumu şu şekilde özetliyor: iki taraflı elektronik iletişim ekipmanlarının yaygınlaşması ve çeşitlenmesi ile yaşamlarımız siber uzayda daha bütünlüklü ve daha detaylı izler bırakmaya başladı. Bu bağlamda yaygın olarak kullanılan ilk cihaz telefon olmuştur. Kısa zamanda, fatura bilgilerine erişilmiştir ve bu faturadan elde edilen bilgilerle görüşmelerin nerede, kim tarafından ve ne zaman yapıldığına ulaşılmıştır. Daha sonra ATM'lerde, para çekme makineleri ve perakende mağazalarda satış noktalarında yapılan faaliyetlerin kayıtları tutulmaya başlanmıştır. Ayrıca elektronik izleme ile birlikte günlük hayatta banka işlemleri, sosyal medya etkileşimleri, online alışverişler gibi gündelik ihtiyaçlar yapılmaktadır. Bu sayede özel hayata dair eskisinden daha detaylı görüntülere sahip olmaya başlamıştır (Mitchell, 1996: 158).

Aslında en basitinden bir işyerinin kapısını açarken duyulan sesler, hatta yazar kasa çekmecesini açarken çıkan ses bile izleme aracı olarak değerlendirilebilir. Fakat günümüzde teknolojik imkanlarla çalışma ortamları ve personellerin izlenmesinde bilgisayar kullanımının kontrol edilmesi ve sınırlandırılması, internet erişiminin izlenmesi, sohbet yazılımlarının ve e-postalarının izlenmesi, kameralar vasıtasıyla video gözetimi yapılması, cep telefonlarının ve telefonların dinlenmesi veya kullanımının sınırlandırılması, çalışanlara gelen mesajların okunması, ofiste dinleme ve arama yapılması, casusluk, işgörenlerin organizasyon içerisinde sergilemiş oldukları hareketlerin kartlar ve parmak izi, retina taraması gibi teknikler aracılığıyla izlenmesi, çalışma ortamı dışındaki işgörenlerin araçlarının uydu vasıtasıyla izlenmesi gibi teknikler kullanılmaktadır (Erdemir, 2008: 41).

Bundan hareketle bu başlık altında, bilgisayar, internet, cep telefonları, elektronik posta (E-mail), radyo frekansları, elektronik kelepçe gibi elektronik izleme araçları hakkında temel bilgiler verilerek bu araçların insan yaşamındaki kullanım alanlarından söz edilmeye çalışılacaktır.

### **1.5.1.Bilgisayar**

Bilgisayar günümüz toplumunda yeni bir güç haline gelmiştir. Bilgisayarlar mekân ve zaman terimlerini önemsiz hale getirerek, dünyanın değişik coğrafi bölgelerinde

bulunan bilgi işlem merkezleri arasında çeşitli iletişimlerin kurulmasını mümkün hale getirmiştir. Bilgisayarların ayrıca bilgi depolama, sınıflandırma, işleme, iletme ve yeniden yapılandırma gibi nitelikleri vardır ve büyük miktarlarda verilere kolaylıkla ve hızlı bir şekilde erişim sağlama imkânı da sunmaktadır (Bölükbaş, 2014:31).

Bilgisayar; çeşitli bilgi ve verileri önceden yüklenmiş programlara göre uygun bir ortamda depolayıp gerektiğinde geri getirip çeşitli aritmetik ve mantıksal işlemleri gerçekleştiren; çok hızlı çalışan elektronik bir araçtır. Bilgisayarın elektronik bölümüne donanım (hardware), program bölümüne ise yazılım (software) denilmektedir. Bundan hareketle bilgisayarın gelişiminde 4 etmen hiç değişmemiştir.

Bunlar:

1. Bilgi girişi (giriş birimi: klavye, fare, kamera, tarayıcı, faks modem vb.)
2. Bilgi depolama (bellek: sabit disk, disket, CD-ROM vb.)
3. Bilgi işleme (beyin: merkezi işlem birimi-CPU)
4. Bilgi çıkışı (çıkış birimi: monitör / ekran, yazıcı / yazıcı, plotter / plotter, modem) (<http://www.bilgisayarnedir.com/bilgisayar-nedir.html>).

Bunlara ek olarak, bilgisayar tabanlı izleme, verimliliği artırmak amacıyla gelecekteki iş yüklerinin çizelgesini oluşturabilir. Ayrıca izleme işverenlerin personellerine kişisel ilgi gösterme gereksinimlerinin önüne geçer çünkü bilgisayar geri bildirim sağlayabilir (Flanagan, 1994: 1260).

Bir bilgisayarın yardımıyla, yöneticiler çalışan bireylerinin çalışma saatleri süresince bilgisayarda neler yaptıklarını ve bunu gerçekleştirmek için harcamış oldukları zamanı anlayabilir. Çünkü bilgisayar etkinliklerinin kontrolü çok amaçlı ve çok kapsamlıdır (Gorenc, 2017: 57). Zaban ve Qawasmeh (2008) bilgisayarla izlemeyi şöyle ifade etmiştir; Bilgisayarla izleme genellikle performansla ilgili anında geri bildirim sağlayarak çalışanların çalışma alışkanlıklarını hızla ayarlamasına ve üretkenliği artırmasına olanak tanır (Zaban ve Qawasmeh, 2008: 190-191).

### **1.5.2.İnternet**

İnternet, bilgi çağının en etkili araçlarından biridir ve son yarım asırdaki hızlı gelişimi, eğitimden sağlığa, iletişime, pazarlamaya ve ekonomiye kadar birçok alanı etkileme yeteneğini kanıtlamış görünmektedir (Kuzu, 2011: 10).



Bu bağlamda İnternet, İngilizcede "International Network" ün kısaltmasıdır ve çoklu iletişim ağları (Ağlar) tarafından oluşturulan bir iletişim ortamıdır. Bu iletişim ağları bilgisayarlar tarafından oluşturulur. Diğer bir deyişle internet, bilgisayarlar arasında kurulan bir iletişim ağıdır (Tekergül, 2010: 21).

Diğer bir yandan İnternet, ağlar arası iletişimi sağlayan sistemin adıdır. Bu isim, İngilizcedeki iki kelimenin birleşimidir. İnternet iki veya daha fazla bilgisayarın birbiriyle iletişim kurmasını ve TCP / IP adı verilen bir İnternet protokolü kullanarak dosya aktarmasını sağlar. Kısacası bu, sahip olduğumuz bağlantı izinlerine göre dünya ağına bağlı tüm bilgisayarlarda gezinebileceğimiz bir bilgisayar topluluğudur (<https://bilgiinternet.wordpress.com/tag/ilk-internet-agi/>).

İnternetin kökenine bakacak olursak, 1962'de ABD Askeri Araştırma Projesi (ARPANET) ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsü tarafından tartışıldı. Bu tartışmayla "Gökada Ağı" kavramıyla insanların dikkatini çekti (Çakır ve Topçu, 2005: 75). 1990'lı yıllarda ülkemizde ilk buluşmasından bu yana internet, toplumun tüm kesimlerinin ilgisini çekmiş ve sosyal yapımızdaki değişimlerde önemli rol oynamıştır (Kuzu, 2011: 10).

Gorenc'e göre (2017) internet çalışanların izlenmesi konusunda da etkin rol oynamaktadır. Bu bağlamda internet, sunucu kontrolü, çalışanların internette ziyaret ettikleri web sitelerini mesai saatleri boyunca izlemelerine olanak tanır. Dahası işgörenlerin her iki tarafta ne kadar vakit harcadıklarını ve daha çok hangi ve ne tür web sitelerine giriş yaptıkları hakkında yöneticilere bilgiler verir (Gorenc, 2017: 58).

### **1.5.3.Cep Telefonları**

Günümüzde iletişim, birçok disiplinin terminolojisinde yer alan bir terim olduğu için içeriği de oldukça kapsamlıdır. İletişim süreci, kişinin ait olduğu toplumdaki ve topluma yön veren uluslararası kuruluşlardan etkilenir. Diğer yandan iletişim süreci, kişinin sosyal yaşamı ile birlikte gerçekleşir ve sosyal ilişkilere yön verir (Önür, 2002: 1).

Modern zamanın en yaygın ve en etkili etkileşim aracı olan cep telefonlarının tarihsel gelişimine bakılacak olursa; literatürde "1G", yani ilk nesil mobil iletişim sistemleri olarak isimlendirilen analog mobil iletişim sistemi NMT (araç telefonu), 20. yüzyılın ikinci yarısında, 1981 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Bu sistemler, zaman içinde

artan ses kalitesi, kapasite ve kapsama alanı gibi kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmıştır, bu nedenle "2G" ikinci nesil dijital teknoloji benimsenmiştir. GSM standartlarındaki cep telefonları 2G kablosuz telefonlardır. 2G kablosuz telefonlar 1991 yılında piyasaya sürüldü ve kullanımı hızla yaygınlaşmıştır. Bu kablosuz telefonların bilgi iletişimde kullanılması, onu günlük hayatın vazgeçilmez bir unsuru haline getirmiştir. Yıl 2000'li yıllara geldiğinde kablosuz iletişim sistemlerinde 3G üçüncü nesil teknolojilerin kullanılması gerekmiştir. 3G standartları Uluslararası Telekomünikasyon Birliği aracılığıyla geliştirilmesi ve IMT2000 olarak isimlendirilmesi ile mobil ve kablosuz iletişimde güncel gereksinimleri giderecek yeni sistemler üretilmiştir. Günümüzde ise, "her zaman, her yerde en iyi ve en hızlı bağlantı" ilkesine dayanan cep telefonu sistemine "4G" deniyor ve bu sistem çok etkilidir. 5G'nin geliştirilmesine yönelik araştırmalar 2008 yılında Güney Kore'de başlamış bulunmakta ve bu teknolojinin 2020'lerde küresel olarak kullanılması bekleniyor (Bölükbaşı, 2014: 38).

Örneğin telefon endüstrisindeki elektronik performans izleme, bir operatörün terminali ne zaman açıp kapattığını, etkileşiminin ne kadar sürdüğünü, operatörün makineden ne zaman ayrıldığını, işlemler arasındaki arıza süresini ve kaç işlem sayısının olduğunu otomatik olarak kaydedebilir (Turnage, 1990: 173).

Cep telefonlarını kullanarak izleme; trafik izleme, konum izleme ve içerik izleme şeklinde üç bölüme ayrılabilir (İletişim özgürlüğüne müdahale raporu, 2009: 9).

#### **1.5.3.1. Trafik izleme**

Cep telefonu operatörleri; kimin, kimi, ne zaman arayacaklarını veya kısa mesaj göndereceklerini ve kiminle ne kadar konuşacaklarını bilirler ve istendiğinde bu kayıtları Telekomünikasyon Bürosu'na (TİB) gönderebilmektedirler. Cep telefonu operatörleri, dinleme ve izleme amaçlı olmasa bile, kullanıcılara fatura kesebilmek ve fatura detaylarını kullanıcılara gönderebilmek için bu tür kayıtları zaten tutmuşlardır. CD-R listeleri olarak adlandırılan bu kayıtlar üzerinden geçmişe ait trafik takibi yapılabilmektedir. Bu uygulama, telefon numaralarıyla kullanıcıları rahatsız eden aramaların tespit edilmesi gibi hukuki anlamda ve kişilerin iletişim özgürlüğünün korunması açısından gerekli görülmektedir. Ek olarak cep telefonu ile trafik izleme, birtakım organizasyonların çalıştırdıkları işçilere yönelik olarak daha kapsamlı yapmış oldukları izleme ve dinleme yöntemleri içerisinde bulunan bir

uygulamadır. Gelen ve giden aramaları algılamak için cep telefonlarındaki yazılımlar kullanabilmektedir. Ayrıca dinleme ve izleme fırsatları sağlayan çeşitli teknolojiler, cep telefonlarıyla yapılan konuşmalar ve mesajlaşmalar ile ilgili olarak trafiği izleme fırsatı sunmaktadır (İletişim özgürlüğüne müdahale raporu, 2009: 9).

### **1.5.3.2. Konum Takip**

Sabit telefonlarla gerçekleştirilen görüşmelerde artık kim tarafından arandığını gösteren elektronik cihazlar ve telefonlar yaygınlaşmaktadır. Gizli aramalar hariç olmak üzere insanların kendilerini arayanların nerede olduğunu tespit etme fırsatı varken, gizli telefon numaraları için de yer tespiti yapılabilir. Bir cep telefonunu kullanırken bir kişinin konumunu belirlemek için, hangi baz istasyonundan trafiğin yapıldığı verisiyle konumu belirlemek de mümkündür. Şehir merkezi gibi daha fazla baz istasyonun bulunduğu bir bölgeden arama yapılırsa mahalleler, bölgeler, caddeler, sokaklar ve hatta binalar gibi daha detaylı konum bilgilerini öğrenme imkânı bulunabilir. Ticari hizmetler kapsamında, cep telefonu operatörleri araç takip sistemleri (filo yönetimi-filo yönetimi) ile bazı firmalara arama ve konum takibi imkânı sağlamaktadır. Buna ek olarak, yasal gereklilikler olması durumunda, cep telefonu operatörleri görüşme yerinin kaydını tutarak bunu TİB'e bildirmektedir (İletişim özgürlüğüne müdahale raporu, 2009: 9).

### **1.5.3.3. İçerik Takip**

Havadan dinleme, casus yazılımlar, ortamı dinleme gibi dinlemenin farklı boyutlarıyla, cep telefonları yardımıyla içerik takibi yapılabilir. Casus yazılıma sahip bir cep telefonu, her türlü izleme ve kayıt işlerini gerçekleştirebilir. Kim kiminle, nerede ne zaman ne konuştuğu ne zaman hangi kısa mesajları göndereceğini ve alacağını, cep telefonuna yüklenen dosyalar, cep telefonundan gerçekleştirilen internet erişimleri, bu çerçevede her türlü elektronik iletişim (e-mail, anlık mesajlaşma) içeriksel olarak izlenilebilmektedir (Bölükbaşı, 2014: 40).

Anten yardımıyla cep telefonu görüşmelerini dinlemek için antenden yardım alarak havadan da dinlemeler yapmak olasıdır. Belirli bir mesafe içerisinde gerçekleştirilen telefon görüşmelerini havadaki GSM elektromanyetik dalgaları bir kodlama programıyla çözerek kaydedilir. Antenlerin önemli bir mesafede etkili olabilecekleri belirtilirken, bu cihazlar bölgedeki birçok cep telefonu görüşmesini kaydedebildiği

gibi, görüşmelerde geçen kelimeleri de kayıt altına alabilmektedir. Yani içerisinde belli kelimelerin geçtiği görüşmeleri seçerek kayıt altına alır (Bölükbaşı, 2014: 40).

#### **1.5.4. Radyo Frekansı**

Gelişen teknoloji ile birlikte RF (Radyo Frekansı) yaygın olarak kullanılmaktadır. GSM ve uydu sistemleri, çok uzun mesafelerde yer alan şehirler ve ülkeler arasındaki ölçüm ve kontrol için kullanılır. Şehir içi mesafelerde ölçüm ve kontrol için mobil telsizler, cep telefonları veya RF iletişim modülleri tercih edilmektedir (Özden ve Dursun, 2010: 313).

Ayrıca, insanların yaşadıkları bölgeyi terk edip etmediklerini belirlemek için de radyo frekansı teknolojisi kullanılır. Ancak kişi ikamet ettiği yerde olmadığına, suçlunun nerede olduğunu belirleyememektedir. Bu radyo frekansı uygulaması ile izleme ABD başta olmak üzere Avusturya, İspanya, İngiltere, Fransa gibi birçok ülkede etkili bir şekilde kullanılmaktadır (Uludağlı, 2012: 1342).

#### **1.5.5. Video**

Gorec'e (2017) göre, video izleme sistemi uygulamaya koyulmadan önce işgörenler, video izleme başlatılmadan önce bu sistem hakkında yazılı bir şekilde bilgilendirilmesi gerekiyor. Video izleme kameraları, işgörenlerin çalışma alanlarında olup olmadıkları, nasıl dolaştıkları ve nereye gittikleri, ekipmanı doğru kullanıp kullanmadıkları, dürüst ve hırsız olup olmadıkları gibi belirli bir alandaki tüm olayları kaydedebilir (Gorenc, 2017: 59).

#### **1.5.6. Elektronik kelepçe**

Elektronik kelepçe, başka bir ifadeyle RF vericisi, alıcı birimine radyo dalgaları yoluyla veri gönderen bir sensördür. Üzerinde üç adet algılama sensörü bulunur. Bunlar; kayış vücut ve hareket sensörleridir. Bu elektronik kelepçe sistemi daha çok suçlu ve hükümlüler üzerinde uygulanmaktadır. Bu kelepçe, yükümlü tarafından vücuttan uzaklaştırıldığında vücut sensörü, kesilerek açıldığında kayış sensörü, gereksiz yere enerji tüketimini önleyerek pilin daha uzun ömürlü olmasını sağlayan hareket sensörü devreye girer. Bu kelepçe el ve ayak bileklerine kolay bir şekilde takılır (Elçi, 2017: 27).

Bir suçlu elektronik izleme sistemine alındığında, elektronik iletici bir kelepçe (genellikle kol saatine benzer) el bileğine ya da ayak bileğine takılarak, her suçlu için kendisine ait olan bir sinyal saptamaktadır. Bu sinyal aracılığıyla, suçlunun toplumdaki konumunun bir kaydı sağlanacak ve merkezi izleme istasyonuna iletilecektir. Bu şekilde, suçlunun evde kalma ve belirli bir yere gitmesinin yasaklanması gibi önceden belirlenmiş şartları ihlal edip etmediğini belirleyerek denetimin etkinliği artırılabilir (Uludağı, 2012: 1339).

### **1.5.7. Elektronik posta (E-mail)**

Elektronik posta modern zamanın en yaygın kullanılan iletişim araçlarından bir tanesidir. İnternet bankacılığı ve sosyal medya profilleri gibi farklı kullanım amaçları, birden çok e-posta hesabı için kullanıcı talebini de artırdı ve elektronik posta kullanımını internet deneyiminin önemli bir parçası haline getirdi (Alakurt, 2019: 885).

Tekergül'e (2010) göre e-mail, ilk olarak gönderen tarafından belirlenen hedefe varana ve gönderiyi alanın gönderiyi okuyana kadar bir bilgisayardan diğer bilgisayara zincirleme bir biçimde gönderilen bir dosyadır. E-posta, gönderen ve gönderildiği tarih ve saat hakkında bilgileri kapsayan, başlık satırının ve arkasından alıcının okuması gereken iletiyi içeren gövde kısmı ve bu iletinin varsa ekinde gönderilen ekleri kapsar (Tekergül, 2010: 22).

İnternet e-posta sistemi, Simple Mail Transfer Protocol'e (SMTP) göre çalışır. E-posta gönderme işlemi sırasında; hazırlayıcının ve gönderenin bilgisayarları, alıcı ve iletişimi sağlayan kişi olmak üzere en az üç bilgisayar gerekmektedir. Bu teknik işlemlere sahip e-posta, mesafe ve zaman engellerini aşarken esnek bir iletişim yolu sağlar. E-posta ile artık istediğiniz ülkedeki arkadaşlarınızla kolayca iletişim kurabilirsiniz. Gönderenin saat dilimi, gönderenin saat diliminden farklı olsa bile, gönderilen e-postayı günün başında okuyabilir (Bölükbaşı, 2014: 37).

Yöneticiler özellikle aşağıdaki nedenlerle çalışanların e-postalarını izleyebilirler:

- Şirket tarafından elektronik iletişim tesislerinin sadece şirket işleri için temin edilmesini sağlamak.

- Şirket bilgilerini kimin inceleyebileceğini, bilginin hangi amaçla kullanılabileceğini ve bilgilerin ayrı bir bilgisayarda saklanabileceğini tanımlayabilmek.
- Ayrımcı, rahatsız edici veya profesyonel olmayan mesaj içeriğinin gönderilmesini önlemek için.
- Saldırgan veya ayrımcı içerik barındıran herhangi bir internet sitesine erişimin kullanılmamasını sağlamak.
- Şirketin erişimini kullanarak kişisel görüşlerin internete gönderilmesini önlemek için (Zabian ve Qawasmeh, 2008: 191).

### **1.5.8. Biyometri ve Akıllı Kartlar**

Bir diğer izleme aracı biyometri ve akıllı kartlardır. İşgörenlerin biyometrik bilgileri (parmak izleri, DNA, gözler) okunarak izlenilmesini sağlayan birtakım teknolojilerde bulunmaktadır. Biyometrinin ek olarak akıllı kartlar, çalışanların işyerindeki tüm faaliyetlerini kontrol etmek için kullanılan çiplerin bulunduğu plastik kartlardır. Bu çipler genel olarak işgörenlerin bilgisi olmadan çalışma giysilerine (düğmeler gibi) yerleştirilebilir (Gorenc, 2017: 59).

### **1.6. Elektronik İzlemenin Sonuçları**

Elektronik izlemenin sadece olumlu sonuçları yoktur aynı zamanda olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu yüzden bu sonuçlara hem yöneticiler açısından hem de çalışanlar açısından aşağıda değinilmiştir.

#### **1.6.1. Elektronik İzlemenin Yöneticiler Açısından Sonuçları**

Yöneticiler, birbirlerinin doğal haklarını ihlal etmeden hem işgörenlerin hem de yöneticilerin haklarını korumak arasında bir denge sağlamak için organizasyon politikaları oluşturmalıdır. İş yerinde çevrimiçi teknolojilerin kullanımına ilişkin açık yazılı politikalar ve yöntemler, yanlış anlaşılmalara ve davaların önlenmesine olanak sağlar. Bununla beraber, politikalar yalnızca açıkça iletilmemeli, bunun yanında makul olmalıdır. Bu nedenle organizasyonlar, organizasyonun öngörülemez sorunlarını sınırlamak için bu araçların doğru şekilde kullanılmasını sağlayabilmektedir (Lee ve Kleiner, 2003: 79).

İzleme, iş performansını iyileştirme potansiyeline sahip olsa da hem riskler (örneğin, azaltılmış iş özerkliği, iş kaybı, gizliliğe ve veri korumasına zarar verme gibi) hem de faydalar (örneğin, çalışanların sağlığını izlemek, güvenlik koruması gibi) sağlar. Aynı zamanda işveren ve çalışanlar arasında istenmeyen tartışmalara yol açabilir. İş görenler bu yeni teknolojileri benimsemezlerse, teknolojik değişiklikler ek maliyetlere neden olabilir ve hatta başarısızlıkla sonuçlanabilir (Abraham, vd, 2019: 658). Ancak organizasyonlar işyerinde elektronik izleme konusunda açık bir politikaya sahip oldukları ve çalışanlarından onay aldıkları sürece, istenmeyen gerginlik hafifletilecektir (Lee ve Kleiner, 2003: 78).

Şirketler genel olarak güvenliğin sağlanması, yasal zorunluluklar, etkin performans değerlendirmesi, verimliliğin artırılması, kalite ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi nedenlerle izlenmenin yapılmasını savunurlar (Erdemir, 2008: 41).

Ayrıca elektronik izleme verimliliği de artırmaktadır. Yöneticiler, verimlilik kaybının önüne geçmek için izleme yöntemlerini kullanır. Örneğin, izleme sisteminden elde edilen verilere dayanarak, yöneticiler çalışma saatlerini kişisel çıkarları için kullanan çalışanlara disiplin cezaları verebilirler. Bu, işgörenlerin çalışma saatleri içinde iş veya görevlerine odaklanmalarını zorlaştırır. İzleme ile işverenler personellere performansları hakkında değerli geri bildirimler sağlayabilir. Bilgisayar tabanlı izleme her süreci izleyebildiğinden, işverenler bir işgörenin sıklıkla ne tür hatalar yaptığını bulabilir ve verimliliği artırmak için etkili öneriler sunabilir (Lee ve Kleiner, 2003: 77).

Bunlara ek olarak elektronik izleme, işverenlerin hizmet kalitesini sağlamasına olanak tanır. Örneğin, işverenler müşteri hizmetlerinde faaliyet gösteren işgörenlerin telefon görüşmelerini izleyip müşterilerden gelen aramaları düzgün bir biçimde cevaplayıp cevaplamadığını denetleyebilir. İşverenler işgörenlerin davranışlarını izleyerek önlenebilir kayıplara engel olabilir. Bu nedenle, elektronik izleme, bir organizasyonun ayakta kalabilmesi için hayati bir öneme sahip olan üretkenlikte önemli bir rol üstlenmektedir (Lee ve Kleiner, 2003: 77).

### **1.6.2. Elektronik İzlemenin Çalışanlar Açısından Sonuçları**

Elektronik izlemenin çalışanlar açısından sonuçlarına bakılacak olursa; Nebeke ve Tatum (1993) bu konuda şöyle sonuçlar elde etmiştir; işgörenler, bireyler işe alındığı

sürece çalıştıkları organizasyonda izlenmeye maruz kalmaktadır. Bununla birlikte, son teknolojik gelişmeler, günümüz işletmelerinde işin doğasındaki değişikliklerle özdeşleştiğinde, örgütte işgörenlerin izlenmesinin uygunluğu hakkında tartışmalara neden olmaktadır (Nebeke ve Tatum, 1993: 508).

Elektronik izlemenin karşıtları, genellikle çalışanların stresini ve memnuniyetsizliğini artırdığını ve işin kalitesinden ödün vermek için niceliğe odaklanabileceğini iddia ediyor (Nebeke ve Tatum, 1993: 509). Watson (2001) ise elektronik izlemenin, çalışma ortamında aşırı derecede strese, iş tatmininin azalmasına, çalışma hayatında kalitenin düşmesine ve müşteri hizmeti seviyelerinin gerilemesine yol açacağını ifade etmiştir (Watson, 2001: 82).

İş görenler elektronik izlemeyi özel hayata bir müdahale olarak görmekte, bu izlemenin etik dışı ve yasalara uygun olmadığını savunmaktadırlar (Büyük ve Keskin, 2012: 59). Ariss'e göre (2002) işgörenler izleme sonucunda kendilerinin küçük düşürüldüklerini ve aşağılandıklarını hissetmektedirler. Bunlara ek olarak izlemenin çalışanlara fayda sağlayacağına dair hiçbir şüphe yok, ancak izleme çalışanların mahremiyeti ve mikro yönetimi ile ilgili endişelerini artırmaktadır. Yakından izlenen bazı çalışanlar; kendilerini aşağılanmış, stresli ve insanlık dışı muameleye maruz kalmış hissetmektedirler (Ariss, 2002: 555).

Erdemir (2008) elektronik izlemenin çalışanlar açısından sonucunu şöyle ifade etmiştir; özel hayata müdahale, artan yönetim baskısı, çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki olumsuz etki, artan baskı, stres ve işten ayrılma niyeti gibi... Başka bir ifadeyle, çalışanları izleme faaliyetinin çalışanlarda motivasyonu düşürdüğü, çalışanların performansını ve iş memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği, işgörenlerin stresini, işten ayrılma niyetini artırdığı ve birtakım sağlık sorunlarına yol açtığı da iddia edilmektedir (Erdemir, 2008: 41).

Birçok araştırma, elektronik izlemenin işgörenlerin morali ve üretkenliği üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermiştir. İzlemeye maruz kalan işçiler, izlemenin yoğun çalışma, katılım eksikliği, iş arkadaşlarından ve işverenlerden gelen sosyal desteğin azalması ve işsizlik korkusuyla sonuçlandığından şikâyet etmektedirler (Ariss, 2002: 556).

Elektronik izlemeye karşı çıkanlar, elektronik izlemenin işgörenlerin davranışları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ve bunun da verimliliği düşürdüğünü



savunuyorlar. İzleme sisteminin yöneticilerin personellerine karşı bir güven sorunu olduğuna ve çalışanlar, işverenlerin kendilerine güvenmediğini düşündüklerinde, çok çalışmak amacıyla motivasyonlarını kaybedeceklerine inanıyorlar. Bazı çalışanlar ise bu elektronik izlemenin yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmektedirler. İzleme, amirler ve çalışanlar arasında gerilim yaratabilir. Bununla birlikte, organizasyonların işyerinde elektronik izleme konusunda net bir politikası olduğu ve çalışanlar tarafından kabul edildiği sürece, gereksiz gerginlik azalacaktır (Lee ve Kleiner, 2003: 78).

Zabian ve Qawasmeh (2008) elektronik izlemenin çalışanlar açısından sonuçlarını şu şekilde ele almaktadır;

- Çalışanların bakış açısına göre, çalışanların izlenmesinin en yıkıcı etkisi işlerini kaybetme korkusudur.
- Kişisel nedenlerle işten ayrılan insanların sayısı artıyor.
- Bilgisayar izlemeye tabi tutulan işçiler, sürekli olarak performans gösterme baskısı hissederler ve bu nedenle stresle ilişkili hastalıklara yenik düşme olasılıkları daha yüksektir.
- İzleme, önemli maliyet tasarrufları sağlayabilir.
- Elektronik izleme sonucunda çalışanların işyerlerine karşı yabancılaşma duygularında bir artış meydana gelmektedir.
- Performansı eşit olmayan kişiler değiştirilebilir veya başka görevlere aktarılabilir.
- Artan stres genellikle fiziksel semptomlara neden olabilir. Bu tür stres ve stresle ilgili semptomlar tıbbi harcamalar, kaybedilen zaman ve devamsızlık yaratabilir.
- Çalışanların kendi aralarında, çalışanlar ve amirler arasında ve amirler ile yöneticiler arasında güven eksikliği (Zabian ve Qawasmeh, 2008: 191-192).

Elektronik izlemenin olumsuz yanları olduğu gibi olumlu yanları da bulunmaktadır. Bu olumlu sonuçlara bakacak olursak:

- İzleme kalite kontrol ve yeni prosedürlerin kontrolü için gereklidir.
- İş performansını artırır.
- İzleme size dikkatsiz olmamanızı ve yeni prosedürlere ayak uydurmanızı hatırlatır.

- İzlemeden iyi geri bildirim alabilirsiniz (Chalykoff ve Kochan, 1989: 811).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu bölümde ilk olarak performans kavramı, tanımı ve etkileyen unsurlar ele alınacaktır. Daha sonra ise çalışan performansı kavramı, tanımı, boyutları, etkili olan faktörleri ve performansı artırma yolları incelenecektir.

#### 2.1. Performans Kavramı

Son zamanlarda, performans ile insan kaynakları arasındaki ilişki çok tartışılan önemli bir konudur. Bunun ana sebebi, işletmelerde başarının sürekli hale getirilmesi amacıyla bireysel, kurumsal ve grup performansının yükseltilmesinin gerekliliğidir. Bu performans artışının merkezinde ise işletmelerdeki çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmelerde bulunan kişilerin performanslarındaki yükseliş, kurum ve grup performanslarına da olumlu yönde etki etmektedir (Özmutaf, 2007: 41).

Örgüt alanında başarının temel terimlerinden birisi olan performans, örgütlerin hedef ve amaçlarını gerçeğe dönüştürebilmeleri, başka örgütler karşısında rekabet avantajı elde edebilmeleri ve de sonuç olarak, uzun süreli yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri açısından çok önemli bir unsurdur. Bununla birlikte, artan rekabet, değişen ve gelişme gösteren çevre şartları, yeni yönetsel yaklaşım, işletme ve işgücü yapıları, performans kavramını modern örgütler açısından çok daha önemli bir duruma getirmektedir (Türkmen, 2009: 31).

Türk Dil Kurumunda performans kelimesi “başarım” olarak ifade edilmektedir. Performans kelimesi Fransızca kökenli olup “performance” sözcüğünden ortaya çıkmıştır (<http://tdk.gov.tr>).

Bu bağlamda performans kavramına bakılacak olursa performans, köken olarak Türkçe olmayan bir kelimedir. Türkçeye “edim” şeklinde çevrilmiştir. Gündelik konuşma dilinde ve yazı dilinde edimden ziyade performans daha çok

kullanılmaktadır. Performans insan kaynakları yönetimi alanında çoğunlukla kullanılan, fakat içeriği ve sınırları yeterli derecede ifade edilmemiş bir terimdir (Çalık, 2003: 7).

Performans kavramının tam olarak bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu kavramdan değişik süreçlere bağlı olarak farklı anlamlar ve yorumlar çıkarılabilir. Öte yandan, çok çeşitli faktörleri mevcuttur ve boyutları çoktur. Her tanım, bir kısım kapsam ve içeriği dışarıda bırakabileceğinden, performansı kavramının kesin olarak bir tanımını yapmak zordur (Çalık, 2003: 8).

Performans kelimesi bireyler için olduğu kadar malzemeler, bilhassa makine tipi araçlar için de kullanılmaktadır (Açıkalın, 1999: 102). Kasnaklı (2002)'e göre performans, örgütü meydana getiren bütün bileşenlerin işgörenler, araç gereçler, kaynaklar, yönetim ve çevre etkileşiminin beraber iş birliği içerisinde ortak bir emek ile ortaya çıkan toplam sonucu şeklinde açıklanmıştır (Kasnaklı, 2002: 131).

Bu kavram ile ilgili literatür taraması yapıldığında örgüt ve ilgili diğer disiplinler aracılığıyla kavramın incelendiği fakat bu kavramın sınırlarının bütünüyle belirlenemediği gözlenmiştir. Performans kavramının sınırlarının tam olarak çizilememesinin en büyük sebebi alt dallarının çokluğu ve birden çok faktörden aynı anda etkilenmesidir.

Bu kavramın tanımı konusunda tam olarak bir fikir birliğine varılamamıştır. Diğer bir ifadeyle, bu terimin kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Genellikle, tasarlanmış ve amaçlı bir faaliyet neticesinde ulaşılan, nitel veya nicel olarak tespit edilen bir terim olarak sözlüklerde yerini almaktadır. Bir tanımda, “bir görevi yerine getiren bir kişi, bir girişimin veya grubun o görevle hedeflenen amaca yönelik olarak neleri sağlayabileceğinin nitel ve nicel olarak anlatımıdır” diye açıklanmaktadır. Diğer bir tanım da ise, “örgüt hedeflerinin yerine getirilmesi amacıyla ortaya konan bütün emeklerin değerlendirilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Çalık, 2003: 8-9).

Kelime anlamı ile bir işi başarıyla yapmak, bir kimsenin üzerine düşen sorumlulukları etkili bir şekilde yerine getirmesi anlamına gelen performans, fonksiyonel açıdan incelendiğinde, görevin gereği olarak daha önceden kararlaştırılan ölçüleri karşılayacak biçimde işin yapılması ve hedefin gerçekleşme oranı olarak açıklanmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Tutar ve Altınöz (2010)'e göre performans, daha önceden tasarlanmış olan bir etkinliğin, hedefe varma derecesidir. Performans kelimesi, kurum açısından belli bir sürede meydana getirilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanırken, birey açısından ise amaca varma konusunda ortaya konan bireysel etkinlik ve verimlilik derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Performans, bir görevi yerine getiren bir kişinin, işletmenin veya grubun, o görevle hedeflenen amaca yönelik olarak neye erişebildiğini, neyi sağlayabildiğini nitel ve nicel olarak gösteren bir kavramdır (Geylan, 2006: 141).

Kararlaştırılan şartlara göre bir görevin yerine getirilme seviyesi ya da çalışanın davranış şekli olarak tanımlanan kavrama performans adı verilir. Diğer bir deyişle, işgörenin belli bir zaman bütünü içinde kendisine yapması için verilen işten, çıkarmış olduğu sonuçlara performans denir. Çıkan bu sonuçlar olumluysa, işgörenin yapması için kendisine verilen sorumluluk ve görevleri başarılı bir şekilde yaptığı ve işgörenin performansı yüksek olduğu bilinir. Eğer sonuçlar olumsuzsa, çalışanın görev ve sorumluluklarında başarılı olmadığı ve performansının da düşük olduğu anlaşılır (Bingöl, 2003: 273).

## **2.2. Performansı Etkileyen Unsurlar**

Literatür taraması yapıldığında performansı etkileyen unsurlar üç kısımda ortaya çıkmaktadır. Bu üç kısım, bireysel unsurlar, örgütsel unsurlar ve çevresel unsurlardır. Bu bölümde bu üç unsur ele alınacaktır.

### **2.2.1. Bireysel Unsurlar**

İş görenlerin işle ilgili performansı, kişi davranışlarının diğer bütün basamaklarında olduğu gibi bireylerin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde yer aldığı durumun ortak bir olgusunu da kapsamaktadır. İş görenler sorumlu olarak davrandıkları görevlerini yerine getirirken birbirinden çok değişik ortam ve olayların içerisinde yer alabilirler. Bireysel niteliklerine uygun olarak ortaya konulan reaksiyonlar farklılaşmaktadır (Akşit, 2010: 203).

Kişinin performansına etki gösteren başka bir boyutta ise kişinin kendi bireysel olay ve niteliklerinden meydana gelen unsurlar bulunmaktadır. Bu bölümdeki temel unsurlar kişinin kültürel yapısı, sosyo-demografik nitelikler (medeni durumu,

cinsiyet, yaş, eğitim durumu), ücret düzeyi ve uzmanlık alanı algısı olarak belirtilebilir (Özmutaf, 2007: 48).

### **2.2.1.1.Yaş**

Performansı etkileyen bireysel unsurlar içerisinde yer alan ve performans üzerinde önemli bir etkisi olan faktörlerden biri yaştır. Kişinin içerisinde bulunduğu kültürün niteliklerine göre yaşın performans üzerindeki etkisi farklılık gösterebilmektedir. Birtakım ülkelerde küçük yaş grubunda yer alan işgörenlere daha çok değer verilmekte ve bu yaş grubunda bulunanlara hızlı bir şekilde kademe atlamasını sağlayacak fırsatlar verilmektedir. Bazı ülkelerde ise bu durumun tam tersi söz konusudur. Yani işgörenler ancak belli bir yaşa ulaştıktan sonra terfi fırsatına erişmektedir. Bu tarz toplumlarda yaş unsurunun çalışma olgunluğu üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğuna inanılmaktadır (Çalı, 2019: 86).

Bu faktör ile ilgili olarak başka bir yaklaşım da şekildedir. Genç işgörenler; gelişime ve değişime daha açık, daha dinamik, yeniliklere adaptasyon olmak amacıyla daha fazla enerji harcayan kişilerdir. Öte yandan, ortaya konulan çalışmalar örgütün yönetim departmanlarında görev alan genç işgörenlerin uygulama ve tecrübe ile alakalı bilgi ve beceri noksanlığı yaşamış olduklarını ortaya koymuştur. Genç işgörenler çalışma hayatlarında terfi alarak yükselme istekleri diğerlerine göre daha yüksektir. Bu durumdan yola çıkarak, genç işgörenler çalışma hayatlarında baskıcı ve engelleyici yönetim tarzı gibi olaylarla sıkça karşı karşıya kalmaktadır (Çalı, 2019: 86).

### **2.2.1.2. Cinsiyet**

Performansı etkileyen bireysel unsurlardan bir diğeri cinsiyettir. Bu unsur çalışma hayatı içerisinde oldukça önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Erkek egemen kültüre sahip toplumlardaki erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam şekli çalışma yaşamına da yansımaktadır. Bayanlara çok fazla iş veren toplumlarda çocukları olan bayanların erkeklere nazaran daha çok çocuklarıyla ilgilenme çabası, çalışma yaşamına uyum açısından sıkıntılara neden olabilmektedir (Özmutaf, 2007: 49).

Öte yandan kadınlar yapısal olarak duygusal, etkilenmeye daha açık oldukları için strese daha erken maruz kalabilmekte ve olayların etkisinden çıkmaları uzun zaman

alabilmektedir. Bunlara ek olarak kadınların çalışma ortamında belirgin bir şekilde veya üstü kapalı cinsel istismara da maruz kanıldığı gözlemlenmiştir. Bütün bunlar doğal olarak kişinin psikolojik açıdan yıpranmasına neden olmakta ve bu da bireyin performansına olumsuz olarak yansımaktadır (Özmutaf, 2007: 49).

### **2.2.1.3. Medeni Durum**

Evli olan kişiler arasındaki yaşanmış olan olumlu ve olumsuz ilişkiler işgörenlerin çalışma hayatını etkilemektedir. Bundan dolayı bekar kişilerin görevlerinden tatmin olmaları bekar olmayanlara göre daha yüksektir. Bireylerin performanslarına etki eden bu durum, evli olan kişilerin olumsuz bir olay yaşamaları durumunda, bu olumsuz olayı çalışmalarına yansıttıkları gözlemlenmiştir. İlişkileri iyi olan evli bireylerin çalışma memnuniyetleriyle birlikte iş performanslarının yüksek olduğu görülmektedir. Fakat çalışmalar evli işgörenlerin aile hayatlarındaki sorumlulukları sebebiyle memnun olmasa dahi işten ayrılma oranlarının düşük ve devamsızlık düzeylerinin az olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Bozboğa, 2019: 49).

### **2.2.1.4. Eğitim Düzeyi**

Özel sektör olsun kamu olsun bütün kurumlarda iş görececek bireylerin o konuyla ilgili bir birikime sahip olmaları gerekmektedir. Bu bilgi birikimi bireyin daha önceki dönemlerinde görmüş olduğu eğitimle olabileceği gibi, kurumlar ayrıca kendi işgörenleri için eğitimler ayarlar ve gelişmelerine katkı sağlamaya çalışırlar. Çünkü yapılmış olan çalışmalarda işgörenlerin eğitim düzeyleriyle kurumun performansının doğru orantılı olduğu saptanmıştır (Çelik, 2018: 69).

Eğitim seviyesi yükseldikçe kişilerin iş yaptıkları işletmede terfi imkanları da artmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek kişilerin yıpranma seviyeleri daha üst boyutta ortaya çıkmaktadır. Fakat, eğitim seviyesi yüksek kişiler yönetim departmanında üst kademelere yükselme imkanına sahip oldukları için iş sorumlulukları ve almış oldukları riskler arttığı için stres seviyeleri de yükselmektedir. Fakat, eğitim seviyesi yüksek kişilerin problem çözme yeteneklerinin de daha iyi geliştiği de bu bağlamda göz ardı edilmemelidir (Özmutaf, 2007: 49).

### **2.2.2.Örgütsel Unsurlar**

Performans üzerinde etkili olan diğer bir grupta örgütsel unsurlardır. Bu grupta yer alan unsurlar şunlardır: iş tasarımı ve yönetim politikası gibi unsurlardır (Neal ve Griffin, 1999: 53).

#### **2.2.2.1.Yönetim Politikası**

Bir organizasyondaki yönetim anlayışı, çalışanın performansına etki eden en önemli unsurlardan biridir. Yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin her organizasyondaki davranışlarının şekli, işgören-yönetim ilişkileri ile yönlendirilir. Bu şekildeki bir ilişki, işgörenlerin iş tatminini pozitif ve negatif yönde etkilemektedir (Almachı, 2019: 53).

Yönetim politikası, işgörenlerin performanslarını iyi duruma getirerek organizasyonun da performansını yükseltmeyi ve bu sayede de işgörenin organizasyondan sağlayacağı faydaları arttırmayı amaçlamaktadır (Genç, 2005: 19).

Öte yandan, toplumda meydana gelen hızlı ve köklü değişimler sosyal ve kültürel yapılarda farklılıklar yaşanmakta ve bu yüzden ortaya çıkan teknolojik gelişmeler işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, yeni örgüt biçimlerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır ve bununla birlikte, mevcut organizasyonların yönetim politikalarında değişimi gerekli kılmaktadır (Genç, 2005: 46-47). Etkili değişim yönetimi, mevcut durumu tanımlamayı, gelecekte hedeflenen durumun amaçlanması ve örgütün mevcut durumundan gelecekte arzu edilen duruma doğru hareket etmesini kapsamaktadır. Bu süreçte yönetim politikasının organizasyonun yapısı ve işgörenlerin tutumları ile uyumunun sağlanması, işgören performansının belirleyicisi konumundadır (Yıldırım, 2011: 16).

#### **2.2.2.2.İş Tasarımı**

Örgütsel amaçlara erişebilmek için, örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlik gösteren şartlar karşısında kimi zaman işlerin tekrardan incelenerek tasarlanması gerekebilmektedir. İş tasarımı, işletmenin ve teknolojinin gerektirdiği şartlara göre işin tekrardan değerlendirilmesi gibi amaçlarla ortaya konurken, buna ilaveten işi yapan işgörenin yaptığı işten tatmin olmasını sağlamak, yapılan işi en az süre, maliyet ve emek gerektirecek biçimde basitleştirilerek tekrardan değerlendirmek ve bu



bağlamda işgörenin performansını arttırılmasını sağlamak için de yürütülmektedir (Yıldırım, 2011: 16).

İş tasarımı, belirli bir iş ya da birbirine bağlı işlerden meydana gelen mekanizmaların, sadece işgörenlerin iş tecrübelerini değil bunun yanında onların performanslarını yüksek düzeye çıkarmak amacıyla değiştirilmesini kapsayan etkinliklerdir (Yıldırım, 2011: 17).

Başka bir tanıma göre iş tasarımı, işlerin içerik ve ilişkilerini tespit etmeyi ifade eder. Kısaca iş tasarımı, işi gerçekleştirenler üzerindeki etkisini göz önüne alarak, işin sosyal ve hukuki görünümünün tekrardan yapılandırma hedefine ve düşüncesine yönelik bir dizi faaliyet süreci olarak tanımlanabilir (Baysan, 2004: 33). İş tasarımında amaç, işin görev ve sorumluluk açısından içeriğinin ne olacağı, bunları yaparken hangi teknik, yöntem ve sistemin uygulanacağı ve iş sahibi ile üstleri, astları ve çalışma arkadaşları arasında ne tür bir bağlantı olacağının belirlenmesidir (Baysan, 2004: 33).

### **2.2.3. Çevresel Unsurlar**

Doğal bir mekanizmaya benzeyen organizasyonlar kendilerine ait bir çevrede hayatlarını sürdürürler. Organizasyonlar bu çevre içerisinde belirli bir yere sahip olmak ve onunla ilişki kurmak zorundadırlar. Bu bakımdan çevre, organizasyonun yaşam kaynağıdır (Dinçer, 2004: 139). Bir organizasyonu az ya da çok doğrudan veya dolaylı etkileyen ve kararları şekillerinden faktörler dizisine dış çevre faktörleri adı verilir (Dinçer, 2004: 73). İç çevre ise organizasyonun elinde bulundurduğu varlık ve yetenekleri ile alakalıdır. İşletmelerin iç çevresi işletmelerin kendi içinde çeşitli niteliklere sahiptir. Organizasyon yapısı, organizasyon kültürü, sahip olunan teknik donanım, varlıklar, misyon, vizyon, hacim, organizasyonun değerleri iç çevreyi meydana getiren unsurlardır. Bu bağlamda çevre, organizasyon açısından iç çevre ve dış çevre olarak iki kısma ayrılmaktadır. İç çevre organizasyonun denetiminde iken, dış çevre organizasyonun dışında ve dolayısıyla denetimi altında değildir (Yıldırım, 2011: 20).

Çevresel unsurlar işgörenlerin tutumlarına etki etmektedir. Bunun sebebi çevrenin, izin verilen davranış, öğrenilecek bilgiler ve teşvik edilen etkinlikler bakımından işgörenleri etkisi altına almasıdır. Öyleyse çevresel etmenleri meydana getiren

sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik etmenlerin her birisi işgörenlerin davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilemekte ve bu etmenler arasındaki etkileşim işgörenlerin performansını ortaya çıkarmaktadır (Yıldırım, 2011: 21).

### **2. 3. Çalışan Performansı Kavramı**

Performans kavramına üst kısımlarda daha önceden genel olarak değinilmişti. Bu bölümde ise bir örgütte çalışan bir bireyin performansı ele alınacaktır.

Çalışan performansı, araştırmacılar açısından olduğu gibi işletmeler, işveren ve işgörenler açısından da temel bir olgudur. Nitekim, işletmelerin kurumsal amaçlarına erişebilmeleri ve içerisinde yer aldıkları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yerine getirdikleri işte yüksek performans gösteren personellere ihtiyaçları vardır. Yüksek çalışma performansı, işletmeler açısından olduğu kadar işgörenler içinde önemlidir. İşlerini gereği gibi yerine getirmek ve görevinde maksimum başarı ortaya koymak, bireyler için yetenek, gurur ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve toplumsal itibar gibi kişiler açısından önem arz eden pek çok çalışma sonucunun da temel şartıdır (Yelboğa, 2006: 200).

Bu kavram ile ilgili tanımların birleştiği nokta örgütsel hedef ile kişisel arzu neticesinde meydana gelmiş olmasıdır (Turan ve Altınöz, 2010:202). Örgütler açısından performans işgörenin örgütün amaçlarına yapmış olduğu katkıları ifade etmektedir. Örgütün iş ortamı ve türü ne olursa olsun idareci pozisyonundaki bir bireyin en önemli sorumluluklarından bir tanesi işgören performansının geliştirilmesidir (Diktaş, 2018: 43).

Çalışan performansı, işgörenin görevlerini ve sorumluluklarını ne ölçüde etkili bir şekilde yaptığını gösterir. Performansı yüksek olan işgören, görev ve sorumluluklarını başarılı bir biçimde yerine getirir ve bu nedenle örgütün amaçlarına erişmesine yardımcı olur (İllez ve Güner, 2006:325).

Viswesvaran ve Ones (2000)'e göre çalışan performansı, çalışanların işletmenin hedeflerine katkıda bulunan, ölçülebilir eylemleri, davranışları ve sonuçlarını ifade eder (Viswesvaran ve Ones 2000: 216).

Çalışan performansı en genel haliyle, “işgörenlerin iş yerinde göstermiş oldukları davranışların bütünüdür” diye tanımlanabilir (Berghe, 2011: 24).

## **2.4.Çalışan Performansının Boyutları**

Çalışan performansı kavramını inceledikten sonra bu bölümde çalışan performansının boyutları ele alınacaktır. Çalışan performansının boyutları; görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki şekilde incelenmiştir.

### **2.4.1.Görev Performansı**

Görev performansı biçimsel iş tanımları kapsamı içine giren esas dönüşümlerin elde edilmesi ve etkinliklerin gerçekleştirilmesine yönelik performanstır. Bundan hareketle bu boyut daha çok görevin uzmanlık ve mesleki yönüyle ilişkilidir (Bağcı, 2014: 61). Diğer bir ifadeyle görev performansı, bir işi diğer başka işlerden ayıran ve bir işin temel faaliyetlerini ve görevlerini temsil eder (Jawahar ve Carr, 2006: 330).

Görev performansı, doğrudan mal veya hizmet üretiminde bulunan davranış biçimlerini veya kuruluşun temel teknik süreçlerini dolaylı olarak destekleyen faaliyetleri kapsamaktadır. İş görenler bir görevi yerine getirmek için teknik beceri ve bilgilerini kullandıklarında görev performansını sergilemiş olurlar (Scotter, Motowidlo ve Cross, 2000: 526).

Lin ve arkadaşlarına (2011) göre bu boyut, bir işletmenin bir satış görevlisinin sorumlu olduğu bir işi yaparken öngörülen ihtiyaçları karşılaması ve ilişkili olduğu faaliyetleri yerine getirme beklentisidir diye ifade edilebilir (Lin, Chen ve Wang, 2011: 166). Bu boyut, çalışanların sorumlu oldukları işleri etkili bir biçimde yerine getirme dereceleri olarak da açıklanabilmektedir. Çalışanlar aracılığıyla ortaya konulacak rol içi performans sadece işletme hedeflerine katkı sağlamayacak, aynı zamanda sahip olunan teknik bilgi ve beceriler etkinliklere aktararak örgütsel gelişime fayda sağlayacaktır (Karaalioğlu, 2019: 137).

Karacaoğlu ve Satır (2019)'a göre görev performansı, her resmi iş tanımında bulunan yükümlülükleri kapsayan, kuruluşlardaki esas dönüşümlerin sağlanması ve etkinliklerin (mesela, satın alma faaliyetleri, mamullerin üretilmesi, emrinde olan kişilerin yönetimi, muhasebe kayıtlarını tutmak veya hizmetlerin yerine getirilmesi gibi) ortaya konulmasına ilişkin performansı ifade etmektedir (Karacaoğlu ve Satır, 2019: 95).

Bir işgörende görev performansının yüksek seviyede olmasında, işgörenlerin mesleki anlamda yeterli seviyede olması, çalışma ortamlarının uygun seviyede olması,

anlaşılır bir görev tanımı ile birlikte çalışanın sahip olduğu ahlaki değerler oldukça önem arz etmektedir. Eğer görev tanımı anlaşılır bir şekilde açıklanmamışsa bu durumda performansı belirlemek oldukça güç olacaktır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59).

#### **2.4.2.Bağlamsal Performans**

Bugünkü örgütler yoğun rekabet ortamında rekabet güçlerini koruyabilmek için daha fazla emek vermeli ve aynı zamanda gelecekte ihtiyaç duyacakları gereksinimlere karşı kendilerini hazırlamalıdır. Bundan dolayı işletmeler yalnızca kendilerine tanımlı sorumlulukları değil daha çoğunu yapmalıdır ki bu sayede rekabette yerini alabilmeli ve geleceğe gereken yatırımlarını yerine getirebilmedir. Bunun sonucunda da pek çok işte olmasa bile modern işletmelerde birçok yönetici artık çalışan performansı boyutlarından biri olan bağlamsal performansı daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda bağlamsal performans, görev etkinlikleri ve süreçleri açısından önemli bir itici güç olarak işlev gören sosyal, örgütsel ve psikolojik bağlamı biçimlendirmeleri nedeniyle temel iş yükümlülükleriyle bağlantı içerisinde olmayan fakat önemli bireysel çabalar olarak ifade edilmektedir (Şahin, 2018: 40).

Başka bir tanımında ise Jahawar ve Carr (2006) bağlamsal performansı şu şekilde açıklamışlardır; herhangi bir görev için resmi olarak zorunlu olmayan, fakat bütün işerin sosyal bağlamını ortaya çıkarmaya yardımcı olan gönüllülük esasına dayanan davranışlardır (Jahawar ve Carr, 2006: 330).

Bağlamsal performans, sosyal ve psikolojik bağlamın devam ettirilmesi ve artırılmasına yardım ederek, işgörenlerin görev performanslarını dolaylı olarak destekleyen davranışların bütünüdür. Bu organizasyonda işgörenlerin görev tanımları arasında bulunmayan ancak görevlerini yerine getirmeleri için onlara kolaylık sağlayan bireysel özellikleri, motivasyon, iyi niyet sosyal yardımlaşma gibi kavramlar yer almaktadır. Bağlamsal performans boyutu bu kavramları kapsamaktadır (Çalı, 2019: 73).

Çalışan performans boyutlarından biri olan bağlamsal performans davranışlarına örnek verilecek olursa, organizasyonu desteklemek ve oluşabilecek tehlikelere karşı korumak, örgütteki diğer çalışanlara yardım etmek ve gerekli olduğu durumlarda onlarla işbirliği içerisinde olmak, prosedürlere ve kurallara uymak, çalışma ortamında

görevini yerini getirirken hevesli olma ve görevine istikrarlı bir şekilde devam etmek ve ekstra mesai için gönüllü olmak gibi örnekler verilebilir (Befort ve Hatstrup, 2003: 17).

## **2.5.Görev ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar**

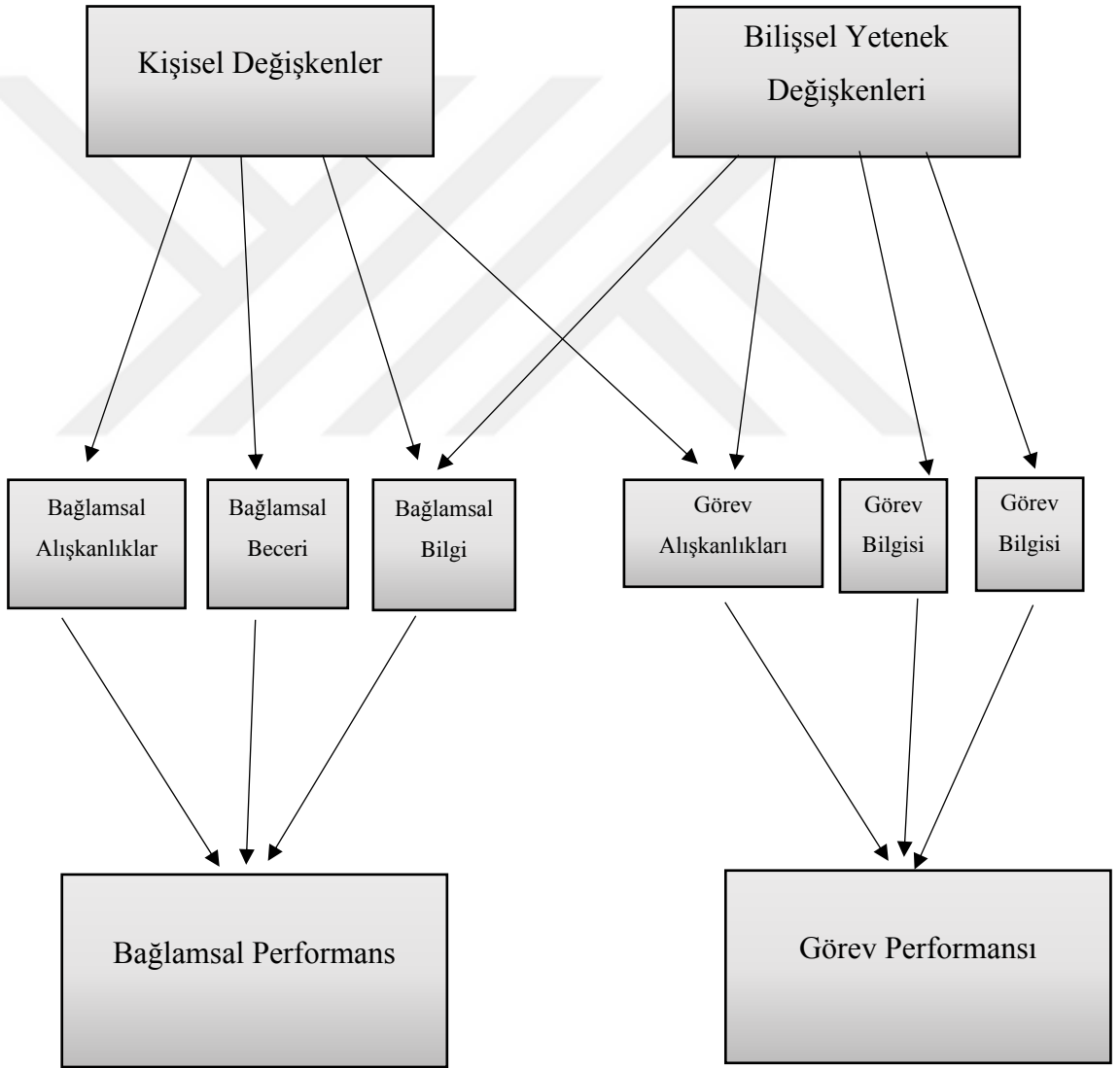
Çalışan performansının boyutlarından olan görev performansı ve bağlamsal performans terimleri arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum ilk olarak görev performansı boyutu açısından açıklanacak olursa kişilerde iş davranışlarının olumlu katma değer sağlamasının nedeni, işgörenlerin ham maddeleri mal ve hizmet gibi çıktılara dönüştürülmesinde görev almaları ya da işletmenin teknik çekirdeğine doğrudan hizmet sağlayarak etki göstermeleridir (Tanyıldız, 2019: 46).

Bu duruma bağlamsal performans penceresinden bakılacak olursa kişinin göstermiş olduğu bağlamsal performansa yönelik davranışların olumlu katma değer ortaya koymasının nedeni işletmenin teknik çekirdeğinin sadece etkili bir şekilde değil bunun yanında verimli bir şekilde çalışması için gerekli gördüğü sosyal, kurumsal veya psikolojik çevrenin mevcut bir şekilde devam ettirilmesi veya geliştirilmesi olmaktadır. Her iki performans kapsamında da işletmenin amaçlarının meydana getirilmesi üzerine olan davranışlar yukarıda bahsedilen biçimde iki farklı yolla ortaya konulabilmektedir (Motowidlo vd., 1997:76).

Bağlamsal performans faaliyetleri, görev performansı faaliyetlerden bazı noktalarda farklılıklar göstermektedir. İlk olarak görev faaliyetleri, organizasyonun temeline yani teknik çekirdeğine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra bağlamsal faaliyetler, görev performansının ortaya çıkardığı sosyal, psikolojik ve örgütsel çevreye yardımcı olur. İkinci olarak, görev etkinlikleri aynı örgüt içerisinde yürütülen farklı işler arasında farklılık göstermektedir. Bununla beraber, bağlamsal faaliyetler ise bu durumun aksine tüm ya da birçok iş için ortak nitelikler taşımaktadır. Üçüncü olarak, görev etkinlikleri rol tarafından belirlenir ve bu da işgörenlerin ücret karşılığında meydana getirdiği davranışlardır. Buna ek olarak ise bağlamsal davranışlar daha az rolle belirlenir. Son olarak ise görev performansında görev etkinliklerini yerine getirmek için çalışanların bilgili, yetenekli ve becerikli olması önemlidir. Bunlar genellikle görevin niteliklerine göre

değişkenlik gösterir. Bağlamsal performans için, ana çeşitlilik kaynakları çalışanların eğilimleri ve iradesidir. Gönüllük, yardım etme, ısrar etme vb. davranışsal roller ile ilgili bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Goodman ve Svyantek, 1999: 255).

Görev ve bağlamsal performans boyutları arasında bireysel farklılıklar da mevcuttur. Bu bireysel farklılıklar Motowidlo ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada ortaya konulmuştur. Bu farklılıklar şunlardır; bağlamsal alışkanlıklar, görev alışkanlıkları, bağlamsal bilgi, görev bilgisi, bağlamsal beceri ve görev becerisidir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 80-82).



**Şekil 2.1: Çalışan Performansı Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

**Kaynak:** (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 79).

Bu farklılıklardan ilk olarak görev bilgisini ele alacak olursak, görev bilgisi, işletmenin teknik mekanizmalarının işleyiş biçimi ile ilgili unsurlardır. Buna ek olarak teknik bilgi ile ilgili olaylardaki prosedürleri, kararların alınması, verilerin işlenmesi vb. gibi oluşumları içine almaktadır. Görev bilgisi önemli ölçüde bilişsel yetenek ile birlikte meydana gelmektedir. Yüksek bilişsel beceri düzeyine hâkim olan bireylerin işletmeye ait usul ve yöntemleri anlama becerisi de yüksek olmaktadır (Tanyıldız, 2019: 48).

Bağlamsal bilgi, diğer kişilere yardımcı olmayı ve onlarla birlikte yapılan işlerde birlik içerisinde olmak, işletme kurallarına ve prosedürlerine uymak, örgütsel hedefleri tasdiklemek, hedeflerin gerçekleşmesi için desteklemek ve savunmak gibi faaliyetleri içermektedir. Bağlamsal bilgiye örnek olarak, farklı grup çalışanlarıyla iş birliği kurma konusunda nasıl hareket edileceğini bilmek, kurumun pozitif yönlerini kurum dışındaki kişilere ne şekilde sunacağını bilmek, kurum içinde üzgün bir çalışan gördüğü zaman onu nasıl sakinleştireceğini iyi bilmek, zor çalışma arkadaşları, amirler ve astlarla nasıl verimli ve etkili çalışacağını bilmek gibi faaliyetler örnek olarak verilebilir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 80).

Görev becerisi, teknik bilgileri gerçek anlamda kullanma, teknik yöntemleri harekete geçirme, verileri kullanma, karar verme, sorunları çözüme kavuşturma ve başlıca teknik görevlerle ilgili kararlar verme yeteneğidir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 81).

Bağlamsal beceri ise işletme prensiplerini ve prosedürlerini göz önünde bulundurarak farklı kişilerle yardımlaşma ve adapte olma konusunda gerekli durumları ölçmede etki gösterdiği bilinen faaliyetleri tamamlama becerisidir. Buna ek olarak bağlamsal beceriler dışa dönüklük gibi kişilik özellikleri ile belirlenmektedir (Tanyıldız, 2019: 48).

Diğer bir farklılık ise görev alışkanlığıdır. Görev alışkanlıkları işgörenlerin çalışma görevlerinde yapılması muhtemel davranışlarını ortaya koymasını kolaylaştıran ve yahut bu duruma karşı olan görev durumlarına verilen cevaplar kapsamında meydana gelmektedir. Görev alışkanlıklarının hem bilişsel hem de vicdanlı olmak gibi bireysel değişkenleri kapsayan farklılıklardan meydana gelmesi ön görülmektedir (Tanyıldız, 2019: 49).

Bağlamsal alışkanlıklar ise, çeşitli bireylerarası ve grup faaliyetlerine yaklaşma veya bu durumlardan kaçınmaya ilişkin karakteristik eğilimleri, çatışmayı incelemek amacıyla tercih edilen yolları ve kişilerarası ve politik yöntemleri kapsamaktadır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 82).

## **2.6.Çalışan Performansında Etkili Faktörler**

Literatür incelendiğinde çalışan performansına etki eden pek çok faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörler; motivasyon, iş stresi, çalışma ortamı, yetenek, kişilik özellikleri ve iş tatmini gibi faktörlerdir.

### **2.6.1.Motivasyon**

Çalışanın performansını etkileyen en önemli faktör, motivasyon ve bu motivasyonunun sürekliliğidir (Kılınç, 2016: 81). Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden gelmektedir. “Motive” sözcüğünü Türkçede güdü ve harekete geçirici, teşvik edici olarak karşılık bulur. Özetle motivasyon bir bireyi belirli olan bir amaç için harekete geçiren kuvvet olarak açıklanabilir (Ertürk, 2009: 142-143).

Motivasyon, işletmenin ve kişilerin gereksinimlerini tatmin edecek bir çalışma ortamı oluşturarak kişilerin harekete geçmesi için etkilenmesi ve heveslendirilmesi sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 304).

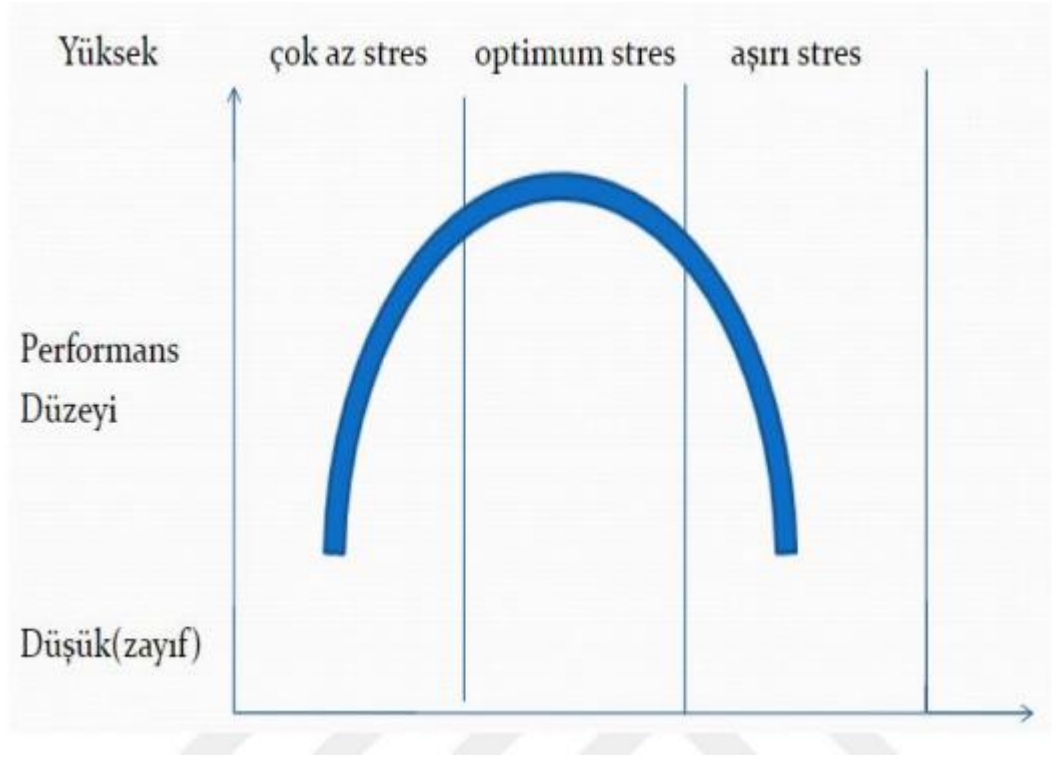
Koçel (2010)’e göre motivasyon, bireylerin belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için kendi istek ve arzuları ile hareket etmeleri ve çaba göstermeleridir. Bu bağlamda, motivasyonun konusu, bireylerin tutumları, hedefleri, gereksinimleri ve kendilerine performanslarına ilişkin bilgi verilmesi konularıyla ilişkilidir (Koçel, 2010: 619).

Bunlara ek olarak, işgörenlerin performans seviyelerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların adaletli bir şekilde yorumlanarak kişilere aksettirilmesi, bireylerin motivasyonunda önemli izlenimler oluşturmaktadır. Bundan dolayı işgörenlerin performanslarının ölçülmesiyle beraber bu sonuçların örgütsel karar ve uygulamalarda kullanılması gerekir. Performans değerlendirme sisteminin aktif bir şekilde uygulanması ile işgörenlerin motivasyonu ve verimliliği yükseltilebilir (Tuncer, 2013: 88).

### **2.6.2.Stres**



Bir örgütte işgörenlerin performanslarını yakından etkileyen önemli unsurların başında stres unsuru gelmektedir. Örgüt veya örgüt dışı kaynaklarla ilişkili olarak meydana gelen tehditler işgörenleri oldukça güç bir duruma götürebilmektedir. (Çalı, 2019: 82). Stres kavram olarak, bireylerin rahatlığı için bir risk olarak algılanan ve bu nedenle tam olarak ele alınamayan olaylara gösterilen ve belli olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkilere denir (Şimşek, 2010: 317).



**Şekil 2.2: Performans ve Stres Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Işıkhan, 2004: 6.

Stres duygusu belirli bir seviyeye kadar işgörenin performansını pozitif yönde etkilemektedir. Stres duygusunun optimum seviyeyi geçerek oldukça üst seviyeye çıkması işgörenin performansını olumsuz yönde etkilemeye başlamaktadır. Çok fazla stres kişilerin dikkatlerinin dağıtılmasına, odaklanma sorunu yaşamalarına, karar verme yeteneklerini etkili bir biçimde kullanamamalarına, inisiyatif alamamalarına ve zihinsel fonksiyonlarını sağlıklı bir biçimde kullanamamalarına sebep olmaktadır. Bu bağlamla işgörenlerin stres algılarının iyi yönetilerek performanslarının en üst seviyeye çıkarılması oldukça önem arz etmektedir (Işıkhan, 2004: 62–63).

### **2.6.3.İletişim**

Örgütteki işgörenler kendilerinden neler istendiğini, görevlerini nasıl yerine getirmeleri gerektiğini ve idarecilerle diğer işgörenlerin kendilerine ilişkin neler düşündüğünü öğrenme fırsatına iletişim yardımıyla sahip olur. Bu faktörün zayıf olması ya da olmaması durumunda ise örgüt ortamında belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu belirsizlik ise iş tatminsizliği, stres, işten ayrılma, devamsızlık, düşük verimlilik, örgüte olan bağlılığın azalması ve güvensizlik gibi birçok soruna yol açabilmektedir (Arıkan, 2018: 33-34).

Personelle kurulacak sosyal ilişkiler ve etkinlikler, işgörenin iş yerinde yaşamış olduğu stresten ve monotonluktan kurtulmasına yardımcı olacak, işgörenlerin memnuniyetlerini ve yaşam standartlarını yükseltecek ve elde tutulmalarına katkı sağlayacaktır (Kılınç, 2016: 80).

### **2.6.4.Çalışma Ortamı**

Çalışan performansına etki eden önemli faktörlerden bir diğeri de işgörenlerin çalışmış olduğu ortamdır.

Çalışma ortamı, birçok kişinin derinden hissettiği çok değişik duyguları ortaya koymaktadır. Bu duygular pozitif yönlü olduklarında, kişilere hayatlarının en tatmin edici tecrübelerinden bazılarını sunarlar. Aynı zamanda, bu duygular negatif yönlü olduklarında ise kişilere yaşanan hayatın en can sıkıcı ve kırıcı deneyimlerinden bazılarını sunarlar (Muchinsky, 2000: 803).

Çalışma koşulları sadece kişisel rahatlık bakımından değil, aynı zamanda işin yapılması için de oldukça önemlidir. İşgörenler fiziki olarak daha fazla rahat edebilecekleri çalışma ortamlarını arzulamaktadır. Mesela, az ışık ya da çok fazla ısı çalışanı fiziksel olarak kötü etkilemekte, kirli hava veya zayıf havalandırma olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Erdil vd, 2004: 19).

Çalışma koşullarıyla ilgili şartlar, işgörenlerin sadece çalışma hayatlarında değil aynı zamanda çalışma hayatları haricindeki hayatlarını da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Uzun zaman boyunca çalışmak mecburiyetinde kalan, yoğun bir biçimde mesai yapan personeller ailelerine ve arkadaşlarına yeterli derecede vakit ayıramamaktadırlar. İş görenlerin mesai saatleri sürelerinin verimli bir biçimde ayarlanması işgörenlerin çalışma hayatları dışında da kendilerine zaman ayırmalarına

imkân verecektir. Ailesine ve yakın çevresine zaman ayırabilen işgörenlerin sosyal hayatları daha canlı olacaktır. Bu durum işgörenlerin çalışma performansına pozitif yönde etki edecektir (Çalı, 2019: 82).

### **2.6.5.Takdir ve Ödüllendirme**

Çalışanların performansını etkileyen faktörler incelendiğinde ortaya çıkacak faktörlerden bir diğeri de takdir ve ödüllendirmedir.

Kişilerin performanslarının takdir edilmesi veya ödüllendirilmesi işgören performansına etki eden önemli faktörlerdendir. Takdir ve ödüllendirme yöntemlerini benimseyen örgütlerin personelleri mutlu ve memnuniyet seviyeleri yüksektir. Kişilerin motivasyonunu yükselten takdir ve ödüllendirme çalışanları örgüte olan bağlılıklarını da yükseltmede etkilidir. Kişilerin performanslarından dolayı takdir edilmesi, çalıştığı işletmede en başarılı personel olarak seçilmesi, çalışanlara güzel sözler söylenmesi, çalışanları terfi ve ikramiye ile ödüllendirmek, personellerin başarısını ve güven duygusunu yükseltir. Bireyleri motive eden bu tür durumlar aynı zamanda kişileri ileriye götüren kariyer imkanlarını elde etmelerine de kolaylıklar sağlar (Bozboğa, 2019: 50).

Bir işletmede etkili bir ödül sistemi geliştirmek güç olabilir. Bununla birlikte işletmeler alternatif olarak aşağıdaki çeşitli ödül sistemlerini kullanarak işgörenlerin performanslarını arttırabilirler:

- Çalışanların gereksinimlerine ve tercihlerine bağlı olarak ödüller planlama
- Ödül sistemleri konusunda işgörenlerin fikirlerine başvurmak
- Emek ve katkılarının kamuoyunda bildirmek
- Mesleki gelişim etkinliklerine destek vermek (örneğin; maddi yardım)
- Bireysel farklılıklara ya da farklı bir performans durumuna göre ödül verme (Skinner, 2005, Akt, Çalı, 2019: 80-81).

Çalışan performansını etkileyen faktörlerden biri olan takdir ve ödüllendirme konusu ele alındıktan sonra bir sonraki alt başlıkta bir diğeri faktör olan yetenek konusu ele alınacaktır.

### **2.6.6.Yetenek**

Çalışan performansını etkileyen faktörlerden bir diğeri de yetenek kavramıdır. Performans bakımından olumlu bir davranış gösteren işgören, faaliyet gösterdiği çalışma kolunda da yeteneklidir. Ayrıca sahip olduğu yetenekleri çerçevesinde yer aldığı statüde kendisini geliştirme fırsatı da yakalayabilmektedir. Bununla beraber sahip olduğu yetenekler ile yapmış olduğu iş arasında uyum olan bir işgörenin organizasyon içerisinde daha yararlı olmaktadır (Tanyıldızı, 2019: 41-42).

Yeteneği olan kişileri, organizasyonlarına kazandırmak isteyen işverenler arasındaki rekabet, her geçen gün daha da artmaktadır. Bugünün örgütleri başarılarını devam ettirmek amacıyla, donanım sahibi ve analitik niteliklere sahip becerikli işgörenleri istihdam etmek istemektedirler. Yalnız bu tür nitelikleri bulunan yetenekli kişileri bulmak oldukça zordur ve bu konuya yönelik araştırmalar, sadece özel kesimin değil aynı zamanda kamu kesiminin de gündeminde yer almaktadır. Organizasyonda yer alan ve bulunduğu göreve uyum sağlayamayan bir personeli geliştirilip yetenekli bir personele dönüştürmek yerine, o göreve daha uyumlu ve yatkın bir personelin istihdam edilmesi örgütün verimliliğinin de artırılmasına sebep olacaktır. Bu sistemin uygulanması organizasyona daha az maliyet yükleyecektir. Örgütlerin hedeflerine erişmesini sağlayacak gereksinimlerin tespit edilmesi ve bu doğrultuda yetenekli işgörenlerin keşfedilmesi ve yerine getirilecek olan işlerin doğru bir biçimde eşleştirilmesi zorunlu kılınmaktadır (Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu: 2014: 104-105).

### **2.6.7.Kişilik Özellikleri**

Kişilik özellikleri de çalışan performansını etkileyen önemli faktörlerin arasında yer alır. Her bireyin kendine has birtakım nitelikleri bulunmaktadır. Çünkü her bireyin kişisel özellikleri birbirinden farklıdır. Bütün bireylerin birbirine benzeyen ya da benzemeyen yönleri bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı kişiliği tanımak, onun hakkında bir bilgi sahibi olmak insan davranışını da anlamayı gerektirmektedir. Genel bir perspektif ile bireylere bakıldığı zaman bireyler aynı olarak görünürler ancak çevresel değişimleri ve genetik faktörü göz önünde bulundurarak bakıldığı zaman daha ayrıntılı bir değerlendirme elde edebilir (Tanyıldızı, 2019: 42).

Daha öncedeki kısımlarda da belirtildiği gibi işgören, kişilik özellikleriyle uyumlu bir görevde değerlendirilmeli veya çalıştırılmalıdır. Bu sistem kurulduğu ve

işetilebildiği sürece performans üzerinde etkileri ortaya çıkmaya başlayacaktır. İş görenin yapmış olduğu görev ile kişilik özellikleri birbirlerini tamamlar nitelikte değilse, işgören güçlük yaşayacak ve bu da işgörenin performansındaki verimliliği düşürecektir. Bundan dolayı bir personele iş tarifi yapılırken personelin kişilik testleri yapılarak eğilimleri, arzu ve ümitleri belirlenip ona uygun olabilecek görevlerde çalıştırılmalıdır (Çelik, 2018: 70).

### **2.6.8.İş Tatmini**

Tatmin kavramı; amaçlanan bir durumun yerine getirilmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. Gereksinimlerin tatmin edilmesi neticesinde oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanmaktadır. Tatmin olma duygusu yalnız ilgili kişi tarafından hissedilebilir ve kişinin iç huzura erişmesini sağlamada etkin bir rol üstlenir (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

İş tatmini teriminin altında yatan süreci deneye dayalı olarak araştırmak için, öncelikle bu terimin neyi anlattığını anlaşılır biçimde açıklamak gerekir. İş tatmini, kişilerin şu anda ilgilendiği çalışma rollerine yönelik genel duygusal yönelimini açıklar. Bu çalışmanın belirli boyutlarıyla roller, memnuniyetten ayırt edilmelidir. Buna göre, iş tatmini üniter bir terimdir ve kişiler tarafından toplam çalışma durumlarına yönelik belli belirsiz tanımlanmış tutuma göre karakterize edilebilir (Kalleberg, 1977: 126).

Vroom'a göre iş tatmini, işgörenlerin işlerindeki rolüne karşı duygusal reaksiyonlardır. Bireyin görevine karşı göstermiş olduğu olumlu tepkileri iş tatmini, olumsuz tepkileri de iş tatminsizliği olarak açıklanmaktadır (Kök, 2006: 293).

İş tatmini, iş şartlarının (çalışmanın kendisi, yönetimin davranışı) ya da bu işten çıkarılan sonuçların (iş güvenliği, maaş) bireysel olarak bir değerlendirmesidir ve kişinin normlar, beklentiler, değerler sisteminden geçerek yapılan işin ve bu işin şartlarına bağlı olarak algılamalarına karşı geliştirdiği içsel reaksiyonlardan meydana gelmektedir. Böylece iş tatmini, kişinin iş ortamına karşı göstermiş olduğu reaksiyonlardır (Aşan ve Erenler, 2008: 204).

## 2.7.Çalışan Performansını Arttırma Yolları

Yüksek performans sergileyen işgörenlere sahip olmak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmada en fazla katkısı olan işleri desteklemek organizasyonlar için oldukça önemlidir. Başarılı organizasyonlar iyi performansın, mutlu işgörenlerin ve göreve bağlılığın yararlarını anlamışlardır. Bağlı çalışanlar organizasyonlarından gurur duyarlar, kendilerini güvende hissedeler ve bu da daha iyi bir finansal performans göstermelerine ve daha motive olmuş bir iş gücünü de beraberinde getirmektedir (Shmailan, 2016: 6).

İşletmelerin birçoğu uzun vadeli planlamalar ve işgörenlerinin yeni beceriler geliştirmesi için çeşitli yatırımlar yaparlar ve ileride karşılaşılabilecekleri belirsiz şartlarla başa çıkmaları için önlemler alırlar. Böylece çalışanlarda oluşacak üst düzey motivasyon ve organizasyona olan bağlılığın sağlanması ile çalışanların da performansının artacağı öngörülmektedir (Elgana ve Imran, 2013: 137).

Örgütlerin rekabet şansını elde etmeleri insan kaynaklarını ne derecede verimli ve etkili bir şekilde kullandıkları ile ilgilidir. Bu konuda performans değerlendirmenin etkili kullanımı örgütlerin geleceği için önemlidir (Diktaş, 2018: 57). Organizasyonlar, iyi bir performans geçmişi olan işgörenler için değerlendirme veya terfi yaparak çalışan performansını artırmak için bu ödülleri kullanabilirler. Ödüllerin kişiye özel olması önemlidir çünkü çalışanlar genel nitelikteki ödüllere çok ilgi göstermezler (Njanja vd, 2013: 44). Bu şekilde çalışan performansının artacağı ön görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ STRESİ

İş stresi kavramını ele almadan önce ilk olarak stres kavramı, tarihsel gelişimi, aşamaları ve bu stres kavramına neden olan faktörler ele alınacaktır. Daha sonra ise iş stresi kavramı incelenecektir.

#### 3.1. Stres Kavramı

Stres; Türk Dil Kurumunun tanımına göre canlı organizmasının fiziksel ve ruhsal direnç ve dayanıklılığını düşürerek olumsuz etkilere neden olabilecek bazı uyarıcılara karşı gelişen savunma sistemidir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Günümüz gelişmiş endüstri toplumları daha önceki zamanlarda yaşanmış olan stresten farklı olarak çalışma hayatında ve gündelik hayatta daha fazla stresle karşı karşıyadır. Çünkü günümüzün gelişmiş toplulukları, iş ve toplumsal hayata azımsanmayacak oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Bunun gibi ortamlarda hayatlarını sürdüren kişilerin günümüzün bir gerçeği olan stresle karşılaşması kaçınılmaz olmuştur (Güney, 2001: 153).

Modern çağda stres, görünmeyen bir hastalık olarak algılansa da aslında insan yaşamının bir parçası olarak tarih öncesi devirlerden beri var olmuştur. Değişen yaşam koşullarına paralel olarak strese neden olan faktörler de değişikliğe uğramıştır. Tarih öncesi devirlerde yırtıcı hayvanlar, salgın hastalıklar ve savaşlarla bağlantılı olarak oluşan stres; günümüz yaşam koşullarında teknolojik, ekonomik ve sosyal konulardaki hızlı gelişmelerle bağlantılı bir şekilde artmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 1).

Bu bağlamda stres sözcüğü, Latince "strictia"dan gelmektedir. Stres, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda

objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır (Güçlü, 2001: 92). Bilimsel yayın hayatına yoğun olarak 1980'li yıllarda giren stres, araştırmacı ve bilim adamları için yeni bir kavram değildir. Ancak yeteri kadar tanımlanmamış veya uzun yıllar geçmesine rağmen tatmin edici bir tanıma varılamamıştır (Erdoğan, 1996: 269). En yaygın anlamıyla stres, bireye zor gelen, baskı oluşturan, bireye acı aşıl原因, sıkıntı ve üzüntü veren, bireyi çıkmaza sokan ve umutsuzluğa sürükleyen bir hayat olaylarıdır (Erkutlu, 2017: 58).

Stres kavramı sadece bazı durumlarda net bir şekilde anlaşıl原因 ve kavramın tek bir tanımı olmayan bir kelimedir. Stres her bireyde farklı anlamlar içerir. Gerçekten de hoş veya tatsız herkesin düşünebileceği hemen hemen her şey, söz gelimi evlenmek, işten çıkarılmak, yaşlanmak, iş bulmak, çok fazla veya çok az iş, hücre hapsi veya maruz kalma gibi birçok stres kaynağı tanımlanmıştır (Stranks, 2005: 1).

Selye (1956), stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır ve stresi, "vücuda yüklenilen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi" olarak tanımlamaktadır (Güçlü, 2001: 92).

Başka bir tanıma göre stres, birey ile çevresi arasındaki ilişkiden ortaya çıkan ve genel olarak bireyin fizyolojik ve psikolojik sağlık durumuna yansıyan duygusal gerilim ve gerginlik olarak açıklanmaktadır (Aytürk, 2010: 333).

Şimşek (2010)'e göre stres, bireylerin rahatlığı için bir risk olarak algılanan ve bu nedenle tam olarak ele alınamayan olaylara gösterilen ve belli olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkilerdir (Şimşek, 2010: 317).

### **3.2. Stres Konusundaki Araştırmaların Tarihsel Seyri**

Amerikan iç savaşında Posttravmatik Stres Bozukluğu (PTSB) sendromuna benzeyen olgulara asker kalbi (soldier heart) ismi verilmiştir. D.A. Costa 1871 yılında yayınladığı "On Irritabl Heart" isimli çalışmasında bu tip askerleri tanımlamaktadır ve bu tip askerlerde, bugün stres belirtisi olarak kabul ettiğimiz belirtilerin birçoğu yaygın olarak gözlenmiştir. Birinci dünya savaşında ise bu sendrom "Shell Shock" olarak isimlendirilmiş ve bomba patlamaları sonucunda oluşan beyin travması nedeni ile meydana geldiği hipotezi ileri sürülmüştür (Işıtan ve Gökler, 2012: 6).



İkinci dünya savaşından sonra emekli olan askerlerde, Nazi kamplarından sağ kurtulanlarda, Japonya’da atom bombasına maruz kalanlar arasından sağ kalanlarda da benzer stres semptomları görülmüş. Bu duruma zaman zaman zorlama nevrozu veya fiili tükenmişlik isimleri verilmiştir. 1900’lü yıllarda psikoanalitik etkinin güçlü olduğu Amerika Birleşik Devletleri’nde stres belirtileri ile doktorlara müracaat eden bireylere travmatik nevroz tanısı, konulmuştur. Psikoanalitikçiler travmatik nevrozu, travmatik olay sebebiyle çözümlenmemiş erken dönem çatışmalarının tekrardan aktive olması şeklinde yorumlamışlardır (<http://www.hipnoz.com>).

Sonuç olarak, en yoğun stres belirtilerinin travmatik olaylar sonucunda oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu durum stresin etkisinin, yaşanan travmatik olayın büyüklüğü ile yakından ilgili olduğunu göstermektedir. Günümüzde artık modern insanın günlük hayatın bir parçası olarak algılanmaya başlayan strese ilişkin gerek tıbbi gerekse psikolojik araştırmaların sayısı gittikçe artmaktadır (Işıtan ve Gökler, 2012: 6).

### **3.3.Stresin Aşamaları**

Stres kavramı ile ilgili birçok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalar mevcuttur. Selye, stres üzerinde uzun yıllar çalışmış ve stres-insan ilişkisine önemli derecede katkılar sağlayarak; “Genel Uyum Sendromu” olarak bilinen kuramı geliştirmiştir. Geliştirilen bu kurama göre; stres organizmanın tepki mekanizmalarını içermektedir. Ayrıca strese tepki alarm, direnme ve tükenme aşamalarında gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 277).

“Genel Uyum Sendromu” olarak adlandırılan bu durum alarm, direnç ve tükenme aşamalarından oluşur.

#### **3.3.1.Alarm Aşaması**

Bu bölüm organizma yapısının stres faktörüyle karşı karşıya geldiği ilk dönemdir (Eşsizoğlu vd, 2013: 10). James ve Brown (1997)’a göre bu aşama esasında Cannon (1914) aracılığıyla yıllar önce açıklanan “savaş ya da kaç” reaksiyonun oluştuğu aşamadır (James ve Brown, 1997: 315).

Savaş ya da kaç reaksiyonunun meydana geldiği dönem, alarm aşaması şeklinde isimlendirilmektedir. Bu aşamada ortaya çıkan savaş ya da kaç reaksiyonuyla yapıda bazı farklılıklar ortaya çıkar. Bu farklılıklar şunlardır (Tutar, 2000: 195):

- Nefes alıp vermenin çoğalması
- Yüzlerde meydana gelen solgunluk
- Göz bebeklerinin büyümesi
- Kan akışı ile kalp atış hızlarının artması
- Midede asit salgılamamanın hızlanması
- Duyu organlarında hassaslığın artması

Alarm aşamasında yapının stresle karşı karşıya kaldığında ortaya koyacağı farklılıklar gözlenmektedir. Alarm aşamasında, solunumda, kan basıncında, kalp atışlarında ve hormon salgılanmasında artışlar gibi bazı kimyasal ve fizyolojik tepkiler meydana gelmektedir. Stres nedeni etkisini sürdürürse, bir diğer aşama olan direnç aşamasına geçilir (Akgündüz, 2006: 7).

### **3.3.2.Direnme Aşaması**

İkinci aşama olarak direnme aşaması gelir. Bu aşamaya uyum aşaması da denir. Stresin kaynağında uyum ortaya çıkarsa her şey doğal haline çevrilir. Direnme etabında yitirilen enerjiyi, tekrardan elde etmek ve vücuttaki yıkıntılar giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında sempatik sinir sistemi devreye girer. Kalp atışı, tansiyon, nefes alıp vermedeki düzensizlik düzene girer ve kas gerilimi azalır. Bu etapda kişi, stresle başa çıkmak için elinden gelen bütün çabayı gösterir ve stresli bir kişinin hareketlerini sergiler. Belli bir zaman kişinin hal ve hareketlerinde ve yaşantısında bu husus devam edebilir (Güçlü, 2001: 94).

Stres yapıcı etkisini sürdürürken uyuma elverişli bir ortam gerçekleşirse, direnç aşaması meydana gelmekte ve birey sistemli disiplinli davranışlar göstermeye başlamaktadır. Böylelikle alarm reaksiyonuyla meydana gelen özel tutumlar ortadan yok olmakta, direnç standardın üstünde seyir göstermektedir. Dışardan normal görülen kişi fiziksel anlamda normal değildir. Bu aşamada uzun vadede kalınması kişinin, peptik ülser, yüksek kan basıncı, kardiyoyasküler rahatsızlıklar gibi hastalıklara yakalanma riskini yükselmektedir (Erdoğan, 1996: 92).

Fakat bu aşamada stresle başa çıkılmaz ise birey tükenme aşamasına geçecektir. Alarm aşamasında açıklandığı gibi, birey hemen hemen tüm tezlerini ve elinde bulundurduklarını alarm kademesinde ortaya koyacağından bu etapta elinde olan son bilgi ve yeteneklerini değerlendirecektir (Örnek, 2017: 9).

### **3.3.3.Tükenme Aşaması**

Stresin kaynağı ile mücadele edilemez ise fiziksel kaynaklar tüketilemez ve üçüncü aşama olan tükenme evresine geçilir (Tanşu, 2009: 10). Bu aşamada ise vücut stresin zorlamalarına daha fazla katlanamaz ve gücünü yitirir. İlk aşama olan alarm evresindeki birtakım belirtiler tekrardan gelir, değişik rahatsızlıklar tekrardan gözlemlenir ve bu rahatsızlıklardan bazıları kronik bir durum alır ve bu da kişinin ölümüne yol açabilir. Uzun zamandır savaş veren organizma yorgun düşer ve yavaş yavaş kalkanları indirerek savunmasız hale gelir (Işıtan ve Gökler, 2012: 159).

Bu bağlamda bu evrede hayat çekilmez bir hal alır. Uykusuzluk, baş ağrısı, canlılığını yitirme, göğüs ağrısı, kızgınlık, yalnızlık, çaresizlik, kuşkuculuk, öfke patlamaları gibi rahatsızlıklar ortaya çıkar (Aktaş, 2012: 30).

Eşsizoglu ve diğerleri (2013)'e göre, bu aşamanın ortaya çıktığının en önemli göstergesi, direnç aşamasında etkinliğini yitirmiş halde bulunan alarm aşaması tepkilerinin tekrardan harekete geçmesidir. Tükenme aşamasında organizma stresle mücadele etmek için özellikle direnç aşamasında ortaya koyduğu gücün tamamını yitirmiş ise sonuç ölüm olabilir. Bu güç kişinin hayatına son verecek derecede tükenmemişse strese ait fiziksel hastalıklar görülmeye başlanır (Eşsizoglu vd, 2013: 12).

### **3.4.Strese Neden Olan Faktörler**

Stresin oluşumunda pek çok faktör etkin bir rol oynamaktadır. Stres nedenleri stresör olarak isimlendirilmektedir. Stresin oluşumunda etkili olan etkenler bireysel, örgütsel ve fiziksel çevre şartları olarak birbirinden ayrılmaktadır.

#### **3.4.1.Strese Neden Olan Bireysel Faktörler**

Her birey değişik sebeplerden dolayı stres yaşamaktadır. Bir kişide stres oluşturan bir olay farklı bir kişi de stres oluşturmamaktadır. “Stres kavramı, kişilerin hal ve hareketlerini, çalışma esnasındaki verimini ve farklı bireylerle olan ilişkilerini etkiler. Bu kavram kendi başına ve ortada hiçbir şey yokken meydana gelmez. Stresin meydana gelmesi için kişilerin içinde bulunduğu ya da yaşamlarını devam ettirdiği ortam veya çevrede oluşan değişimlerin kişileri etkilemesi gerekmektedir. Çoğu kişi çevredeki farklılıklardan veya değişimlerden etkilenebilir, fakat birtakım kişiler bu

değişimlerden daha fazla etkilenirken, bazı kişiler ise daha az etkilenmektedir” (Ömeroğlu, 2015: 12).

Bu bakımdan kişilerde farklı düzeyde etki yaratan bu bireysel stres nedenlerine bakılacak olursa: olaylara olumlu bakmamak, kişinin kendisine olan güven eksikliği, devamlı kaygı içinde bulunmak, işkoliklik, işlerini devamlı olarak erteleme alışkanlığı, olaylar karşısında aceleci davranma, karşısındaki kişileri tatmin etme çabaları, karşılaştığı bütün engellerle tek başına mücadele etmek, yaşlılık ve değişen şartlarda çalışma gibi durumlar strese neden olan bireysel faktörlerdir (Şensoy, 2019: 6).

Gümüştekin ve Öztemiz (2009) de strese neden olan bireysel faktörleri şöyle sıralamıştır: aile ortamındaki problemler, ailedeki kişilerle olan ilişkiler, kişilerin algılama farklılıkları, karı koca olan kişilerin çalışma ortamındaki problemleri ev ortamına yansımaları, boşanma, tecrübeler, ölüm gibi unsulardır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2009: 7).

### **3.4.2. Strese Neden Olan Örgütsel Faktörler**

Günümüzde kişilerin büyük bir kısmı strese maruz kalmaktadır. İş hayatı da buna en büyük sebeplerden bir tanesidir. Kişiler hayatlarını sürdürmek için çalışmak mecburiyetindedir ve yaşamlarının büyük bir kısmını da çalışarak geçirmektedirler. Bundan dolayı da kişiler çalışma hayatında değişik durumlar, ilişkiler ve farklılıklarla karşılaşır ve bu da pek çok gerginliğe neden olmaktadır. Bütün bu faktörler de stres oluşturuca ya da arttırıcı etkiler meydana getirmektedir (Örnek ve Aydın, 2006: 164).

Örgütsel stres, bireyleri normal işlevlerinde farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur. Stresle ilgili birçok rahatsızlıklar işyerlerinde pahalya mal olan sonuçlar doğurmaktadır. Örgütlerde stres nedeniyle; güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölüm gibi sonuçlar görülür (Gümüştekin ve Özdemir, 2004: 61).

İş yaşamındaki stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmak için iş

yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekmektedir. Çünkü stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuzluk gibi kişilik özellikleri göstermesine yol açabilmektedir. Diğer taraftan stres, doğrudan ya da dolaylı bir biçimde iş görme maliyetini yükseltmekte ve çalışanların ve iş yaşamının niteliğini düşürebilmektedir (Soysal, 2009: 19).

### **3.4.3. Strese Neden Olan Çevresel Faktörler**

Stresi meydana getiren etmenleri kısıtlamak oldukça güçtür. Birey ile stres faktörleri arasındaki etkileşimle birlikte ortaya çıkan sonuçla beraber stres oluşmaktadır. Öyle ise strese neden olan etmenlerin kişiden, çevresinden ve çevresiyle ilişkisinden kaynaklandığı söylenebilir (Örnek ve Aydın, 2006: 150).

İnsanların yaşamlarını sürdürdükleri çevre şartları, karakterlerinin bir kısmını oluşturmaktadır. Kendiliğinden getirilen birtakım nitelikler şüphesiz değişmez veya değiştirilemez. Fakat çevresel şartlar değişkenlik gösterdikçe bireylerin tutumları değişmekte ve karakterlerinde fark edilir ya da fark edilmeksizin bazı farklılıklar görülebilir (Özdevecioğlu, 2002: 115).

Stresi ortaya çıkaran birden fazla etken vardır; ancak fiziksel çevre, çoğu zaman bu etkenlerden yalnızca birini kapsamaz. Bu sebeple stres nedeniyle meydana gelen şüphelerin temel sebebinin fiziksel çevre olduğu varsayılmalıdır (Tutar, 2014: 244). Günümüzde bireyin çevresinden kaynaklanan stres oluşturan unsurlar, değişim ve ilerlemelerin yaşanması sonucunda gitgide artış göstermektedir. Kişinin yaşamış olduğu çevre ile ilişkili stres kaynakları kişinin kendisi ve çalışma hayatı dışında kalan stres unsurlarıdır (Örnek ve Aydın, 2006: 150). Strese neden olan çevresel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Özmen ve Topalğolu, 2010: 167):

- Fiziksel çevre koşulları
- Ekonomik koşullar
- Politik yaşamdaki sıkıntılar
- Teknolojik değişimler
- Toplumsal çevre koşulları
- Sosyal ve kültürel değişimler

Strese neden olan faktörleri yukarıda inceledikten sonra aşağıda stresle başa çıkma yöntemlerine değinilmiştir.

### **3.5.Stresle Başa Çıkma Yöntemleri**

Stresle başa çıkma ya da başka bir ifadeyle stres yönetimi, insanların psikolojik ve fiziki sağlığını koruma altına almak ve daha iyi, kaliteli ve verimli bir hayat yaşamak için gereklidir (Güney, 2001:538). Bu bağlamda bireyler stresle başa çıkmak için yoğun çaba göstermekte ve bu çabayı gösterirken de yüksek maliyetlere de katlanmaktadır (Şimşek, 2010: 327).

Stres unsurunu ortaya çıkaran bir durumla karşı karşıya gelindiğinde, kişinin bu stresle başa çıkması sadece stres yönetimine ait unsurlara sahip olmasıyla mümkün olmaz, bunlara ek olarak psikolojik ve fiziksel olarak sağlıklı, sağlam yapıya sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde stresin yaratacağı hasar çok daha büyük bir boyuta ulaşacaktır (Alıtkan, 2016: 39-40).

Stresle başa çıkmanın amacı, stresin tam anlamıyla ortadan kaldırılması değildir. Esasen stresi tamamen ortadan kaldırmak da pek mümkün değildir. Temel amaç, bir bireyin yaşamını ve bu yaşamdan almış olduğu verimliliği olumsuz yönde etki altına alan stres düzeyini azaltmaktır. (Güney, 2001: 538). Bu nedenle stresin yaratacağı olumsuz etkilerden en az şekilde etkilenmek insanın kendisinin başarabileceği bir durumdur (Aslan, 2014: 26).

Stresle başa çıkmaya yönelik yapılan faaliyetler, uygulanan yöntemler bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenebilir.

#### **3.5.1.Bireysel Stres Yönetimi**

Bireysel şeklinde yapılan bazı yöntemler, stresle mücadele etmede oldukça önemli bir yere sahiptir. Tüm bu bireysel yöntemlerin ortak yönü, neredeyse hepsinin kişisel alışkanlıklar ile psikolojik, fiziksel ve davranışsal yapıları kontrol altına almayı öngörmeleridir. Tüm bu bireysel yöntemlerin yardımıyla, vücutta ortaya çıkan ve zararlı olan stres tepkisine karşı alınan tedbirler oluşacak olan stresi önlemeye çalışmaktadır (Güney, 2001: 539).

Stresle mücadele etmede bireysel yöntemlerden bazıları: bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyo feedback (biyolojik dönüt), gevşeme (relaxation), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif

etkinliklerde yer alma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi uygulamalardır (Güçlü, 2001: 102).

Erdoğan (2010)'a göre çalışma hayatında ve toplumsal hayatta stres ile başa çıkmak için bireyin tek başına yapabileceği bazı yöntemler mevcuttur. Bunlar: diyet ve egzersiz hareketler, meditasyon (gevşeme), stres için plan yapmak, zamanı iyi yönetmek gibi yöntemlerdir (Erdoğan, 2010: 346).

Stresle başa çıkmada bireysel yöntemler, bireyin yaşamış olduğu gerilim ile ilişkili olarak, bu kişide bulunan bilgi, beceri ve yetenek gibi bireysel özelliklere bağlıdır. Bireylerin stres ile mücadele etmede başvuracakları sadece tek bir yöntem yoktur, bu konuda birden fazla yöntem mevcuttur. Bu yöntemlerden önemli olanlar aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır (Ivancevich, Donnelly ve Gibson, 1983: Aktaran Yılmaz, 2019: 47).

#### **3.5.1.1.Fiziki Egzersizler**

Stresle başa çıkmada en etkili yöntemlerden biri fiziki egzersizlerdir. Çünkü bu yöntem birikmiş gerilimleri, hayal kırıklıklarını, kassal ve zihinsel streslerle de başa çıkmada yardımcı olur. Sürekli ve düzenli olarak bu egzersizleri uygulayanlar daha fazla uyuyabiliyor, daha huzurlu oluyor, işlerine daha iyi odaklanıyor, baş ağrısı ve sancıları daha az görüyor (Özmen ve Topaloğlu, 2010: 174).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1995)' e göre stresin kaynağı çoğunlukla kişinin boyun, omuz ve sırt kaslarında oluşturduğu gerilim, insanlarda baş ağrısına sebep olmasıdır. Bir insanda yaratmış olduğu boyun tutulması, insanlarda görülen en sık rahatsızlıktır. Egzersizler, kasları kuvvetli bir biçimde çalıştırmak, derin nefes alıp veren bireyin bütün vücudunu canlandıran bir yöntemdir. Bu fiziki egzersiz hareketleri arasında yüzme, tenis, koşma, bisiklet sürme ve jimnastik gibi fiziki hareketler bulunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 154-155).

#### **3.5.1.2. Problem Çözme Becerilerinin Geliştirilmesi**

Bireysel stres yöntemlerinden biri olan bu yöntem, olaylara konsantre olma, düşünebilme ve olaylar karşısında neyin ne şekilde yapılacağına karar vermeyi kapsar. Tüm bunları yaparken içerisinde bulunduğu olanaklardan yararlanarak çözüme ulaşır. Karşılaşılan sorunların en iyi biçimde çözüme kavuşması için, sorunların bilinmesi, sorunların çözümüne yönelik tüm verilerin derlenmesi, bireysel donanımların ortaya çıkarılması, belirlenen çözüm yöntemlerinin kontrol edilmesi,

tüm yöntemlerin gözden geçirilip toparlanarak olumlu ve olumsuz taraflarının ortaya konmasıdır (Alıtkan, 2016: 40).

### **3.5.1.3.Masaj**

Stresle başa çıkmada bireysel yöntemlerden biri de masajdır. Masaj, stresin olumsuz yönleriyle mücadele etmede önemli yollardan biridir. Bu yöntem bu konu hakkında bilgisi olan, deneyimli insanlar aracılığıyla yapılmalıdır. Kuşkusuz yapılan bu masaj bir doktorun kontrolünde yapılmalı ve bedensel yapı ile uyumlu bir biçimde uygulanmalıdır. Sıcak ve sessiz bir yerde uygulanan bu masaj, kişinin kaslarını gevşetecek, zihnini rahatlatacak ve en mühimi de geçici bir müddet de olsa insanı stresten uzak tutacaktır (Erdoğan, 1996: 323). Özetle, bilinçli bir şekilde uygulanan masaj, kişiye sağlıklı bir dinlenme ortamı sunacak ve stresin ortaya çıkarmış olduğu gerilimlerden uzak tutacaktır (Güney, 2001: 543).

### **3.5.1.4.Gevşeme (Rahatlama) Eğitimi**

Gevşeme (Rahatlama) eğitimi de masaj gibi stresle başa çıkmada faydalı yöntemlerden biridir. Stres anında vücutta değişik farklılıklar oluşabilir. Kaslar gerilir, kan şekeri ile kan basıncı yükselir ve nefes alıp verme hızlanır. Gevşeme eğitimi de meydana gelen bu tür reaksiyonların tam tersinin oluşmasına ortam hazırlar. Bu bağlamda kaslar gevşer, tansiyon düşer, nefes alıp verme yavaşlar ve kan şekeri düşer. Böylelikle stresin oluşturduğu tüm negatiflikler ortadan kalkmış ve vereceği zararlar engellenmiş olur (Özmen ve Topaloğlu, 2010: 175).

Gündelik hayatta kişisel biçimde yapılan en iyi stresle başa çıkma ve stresi azaltma tekniğidir. Evinizde ya da çalışma ortamınızda rahatlamak için oturur vaziyette omuzları silkelemek ya da bulunduğunuz ortamda pencereyi açıp dışarı bakarak nefes alıp vermek gibi hareketler basit rahatlama teknikleridir (Aytürk, 2010: 346).

### **3.5.1.5.Biyolojik Geriye Besleme**

İnsanların bedenlerindeki olayları değişik ölçüm araçlarıyla izleme esasına dayanır. Vücuttaki farklılıkları kuşku yolu ile daha önceden tahmin etmeyi sağlar. Şayet bu uyarılar düzgün bir biçimde değişiyorsa rahatlama pozisyonuna geçmek daha kolay olacaktır. Bu amaçla uygulanan aletler tartı, termometre, yalan makinesi gibi aletlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 155).



Bu yöntem kişilere kendilerinde ortaya çıkan stresin belirtilerini bilmek ve denetim altına alma olağanı sağlayan bir yöntemdir. Bu teknikle birey, stresin bedende sebep olduğu farklılıkları görebilmektedir. Örnek olarak, bir insan kendisinin ateşinin yükseldiğinin farkına varmasıyla elleriyle vücuttaki sıcaklığı ölçebilmektedir (Yılmaz, 2019: 48).

#### **3.5.1.6. Toplumsal Destek**

Bireysel stres yönetim yollarından bir diğer de toplumsal destektir. Bu yöntem insanın diğer insanlarla veya topluluklarla olan etkileşimini anlatmaktadır. Bunun yanında yalnız başına hayatlarını sürdüren kişiler ya da toplum tarafından dışlanan bireyler strese karşı daha hassaslardır. Kişilerin aile, toplum ve çalışma ortamlarında beraber oldukları diğer kişiler tarafından desteklenmelidirler. Yapılan bu destekler sayesinde kişi strese karşı mücadele etmedeki başarı seviyesi daha artmaktadır ve stresten göreceği zarar minimum seviyeye çekilmektedir (Güney, 2000: 462-463).

Toplumsal desteğin stres konusundaki faydaları:

- Toplumsal destek, bireyin kendi duygularını bilmede ve anlaşılır hale getirmesinde yardımcı olur.
- Toplumsal destek kişilerin işine yarayacak verimli bilgiler ve onlara yapacağı işlerde pratik yardımlar sunar.

Bireysel stres yönetimi tekniklerinden biri olan toplumsal destek faktörünü ele alınmıştır. Daha sonra bir diğer yöntem olan etkili iletişim kurma başlığına aşığıda değinilmiştir.

#### **3.5.1.7.Etkili İletişim Kurma**

Toplumsal psikoloji konusunda gerçekleştirilen çalışmaların sonucunda, kişiler toplumsal desteğe gereksinim duyarlar. Kişi stresini azaltmak için güvendiği çalışma arkadaşlarıyla, iyi bir dinleyici olan arkadaşlarıyla ve iyi sır tutan arkadaşlarıyla yakın ilişki kurmaktadırlar. Sıkıntılarını paylaşmak, engeller karşısında kendisine destek olan insanlarla iletişim kurmak stresle mücadele etmede etkili bir yoldur (Erdoğan, 1996: 322).

#### **3.5.1.8.Zamanı İyi Yönetmek**

Zamanı muhtemel olan en iyi ve verimli bir şekilde kullanma sanatı zaman yönetimi olarak açıklanmaktadır. Bu yöntemde temel amaç, günlük hayatta yaşanan her anı en güzel biçimde planlayarak idarecilerin zamanı daha verimli ve etkili bir şekilde

kullanmalarına yardımcı olur. Zamanın iyi bir biçimde yönetilememesi, bireylerin yaşamlarında sıkıntılara neden olabilir. Bu sıkıntılar da strese neden olabilir ve kişide fiziksel ve duygusal olarak zarar görmelerine yol açabilmektedir. Bu yüzden zamanı iyi yönetmek ve en etkili ve en verimli bir biçimde kullanmak oluşacak stres ve sıkıntılardan kişileri alıkoyacaktır (Alıtkan, 2016: 42).

### **3.5.2.Örgütsel Stres Yönetimi**

Stresle başa çıkma yöntemlerinden bir diğeri de örgütsel stres yönetimidir. Bu yöntem, çalışanların iş ortamından dolayı ortaya çıkan streslerini minimum seviyeye indirmek ya da strese engel olmak amacıyla stresin ortaya çıkmasında etkili olan unsurların tespit edilmesi, denetlenmesi veyahut stresi yok etmek için yönetim aracılığıyla alınan önlemler ve yöntemlerin bütünüdür. İşletmelerin stres ile başa çıkmak amacıyla kullandığı örgütsel yöntemler arasında, toplumsal desteğin sağlanması, örgütsel iklimin kontrolü, işgörenlerin görevlerinin açık bir şekilde açıklanması, aşırı ya da az çalışma sorumluluğunun engellenmesi, personel destek programları düzenlenmesi şeklinde ifade edilebilir (Güney, 2000: 464).

Çalışma hayatından kaynaklanan stres ile mücadele etme yöntemleri, çalışanların çalışma streslerini hafifletmek veya çalışanlarda strese engel olmak için işletme seviyesindeki stres kaynaklarının denetlenmesi ve azaltılması amacıyla yapılan yönetsel ayarlamalardır (Luthans, 2002: Aktaran Bayram, 2006: 57).

#### **3.5.2.1.Destekçi Bir Örgüt Havası Yaratmak**

Günümüzdeki büyük örgütlerin, ayrıca yeterli olgunluğu kazanmış orta derecedeki örgütlerin de organizasyonel mekanizması kontrol edildiğinde yapının fazla biçimsel ve bürokratik olduğu gözlemlenir. Bu biçimde bir yapının insanlar arasındaki etkileşimi olumsuz yönde etkilediği, işgörenleri bir bakıma yalnızlaştırdığı düşünülmektedir. Örgütte meydana gelen bunun gibi zararlı stresleri engellemek için, örgütün işleyişi hazırlanırken yapı ile merkez arasına mesafe koymak, hiyerarşik düzen arasındaki etkileşimi olumsuz yönde etkileyen unsurları ortadan kaldırmak, aşırı iş yükünü azaltmak, birlikte karar almayı özendirmek gibi kararlar alınırsa stresle başa çıkmada başarılı olunacaktır (Erdoğan, 1996: 325).

Pek çok işletmede resmi ve bürokratik bir sistem ile beraber sert ve bireysel olmayan bir ortam mevcuttur. Bu olay ciddi bir stres nedenidir. Daha az merkezîyetçi, kararlara eşlik eden, yukarı doğru iletişime engel olmayan bir sistemin sağlanması

stresle mücadele etmede önemli yöntemlerdir. Kuramsal olarak bu şekilde bir sistem ve süreç değişikliği, çalışanlar için daha fazla destek olan bir işletme ortamının sağlanması ve örgütsel stresin azaltılmasını mümkün kılacaktır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 26)

### **3.5.2.2. İşin Zenginleştirilmesi**

Örgütsel stres yönetim yollarından bir diğeri işin zenginleştirilmesidir. İşin zenginleştirilmesi, hem işin kapsadığı sorumluluk, tanınma, başarı gibi faktörlerin hem de değişik yetenekler, işin kimliği, bağımsızlığı, etkileyciliği gibi işin aslına bağlı ayrıcalıkların ilettilmesini kapsar. Zenginleştirilmiş işler, daha sıradan ve yapılandırılmış görevlere oranla stres nedenlerinin hafifletilmesine ortam hazırlayacaktır. Birtakım çalışanlarda zenginleştirilmiş işlerin daha fazla strese yol açtığı bilinmelidir. Özenle yapılan ayarlamalar, iş stresiyle mücadele etmede etkili bir yöntemdir. İş kapsam olarak zenginleştirilerek bireye daha çok görev ve yetki yükleyebilir, önüne başarı şansı çıkarılabilir, birey kişisel çabasına bağlı olarak kademe atlaması yapılabilir. Bu esnada çalışanlarda gerekli olan yeteneklerde çeşitlilik oluşturulur, gerçekleştirilen görevlerin önem düzeyi saptanır, bireylerin mantıklı işler yapmalarına imkân verilebilir (Güçlü, 2001: 103).

### **3.5.2.3. Aşırı İş Yükünün veya Az İş Yükünün Önlenmesi**

Stresin reaksiyonlarını dindirmede kullanılan bir metot da iş bölüştürülmesinde adaletli ve uyumlu olunması, çalışmaya elverişli ve eğitimli kişilerin işe alınması ve yükseltilmesiyle ilişkili kararların yerinde olmasıdır. Kimi olaylarda işveren, çalışanlar arasında bu şekilde bir ayarlama yapabilmelidir. Diğer bir deyişle yönetici, bunu iş gereksinimleri ile çalışanların becerilerine uygun bir düzeyde tutabilmelidir. Ama bu uygunluk yerine getirilemezse mesela çalışanların yetenekleriyle işin karmaşıklığı uyumlu değil ise veya çalışan çok fazla veya çok az iş ortaya çıkıyor ise bunun doğal sonucu olarak stres ortaya çıkar (Ok, 2006: 38).

Aşırı iş yükü işgörenlerde belirli bir zaman diliminde kişiye elinden gelenden daha fazla sorumluluğun yüklenmesidir. Bireylerin yeteneklerini aşan iş yükünün personellere verilmesi hem işgören için hem de örgüt için kötü sonuçların doğmasına neden olacaktır. Bunun gibi olaylarda personeller de gönülsüz, yavaş çalışma ve verimde düşüklük saptanmaktadır. Buna ilaveten işe gelmeme de artış olacak,

işletmeye olan sadakat zayıflayacak ve işten ayrılmada artış gözlenecektir (Alıtkan, 2016: 44).

#### **3.5.2.4.Zaman Yönetimi**

Stresle başa çıkmada örgütsel yöntemlerden biri olarak stresi engellemek amacıyla zaman yönetimi yöntemleri kullanılabilir. Zaman yönetimi yöntemleri olarak ne yapılması gerektiğini, gerçekleştirilecek olan görevlerin daha erken zamanda nasıl tamamlanacağını ve hangi öncelik sırası içinde gerçekleştirileceğine dair sistemli bir metotla çalışma analizleri gerçekleştirilir (Tutar, 2014: 262).

#### **3.5.2.5.Eğitim**

Stresli çalışanlara stresle mücadele etmede bireysel yöntemler öğretilerek, bedenlerini rahatlatıcı ve dinlendirici fiziksel egzersizler yapmaları için çalışanlara imkân verilirse onları tekrardan kazanmak mümkün olacaktır. Diğer taraftan çalışanın görevini daha az emek vererek gerilim sezmeden çalışması ve işlerinde daha fazla etkili olması için çalışanlara bazı yetenekler öğretilir. Görevlerini en kısa yoldan nasıl tamamlayacağı gösterilir. Çalışmaları minimum seviyeye çekmek amacıyla etrafındakilerle geçinme teknikleri ve çatışmaları analiz etme yöntemleri öğretilir. Bu amaçla rol oynama ve duyarlık eğitimi gibi değişik eğitim yöntemleri gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 158).

#### **3.5.2.6.Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması**

Bir örgütte meydana gelen rol çatışması ve rol belirsizliği bireysel stres nedenlerinin başında yer alır. Bu stres nedenlerini ortadan kaldırmak ya da olumsuz yanlarını minimuma indirmek amacıyla çatışmaları mümkün olduğunca engellemek ve örgütsel rolleri açık bir şekilde bilmek gerekmektedir. Çatışmanın şiddetini hafifletmek için etkili bir organizasyon yapılmalıdır. Bunun yanında iyi bir işbaşı eğitim programı, çalışanlarını nasıl davranması gerektiğini gösteren iş tanımlamaları ve işçilerden vakitsiz istenen verileri önlemeye ait düzenlemeler yapılarak rol belirsizliği bireyler arasındaki çatışmayı büyük oranda azaltır. Ancak bu düzenlemeler işin yapısına, çalışan ve idarecilerin isteklerine uyumlu olmak zorundadır (Erdoğan, 1996: 326).

Araştırmalar sonucunda rol belirsizlikleri ve rollerin çatışması, çalışanlarda öfke, tatmin olmama, sorumluluklarını diğer çalışanlara yükleme ve umursamama gibi birtakım sorunlara neden olmaktadır (rnek ve Aydın, 2006: 222).

### **3.6.Stresin Sonuçları**

Stres yaşamın olağan ve vazgeçilmez bir parçasıdır. Günlük yaşamda maruz kalınan stres durumu kişinin hem fiziksel, duygusal, davranışsal ve ruhsal alanlarda sorun yaşamasına hem de kronik bir hastalıkla karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Stresin iş, aile, okul ve sosyal olmak yaşamın üzere her alanda görüldüğü göz önünde bulundurulduğunda, bu alanlara özgü stresin olumsuz etkilerinin en az seviyeye indirilmesi, kişinin daha kaliteli ve verimli bir yaşam sürmesi için önem arz etmektedir. Bu nedenle, stres iyi yönetildiğinde ve etkili baş etme yöntemleri kullanıldığında, i ve dış etkenlerden kaynaklardan stres ve çatışma durumu azaltılmış olacaktır (zel ve Karabulut, 2018: 55).

Stresin bireysel olarak; depresyon, huzursuzluk, saldırganlık, çok yeme, duygusal patlama, sigara içme; psikolojik açıdan; kan basıncı ve şekerinin yükselmesi, nefes alıp vermede zorluk çekmesi, kalp atış hızının hızlanması, tıbbi açıdan; terleme, baş ağrısı, astım, uykusuzluk şeker hastalığı, bilişsel açıdan; unutkanlığın çok olması, rahat karar verememe, gibi birçok sonucu olabilir (Tokgöz, 2019: 19). Bu nedenlerde bireylerin yaşadığı stres faktörlerini tanımlamak ve bu faktörleri etkisizleştirmek, bireyin başa çıkma yöntemlerini öğrenmesini ve kendine uygun olanı demesini sağlamak önemli işlevlerindendir (Sürme, 2019: 528).

İş yerinde birçok sebepten dolayı yaşanan stresli deneyimler kişilerde migren, koroner arter hastalıkları, kaslarda gerginlik, yeme bozuklukları, uyku sorunları, kronik yorgunluk gibi fiziksel sağlık sorunlarına, konuşmada yaşanan problemler, çaresizlik, depresyon, alkol ve madde kullanımında artış gibi ruhsal sorunlara neden olmaktadır. Karşılaşılan problemlerle başa çıkamayacağını düşünme, en ufak sorunlarda ağlamaya başlama, erken yatmasına yorgun uyanma, arkadaşları ile olan iletişimi koparma, kopma yalnız kalma isteğinin artması, kendine olan güvenin azalması gibi kişisel sorunlar baş gösterir (Karadağ, 2003: 13-23).

Sonuç olarak stresin; çalışanların performans düşüklüğüne, iş doyumsuzluğuna, iş devamsızlığına, iş kazalarına, iş gücü devrine, çatışmalara, yabancılaşmaya, yorgunluk gibi sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir (Onay ve Kılıcı, 2011: 365).

### 3.7. İş Stresi

Günümüzün çağdaş toplumlarında bilhassa aşırı derecede gelişmiş ve aynı oranda düzensizleşmiş olan işletmelerde bulunan kişiler genel olarak streslidirler. Bireyler hayatlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir. Bundan dolayı çalışma ortamında yer alan herkes, (çalışan ve işverenlerde dahil) zamanlarının büyük bir kısmını çalışma ve çalışmayla ilişkili konuları düşünerek geçirmektedir. Kişilerin strese girmesine neden olan ana etmenlerin başında çalışma hayatının bulunduğu söylenebilir (Güney, 2000: 429-430).

Çalışma hayatında gerçekleşen strese iş stresi denilmektedir. İş stresi yönetimin ve işgörenlerin engelleyemedikleri çevre şartlarından dolayı yaşamış oldukları gerilim durumudur. İş ortamları çıkar çatışmasının meydana geldiği ortamlardır. İşgörenlerin farklı istek ve arzularının yerine getirilememesi ya da istemedikleri görevleri yapma zorunluluğu iş stresinin önemli sebeplerindendir (Tutar, 2014: 253).

Literatürde pek çok kişi tarafından farklı biçimde tanımlanan iş stresi terimi, tanımları yapan kişiler temel olarak ortak bir noktada toplanmaktadır (Cam, 2004: 4). Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Erdoğan (1996)'a göre iş stresi, kişinin çevreyle olan ilişkisi olarak açıklanan, bireye daha çok fiziki ve ruhsal arzular katan, bireysel farklardan ve psikolojik aşamalardan etkilenen herhangi bir durumun neticesinde meydana gelen bir reaksiyondur. Birey ile çalışma ilişkilerinden meydana gelen kişiyi tipik işlevlerden alıkoyan farklılıklara neden olan bir olaydır (Erdoğan, 1996: 278).

İş stresi, çalışmanın devam ettirilmesi, maaş ve çalışma şartlarına ilişkin isteklerinin yerine getirilmesi, çalışma ortamında bireyler arasındaki ilişkilerin niteliği, işin ve çalışma ortamının geleceği, personelin fiziki ve ruhsal sağlığı, görevlerin uygulanması gibi birçok konuyla yakından ilişkilidir. (Göksel ve Tomruk, 2016: 321). Başka bir ifade ile iş stresi, işçinin çalışma ortamında stres kaynaklarını kavrama ve bunlara göstermiş olduğu reaksiyonlardır (Wilson vd, 2004: 574).

Bireyin görevlerini yapması sırasında gerek kendinden gerekse çalıştığı örgütten ya da yapmış olduğu işten kaynaklanan durumlara göstermiş olduğu tepkilere stres denir. Çalışanın işten kaynaklı olarak, kariyer arzusu, çalışma yükü, iş arkadaşlar ve ustabaşısıyla yaşanan gerginlikler, rol çatışması gibi farklı örgütsel etkenlerden

hareketle meydana gelen stres, iş stresi olarak belirtilir (Karacaoğlu ve Arat, 2019: 255).

Bu tanımlamadan hareketle stresin birçok kaynaktan beslendiği söylenebilir. Stres kaynakları, bireysel, çevresel ve örgütsel stres kaynakları olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.

### **3.8.İş Stresinin Kaynakları**

Araştırmalar doğrultusunda ortaya çıkan iş stresi kaynakları; bireysel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve çevresel stres kaynakları olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılmıştır.

#### **3.8.1.Bireysel Stres Kaynakları**

Kişiler üstünde etkili olan stresin sebebi kimi zaman onların karakterleri, kişilikleri, mizaçları olabilmektedir. Şöyle ki şahsen birey stres nedeni olabilir. Kişileri etkileyen stres, yaşadığı durum değil o durumdan çıkardığı değerlendirmelerdir. Bireyler görmek istedikleri gibi görür, anlamak istedikleri gibi anlarlar. Kötü bir olayı iyimser bir davranışla kendi lehine çevirebilecekken kötümser bir davranışla bir faciaya çevirebilir. Önemli olan olanlar karşısında gösterdiğimiz davranışlardır. Bundan dolayı stresin ana nedeni farkında olmasalar dahi bireylerin kendileri olabilir (Tutar, 2000: 222).

İş stresine etki eden etmenlerden bir tanesi, bireysel faktörlerdir. Bu çerçevede bireysel faktörler işi yapmakta olanlar bakımından potansiyel stres kaynaklarıdır. İş yapanların işleriyle alakalı beklenti durumlarının, çalışma kapasitelerini ve kişilik özelliklerini, işi nasıl algılayıp ne şekilde tepki gösterdiğine etki eden, önemsenmesi gerekli olan bir etmendir. Çalışan kişilerin kişisel özellikleri, cinsiyet, yaş, eğitim seviyeleri, deneyimler bireysel stres faktörleri arasında yer alır (Bayrakçı, 2019: 29).

Eğitim durumu, yaş, medeni durum, cinsiyet, mesai saatleri vb. etmenler bireysel stres faktörleri arasında gösterilebilir. Bu faktörlere ilaveten kişinin karakteri, aile yapısı, hayat kalitesi ekonomik durumu gibi etmenlerde söylenebilir (Yılmaz, 2019: 36). Bireysel stres faktörlerine aşağıda ayrıntılı değinilmiştir:

##### **3.8.1.1.Kişilik Özellikleri**

Pek çok kişi vermiş oldukları kararlarda şaşılacak düzeyde çelişki içindeyken, bazı insanlar da isabet düzeyleri yüksek kararla tanınırlar. Bazıları uyum ve sadakat

üzerinde dururken, bazıları istekli katılım ve bağlanma üzerinde daha çok dururlar. Tüm bu farklılıkların sebebi kişilerin kişiliklerinin birbirinden farklı olmasıdır (Tutar, 2014: 249). Bu bağlamda, kişilik özellikleri bireysel stres faktörleri içerisinde önemli bir yere sahiptir (Örnek ve Aydın, 2006: 157).

Özmen ve Topaloğlu (2010)'na göre kişilik, kişinin kişisel nitelikleri, bu nitelikler arasında bulunan ilişkiler ve olaylara adaptasyon sağlama yollarını kapsayan yaşam olaylarına tepki göstermenin karakteristik şekilleri ve kişi tutumunun çekirdeğidir (Özmen ve Topaloğlu, 2010: 168).

Kişilik analizinde ilk önemli araştırmalar 1924 yılında Roseman ve Friedman aracılığıyla ortaya konmuş ve bu araştırmacılar kişilik türlerini A ve B tipi şeklinde vurgulamışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 148).

#### **3.8.1.2.A Tipi Kişilik Özellikleri**

A tipi kişilik niteliklerine hâkim olanlar kendileri, çalışma arkadaşları ve aile bireyleri için oldukça yüksek bir beklenti seviyesine sahiptirler. Belirledikleri bu seviyenin normal olduğunu bilmelerine rağmen, bu seviyeye erişemedikleri zaman üzgün olurlar ve bu da kişiyi strese sokar. Bu stresin reaksiyonuyla belirlemiş olduğu düzeye varma yöntemlerini incelerler, vardıkları zaman mutluluk yaşarlar ama bu da kısa sürmektedir (Güney, 2001: 528). Çünkü A tipi tutumları sergileyenler zamanla, yakınları ile ve kendileriyle bir yarış içerisindedir (Tutar, 2014: 250).

A tipi kişilik sergileyen bireyin özellikleri (Tutar, 2014: 250):

- Sınırlı zaman ve yoğun çalışma yükü şartları altında uzun zaman çalışabilmektedirler
- Evlerine iş taşırlar ve hafta sonu da çalışabilirler
- İş durumunun çalışmalarını mâni olduğu gerekçesiyle şikâyette bulunurlar
- Sürekli bir biçimde başka kişilerle ve kendisiyle bir yarış içerisindedirler

Kısaca A tipi kişilerin duygusal özellikleri içine giren çalışan ya da işverenler sürekli olarak aşırı stresle çalışmaktadırlar. Bu stres onlarda birtakım kızgın tutumların sergilenmesine sebep olmaktadır (Güney, 2000: 446).



### **3.8.1.3. B Tipi Kişilik Özellikleri**

A tipi kişilerin tamamen tersi olan kişilerin davranışsal özellikleri B tipi olarak bilinmektedir. Bu tip bireyler sert hükümlerden temizlenmiş, esnek kişilerdir. Sakin ve sabırlıdırlar, zamanla ilgili bir sıkıntıları yoktur. Başarı için hırslı değildirler ve yapmış oldukları çalışmadan zevk alırlar. Çabuk sinirlenmezler ve kaygıları yoktur (Örnek ve Aydın, 2006: 160).

Ailesine, kendisine vakit ayırırlar ve daha sosyal tutumlar sergilerler. Kusursuz olma çabasında değillerdir. Kendilerine ve başka kişilere karşı anlayışlıdırlar ve hatalara karşı daha affedicidirler (Eren, 2000: 290).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1995)'e göre bu tip kişiler, sağlığına önem veren, insanlarla dostça geçinen, sakince ve anlaşılır bir şekilde konuşurlar, çalışmalarda kaliteye önem verirler ve sosyal hatayı seven kişilerdir. B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler A tipi kişilik özelliklerini taşıyan bireylere göre daha sağlıklıdırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 148).

### **3.8.1.4. Yaş**

Örgütlerde strese neden olan önemli unsurlardan diğeri yaş faktörüdür. Yaş faktörü orta yaşlarda ve yaşlılarda stres unsuru haline gelmektedir. Bu yaş aralıklarında zihinsel ve fiziksel yavaşlamalar, farklılıklar gözlemlenebilir. İş görenlerin yaşları ilerledikçe işin hızına, ekstra mesailer yaparken zorluk çekmelerine ve iş arkadaşlarının hızına yetişmeme gibi sorunlara neden olabilir. Bu yaştaki kişiler kendilerini yorgun, tükenmiş ve işe yaramaz olarak görürler (Oflaz, 2018: 18).

### **3.8.1.5. Cinsiyet**

Stresi oluşturan etkenler arasında bir diğeri faktör cinsiyettir. Kariyer, eğitim, iş yaşamı ortamında kadınlar erkeklere göre daha çok problemlerle karşılaşır ve bu problemler kadında strese neden olur. Bunun yanında ev işlerinde aksaklıklar, çocukların gereksinimleri, eşin ihtiyaçları da kadında strese yol açmaktadır. Ayrıca kadınların iş ortamında görmüş oldukları eşitsizlikler, kadınların birden çok iş ile ilgilenmesi, erkeklerden daha çok sorumluluklarının olması da strese neden olan diğeri unsurlardır (Eşsizioğlu vd, 2013: 28).

### **3.8.1.6.Medeni Durum**

Bireysel stres kaynaklarından bir diğeri medeni durumdur. Bireylerde evlilik sebebiyle görevlerin artması, mutsuz evlilikler ve bunun neticesinde boşanma süreçleri strese neden olur. Temeli sağlam olmayan (eğitim, maddi durum, kültür farklılıkları vb) evliliklerde eşlerin stres seviyeleri artabilir ve bu durum çatışma ortamına sebep olabilmektedir (Özbey, 2015: 34).

### **3.8.2.Örgütsel Stres Kaynakları**

Günümüzde bir işletmede faaliyet gösteren bir kişi, vaktinin çoğunu çalışma ortamında geçirmekte ve belirli hedefleri meydana getirmek amacıyla kendisinden istenen görev ve sorumlulukları yapmaktadır. Bu durum iş ortamında oluşturulan örgütsel stres terimini ortaya çıkarmıştır (Özbey, 2015: 30).

Aşırı ve yetersiz iş yükü ve zaman sıkıntısı örgütsel stres faktörlerinin en önemli unsurlarıdır. Bazı görevlerin daha öce belirtilen bir zaman da yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni fazlaca yüklenme çeşididir. İşi yapacak olan personel, işin gerektiği kabiliyete, bilgiye ve kişisel niteliklere tamamen hâkim değilse o iş personele güç gelir ve bu da işgörenin performansını, verimini ve sağlığını etkilemektedir (İçdem, 2018: 20). Bazı örgütsel stres kaynaklarına aşağıda yer değinilmiştir.

#### **3.8.2.1.Düşük Ücret**

Örgütsel stres kaynaklarından biri olan düşük ücret, işgörenin kendisinin ve ailesinin gereksinimlerini gidermede zorluk çekmesine sebep olur. Bunun için de işgören bu gereksinimleri karşılamak için ekstra gelir elde etmek için fazla mesai veya gece mesaisi yapmakta ve bu da sosyal ve aile hayatını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Çünkü işgörenin almış olduğu ücretin yetmemesi ailesi ve kendisinin zorunlu gereksinimleri haricinde hiçbir sosyal ve kültürel etkinliklere para ayıramaması, tatil ihtimalinin olmaması gibi sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu da işgörenin çalışma ortamındaki yaşamış olduğu strese ek olarak ailesi ile beraber toplumdan uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Yılmazgil, 2012: 139- 140).

### **3.8.2.2. Değişen Çalışma Saatleri**

Değişen mesai saatleri birey üzerinde olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Mesai saatlerinin değişmesi, ilk başta kişinin biyolojik yapısını zayıflatmaktadır. Ama kişinin temel vücut eylemlerinin belli bir kalıbı vardır. Bunlar arasında en önemlisi uyku düzeni ve uyanık kalmadır. Bu nedenle mesai saatlerinin değişmesiyle uyku düzeni de değişir bu da bireyde yorgunluk, halsizlik, agresiflik ve huzursuzluk gibi unsurları beraberinde getirir (Şahin, 2014: 27).

Ayrıca çalışma saatlerinin uzun olması çalışanların psikolojik ve fiziksel olarak oldukça yorulmasına neden olur ve bunun sonucunda da birey sosyal hayatına zaman ayıramadığı için stresle karşı karşıya kalabilir (Ömeroğlu, 2015: 16).

### **3.8.2.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları**

Diğer bir faktör ise tehlikeli çalışma koşullarıdır. Kimi iş yerlerinde tehlike azdır ya da asgari seviyedeysen, kimi iş yerleri çok tehlikelidir. Bu tarz iş yerlerinde çalışanların sağlıkları tehdit altında olduğundan çalışanlar tedirgin olurlar. Bu şekilde devamlı gerilim altında işlerini yapan çalışanlar dikkatlerini devamlı yaptıkları işe odaklamak zorundadırlar. Böylece çalışanlarda yorgunluk ve bıkkınlık meydana gelir (Örnek ve Aydın, 2006: 172). Bu da kişiyi strese sürer.

### **3.8.2.4. Aşırı İş Yükü**

Aşırı iş yükü, işi tamamlama koşuşturmasına, bu da strese sebep olabilir. Birey görevinde usta olabilir fakat mesailerin uzun olması, molaların olmaması, zaman baskısı gibi etkenler önemli stres kaynaklarıdır (Tutar, 2014: 254).

### **3.8.2.5. Yükselme Olanığının Yetersizliği**

Her birey mesleğinde ilerlemek ve yükselmek ister. Bireyin mesleğinde istediği kadar ilerleyememesinin nedeni, bireyin sahip olduğu yetenekleri doğru bir şekilde kullanamaması ve gereken sorumluluğu üstlenmemesinden kaynaklanmaktadır. Bunun gibi durumlarda bireyin yapmış olduğu işin gerekleri, bireyin kapasitesine oranla daha düşük seviyede kalmakta ve birey kendisini geliştirememektedir. Hoşnutsuzluk oluşturan bu olay, bireyin stres seviyesinin artmasına sebep olabilmektedir (Güney, 2001: 521).

### **3.8.2.6. İşin Monotonluğu**

Modern dönemde çalışma yaşamında gittikçe ilerleyen otomasyon, işgöreni makinaya bağımlı duruma getirmektedir. Bireyin yaratıcılık özelliğini yitirtmekte ve monotonluğu yükseltmektedir. Bu da işgörende stres ve sıkıntı ortaya çıkarmaktadır. Çalışmanın sıkıcı olması, mesai saatlerinin uzun olması ve aşırı çalışma yükü çalışanda daha fazla strese sebep olmaktadır (Güney, 2000: 435).

### **3.8.2.7. İşgörendenler Arasındaki Rekabet**

İşletmelerde, çalışanların farklı karakterlere sahip olmaları, çeşitli norm ve değerlere sahip olmaları gibi etkenler strese sebep olan unsurlardandır. Bunlara ek olarak, işletmelerde ödül yöntemleri, çalışanın konumunu yükseltme, fazla ödemeler gibi rekabet unsurları da stresi etkilemektedir (Örnek ve Aydın: 2006: 194).

### **3.8.3. Çevresel Stres Kaynakları**

Kişiler üzerinde, yalnızca örgütsel ve bireysel stres meydana gelmemektedir. Doğrudan örgütün içinden ve kişinin kendisinden kaynaklanmayan durumlarda da stres meydana gelebilir (Sucu, 2019: 26-27). Kişilerde stres seviyesini yükselten stres kaynakları kişilerin çevresinin oluşturmuş olduğu streslerdir (Yurtsever, 2009: 105). Çevresel stres kaynakları örgüt dışı çevrenin sebep olmasıyla ortaya çıkan stres unsurlardır. Bu unsurların, işletme içerisinden olmayan ya da kişinin kendisiyle alakalı bir sebepten dolayı ortaya çıkmayan stres faktörleri olduğu söylenebilir. Bunların içerisinde, sosyal çevre, ekonomik ve politik şartlar yer almaktadır (Sucu, 2019: 26-27).

Çevresel stres kaynakları, teknolojiye bağlı değişimler ile ortaya çıkan yeni yaşam tarzları, siyasal olaylar, ülkede ve dünyadaki ekonomik olaylar, alt yapının yetersiz olması, çarpık kentleşme, işsizlik, sosyal sorunlar gibi sebeplere bağlı olarak meydana gelir (Yurtsever, 2009: 105). Bunlara ilaveten gürültü, kalabalık, çevre kirliliği, trafik, sıcaklık, şiddet, çalışma ortamı, soğukluk vb. durumlarda çevresel stres kaynakları arasında gösterilebilir (Yılmaz, 2019: 41).

### **3.9.İş Stresinin Belirtileri**

Bu konu hakkında yapılan çalışmalardan yararlanılarak iş stresinin belirtilerine değinilecektir. İş stresinin belirtileri, fiziksel ve psikolojik stres belirtileri olarak iki ana başlıkta incelenmiştir.

#### **3.9.1. Stresin Fiziksel Belirtileri**

Strese maruz kalındığında vücutta pek çok belirtiler ortaya çıkar. Bu belirtilerin birçoğu fiziksel belirtilerdir. Bu durum daha çok tıp ve sağlık bilimleri uzmanları tarafından incelenen bir konudur ve bu incelemelerin neticesinde stresin metabolizma da farklılıklara sebep olabileceği kanaatine varılmıştır. Bedenimiz strese maruz kaldığında 1.400 değişik biyokimyasal salınır. Bu da bireyin algılarını ve duygularını tetikler ve bireyin mutsuz olmasına neden olur ve bireyin hayat enerjisini düşürür (Ömeroğlu, 2015: 9).

Beden stres ile karşılaştığında farklı reaksiyonlar verebilir. Bu reaksiyonlar kimi zaman ileri gitse de anlaşıldığı zaman önlenebilir sorunlara dönüşmektedir. Stresin seviyesine göre düşük düzeylerde ortaya çıkan belirtiler, ileriki zamanlarda sürecin uzamasıyla yüksek seviyelere çıkabilir (Yılmaz, 2018: 33). İş stresinin işveren üzerindeki fiziksel belirtileri, baş ağrısı, yorgunluk, alerji, mide bulantısı, terleme, tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu ve nefes darlığı gibi belirtilerdir (Güney, 2001: 533-534).

Güçlü (2001) fiziksel stres belirtilerini şöyle sıralamıştır: çok terleme, enerji düşüklüğü, baş ağrısı, kalp rahatsızlıkları, uyku düzeninde bozulmalar, yüksek tansiyon şeklinde sıralamıştır (Güçlü, 2001: 95).

#### **3.9.2. Stresin Psikolojik Belirtileri**

Diğer bir stres belirtisi de psikolojik belirtilerdir. Bu belirtiler stresin etkilediği işgörenin ruhsal hayatına bağlı olarak dolaylı bir biçimde işgörenin duygu ve tutumlarında meydana gelebilen belirtilerdir. Kısaca stresin hal ve hareketlerde hissedilir hale gelmesidir. Bu durumlardan en fazla görülenler şöyle sıralanabilir (Yılmazgil, 2012: 148).

- Endişe ve korku
- Kişilerde meydana gelen tedirginliğin sürekli hale gelmesi

- Maddi endişeler
- Alınganlık
- Odaklanma sorunu yaşamak
- Unutkanlık ve hafıza kayıplarının yaşanması
- Hayatı sıkıcı bulma, keyif alamama
- Kapalı yerde kalma korkusu ve paniğe kapılma
- Motivasyon eksikliği
- Hastalanmaktan korkma

Özel ve Karabulut (2018) psikolojik stres tepkilerini; verimliliklerde azalma, öfke, huzursuzluk, üzüntü, endişe ve kaygı, panik olma, hafıza kaybı, ölümü düşünme, depresyon şeklinde açıklamıştır (Özel ve Karabulut, 2018: 52)

### **3.10.İş Stresinin Sonuçları**

İş stresinin açıklanan belirtileri neticesinde kişinin stres ile mücadele etmede geç kalması veya stresi engelleyememesi bazı önemli sıkıntılarla karşılaşmasına yol açmaktadır (Eren, 2000:293). Fakat bu stres yalnızca kişiyi değil kişinin içerisinde yer aldığı işletmeyi de kapsamaktadır. Çünkü işgörenlerin yaşamış olduğu iş stresi işletme için de önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bölümde; ilk olarak stres sonucunda oluşan hastalıklar ve daha sonra da iş stresinin sonuçlarına değinilmiştir (Yılmazgil, 2012: 150).

Stres sonucunda kişide meydana gelen hastalıklar: migren, kalp ve damar hastalıkları, nefes alıp verme oluşan hastalıklar, dolaşım sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları (çok yeme ya da hiç yememe, mide hastalıkları gibi), tansiyon, bağışıklık sisteminin zayıflaması, kanser gibi birçok hastalık meydana gelmektedir. Ancak en çok karşılaşılan hastalıklar, migren, kalp, tansiyon, mide ülseri gibi hastalıklardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 151).

İş stresinin negatif ve pozitif sonuçları vardır. Stresin pozitif yönü, kişi ve örgüt için yapıcı ve olumlu etkiler yaratmaktadır. Alt seviyeden ılımlı seviyeye kadar olan stres, yapıcı ve enerji verici bir etki oluşturmaktadır. Aşırı derecedeki stresse, kişinin vücut ve zihinsel sistemini zorlamakta ve iş görmez bir şekle çevirmektedir (Gümüştekin ve Özdemir, 2009: 278).

İşyerinde stres; güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölüm gibi pahalıya mal olan sonuçlar gibi bir dizi olumsuzluk doğurmaktadır. Yönetici, işgörenlerin çalışırken nasıl davrandıklarını anlamalı, onların gelecekteki davranışlarının ne olabileceğini tahmin etmeli, davranışları yönlendirmek, değiştirmek ve kontrol etmek konusunda yeteneğini geliştirmelidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2009: 278).

Tutar (2000) iş stresinin sonuçlarını şöyle açıklamıştır (Tutar, 2000: 206):

- Stres, çalışan bireyin verimliliğini olumsuz yönde etkiler
- Birey duygusal ve zihinsel yeteneklerini sergilemeyebilirler
- Stres yüzünden işgören işyerinde iş tatmini bulamadığı takdirde, işe devamlıklar ve işten ayrılmalar meydana gelir. Bunun sonucunda da kalifiye eleman sıkıntısı yaşanır ve verim düşer.
- Stres işletmede gruplar arasında çatışmaya sebep olabilir. Bu da işletme de performans düşüklüğüne yol açabilir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN ELEKTRONİK İZLEMeye İLİŞKİN ALGILARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU ETKİDE İŞ STRESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, Nevşehir’de faaliyet gösteren bir imalat sanayi işletmesi çalışanlarından toplanan verilerden hareketle, elektronik izlemenin çalışan performansının boyutlarından olan görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu etkide iş stresinin düzenleyici rolü analiz edilmeye ve sonuçta ulaşılan bulgulara yer verilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda; araştırmanın amacına, önemine, metodolojisine ve bulgularına dair sonuçlar aşağıda ele alınmıştır.

#### **4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Son on yılda bilgisayarlar çalışma ortamlarını büyük ölçüde değiştirmiştir. Teknolojideki gelişmeler, şirketlerin performansının artırmasına olanak sağlamaktadır. İşgörenler, internet ve elektronik posta vasıtasıyla sadece içeride değil aynı zamanda dışarıda olan başka kişilerle de verimli ve etkili bir biçimde iletişim kurabilirler. Ayrıca, çok sayıda ticari işlemi yönetmek için bilgisayarları kullanırken zaman kazanabilirler. Bununla beraber, ileri teknolojinin yaygın hale gelmesi ile organizasyonların insan kaynakları yönetiminde birtakım yeni sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Bu sıkıntılar organizasyonda elektronik izleme nedeniyle işveren ve personeller arasında meydana gelen gerilimlerdir (Lee ve Kleiner: 2003: 72).

Günümüzün giderek artan dijital çalışma ortamında, klavyenin dokunuşundan robot eylemlerine kadar hemen hemen her aktivite, çalışanların davranışlarını izlemek ve onları kalıcı bir şekilde takip etmek için kullanılacak veriler üretir. İzleme yoluyla elektronik izleme, işgörenlerle alakalı bilgilerin gerçek zamanlı olarak teknolojinin yardımıyla devamlı bir şekilde toplanması, analizi veya kaydedilmesi



anlamına gelir ve diğerlerinin yanı sıra işgörenlerin performanslarını, davranışlarını, güvenliklerini ve sağlıklarını izlemek için kullanılabilir. (Abraham, vd, 2019: 658).

Elektronik izleme kavramı çalışma hayatında hem yöneticiler için hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Yöneticiler izlemenin çalışanların üretkenliğini ve performans düzeyini artırdığına, hizmet kalitesini sağladığına, çalışanların kötü davranışlarının azaltılmasına ve şirketin gizli bilgilerinin dışarıya sızmasını önlediğine inanmaktadır. Öte yandan, elektronik gözetime itiraz eden çalışanlar genellikle izlemenin çalışanlar üzerinde ciddi olumsuz etkileri olduğunu savunmaktadır (Lee ve Kleiner, 2003: 76). İzlemenin strese, sağlıksız bir fiziksel duruma, örgüte olan sadakatin azalmasına, çalışanların moral ve motivasyonlarının ve performanslarının düşüşüne yol açtığına değinmektedirler (Lee ve Kleiner, 2003: 76).

Bu düşünceden hareketle bu çalışmada elektronik izleme ile çalışan performansı arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Bu çerçevede bu tez çalışmasının amacı, örgüt içerisinde ve çalışanları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan elektronik izleme kavramının, çalışanların performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca bu etkide çalışanların çalışma hayatına ve gündelik yaşamlarına yönelik tutumlarına etki eden iş stresinin düzenleyici rolünü ele almaktadır. Bu bağlamda araştırmada: “Elektronik izleme çalışan performansını nasıl ve ne yönde etkilemektedir? İş stresinin farklı değerlerinde elektronik izlemenin çalışan performansı üzerindeki etkisinde bir değişiklik söz konusu mudur?” gibi sorulara cevap aranmaktadır. Bu sorulara cevap bulabilmek için Nevşehir ilindeki imalat işletmesi çalışanlarının elektronik izleme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak ve iş stresinin düzenleyici değişken olması durumunda elektronik izlemenin çalışan performansı üzerindeki etkisini değiştirip değiştirmeyeceğini belirlemek üzere bir saha araştırması yapılmıştır.

Literatürde daha önce elektronik izleme ile yapılan çalışmalar (Uludağlı, 2012, Erdemir, 2006, Büyük ve Keskin, 2012, Elçi, 2017, Umudum, 2019, Lee ve Kleiner 2003, Zabian ve Qawasmeh 2008) sınırlı sayıdadır ve daha önce elektronik izleme, çalışan performansı ve iş stresi değişkenlerinin birlikte incelendiği çalışmaya

rastlanmamıştır. Bu kavramlar bir bütün olarak incelenmiş ve bu üç kavramın birbiri ile olan ilişkileri uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda bu tez çalışmasının Türkçe alan yazına katkı sağlayacağı ve bu açıdan önem arz edeceği düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının, imalat sektöründeki çalışanları açısından mevcut durumun görülmesi ve konu ile ilgili yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlayacak yol gösterici özellikte olması, konuyu önemli kılan bir başka gerekçedir. Ayrıca elde edilecek sonuç veya bulgularla yöneticilere geri bildirimde bulunulması da çalışmanın amaçlarındandır.

#### **4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları**

Bu çalışmada, elektronik izleme algısının çalışanların performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide iş stresinin düzenleyici rolü Nevşehir’de faaliyet gösteren bir adet imalat sanayi işletmesi çalışanları örnekleminde incelenmektedir. Bu nedenle ulaşılan sonuç ve bulguların imalat sanayinin tamamına genellenebilirlikten uzak olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmanın verilerinin Covit 19 pandemisi şartlarında toplanmaya çalışılması istenen örneklem büyüklüğüne ulaşmakta araştırmacıyı zorladığından, çalışma bir işletmenin çalışanları ile sınırlanmak durumunda kalmıştır.

Ayrıca elektronik izlemenin çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide iş stresinin düzenleyici rolü konusunda imalat ve diğer alanlarda yerli literatürde çalışma yapılmaması ve bu çalışmanın yerli literatürde ilk olması nedeniyle araştırmalar arasında karşılaştırma yapılamayacak olması da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Araştırma kapsamında verilerin sadece anket tekniğinden yararlanarak toplanmış araştırmanın diğer bir sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Bunlara ek olarak belirli bir ilde gerçekleştirilmiş olması ve konu edilen değişkenlerin kişisel algılara dayalı olması da sınırlılıklar arasındadır. Bu nedenle araştırma bulgularının ve yapılan yorumların değerlendirilmesinde, belirtilen sınırlılıkların göz önünde bulundurulması beklenmektedir.

#### **4.3.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın örneklemine, kullanılan ölçeklere, hipotezlere ve veri analiz yöntemlerine değinilmiştir.

### **4.3.1.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki bir imalat sanayi işletmesinin yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Ancak yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle anakütlenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örneklem seçimine gidilmiştir

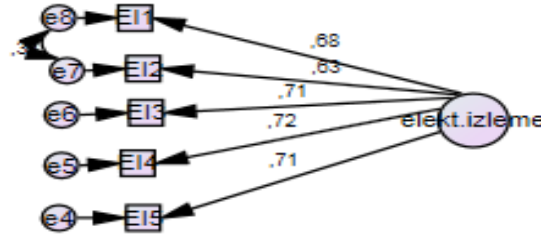
Araştırma kapsamındaki imalat sanayi işletmesi çalışanları ile yüz yüze görüşülerek 200 anket dağıtılmış olup dağıtılan anketlerden 174 tanesine geri dönüş yapılmıştır ve bu anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Anketler uygulanmadan önce üniversiteden etik kurul izni alınmıştır (Bkz. Ek-3).

### **4.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları**

Araştırmada veri toplamak maksadıyla araştırmanın yapısına uygun olarak nicel araştırma yöntemlerinde veri toplama tekniklerinden birisi olan anket tekniği kullanılmış olup, tekniğin uygun bulunmasındaki etkili olan başlıca sebepler; anket tekniği ile çok sayıda verinin kısa zamanda elde edilebilmesi, zaman tasarrufu sağlaması, anket ile elde edilen verilerin nicel analize daha uygun olması ve maliyet yönünden anket tekniğinin daha düşük olmasıdır.

Bu araştırmada kavramları ölçülebilir duruma getirebilmek amacıyla geliştirilen ölçeklerden oluşan bir anket formu (Bkz. Ek 1) düzenlenmiştir.

Dört bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde imalat işletmesindeki çalışanların elektronik izleme algılarını ölçmek için, Oz, Glass ve Behling (1999), tarafından geliştirilen ölçek soruları oluşturulmaktadır. Bu ölçek soruları 8 ifadeden oluşmaktadır. Anketin bu kısmında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,685 olarak bulunmuştur.

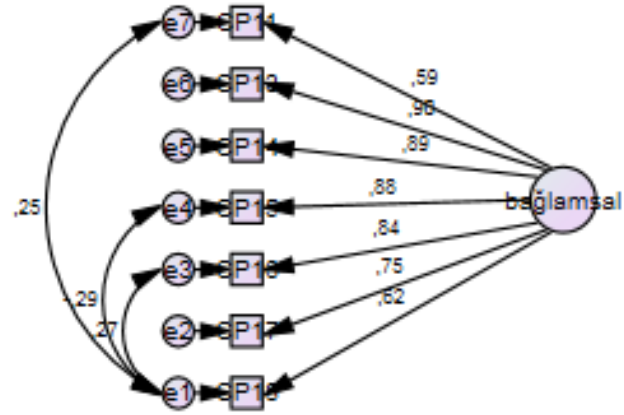


Sekiz maddeden oluşan elektronik izleme ölçeğinin AMOS yazılımı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 madde dışarıda kalmış ve geri kalan kalan 5 madde ile gerçekleştirilen analizler sonucu elde edilen uyum iyiliği istatistiklerine ilişkin sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

$X^2/df=0,361$ ,  $GFI=0,99$ ,  $NFI=0,99$ ,  $RFI= 0,98$ ,  $AGFI= 0,98$  ve  $RMSEA=0,000$   
 $SRMR=0,0109$

Bu sonuçlardan hareketle ilgili ölçeğin geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

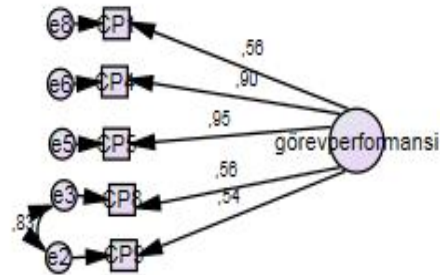
Anketin ikinci kısmında çalışanların performans düzeylerini ölçmek için geliştirilen 18 maddelik ölçüm aracından yararlanılmıştır. 18 maddelik ölçeğin, 9 maddesi Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından derlenen görev performansını ölçmeye yönelik ifadeler iken 9 tanesi Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan bağlamsal performansı ölçmeye yönelik ifadelerdir. İfadeler, 5’li Likert ölçeği tarzında geliştirilmiştir (1= Hiçbir Zaman, 2=Neredeyse Hiçbir Zaman, 3= Nadiren, 4= Oldukça Sık, 5= Çok Sık). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,920 olarak bulunmuştur.



Bağlamsal performansın ölçülmesinde 9 maddeden oluşan ölçeğe AMOS ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 2 Madde kapsam dışı kalmış bağlamsal performans geri kalan 7 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğe ilişkin elde edilen uyum iyiliği istatistiklerine dair sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

$\chi^2/df=1.936$ ,  $GFI=0,97$ ,  $NFI=0,98$ ,  $RFI= 0,98$ ,  $AGFI= 0,92$  ve  $RMSEA=0,074$   
 $SRMR=0,0226$

Bu sonuçlardan hareketle bağlamsal performans ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.



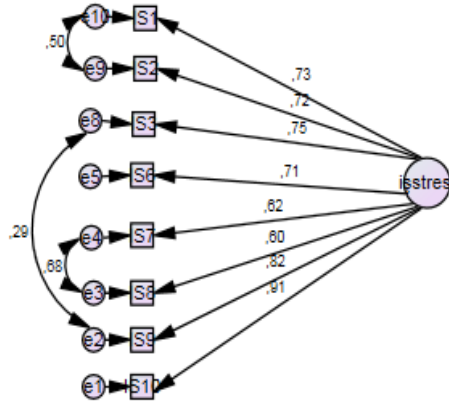
Görev performansının ölçülmesinde 9 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe AMOS ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 4 Madde kapsam dışı kalmış

görev performansı geri kalan 5 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğe ilişkin elde edilen uyum iyiliği istatistiklerine dair sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

$\chi^2/df=1.213$ ,  $GFI=0,99$ ,  $NFI=0,99$ ,  $RFI= 0,98$ ,  $AGFI= 0,96$  ve  $RMSEA=0,035$   
 $SRMR=0,0308$

Bu sonuçlardan hareketle görev performansı ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

Anketin üçüncü bölümde araştırmanın düzenleyici değişkeni olan iş stresi ölçeği yer almaktadır. İş stresi düzeylerini belirlemek amacıyla, Cohen vd. (1983) tarafından geliştirilen Eskin, vd. (2013) tarafından Türkçeye çevrilip, güvenilirliği ve geçerliliği hesaplanan toplam 10 maddeden oluşan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyutludur ve 5'li likert tipinde geliştirilmiş bir ölçektir (1= Hiçbir Zaman, 2=Neredeyse Hiçbir Zaman, 3= Nadiren, 4= Oldukça Sık, 5= Çok Sık). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı 0,883 olarak bulunmuştur.



Ölçeğe AMOS ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği istatistiklerine dair sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

$\chi^2/df=1.878$ ,  $GFI=0,95$ ,  $NFI=0,97$ ,  $RFI= 0,94$ ,  $AGFI= 0,91$  ve  $RMSEA=0,071$   
 $SRMR=0,0341$

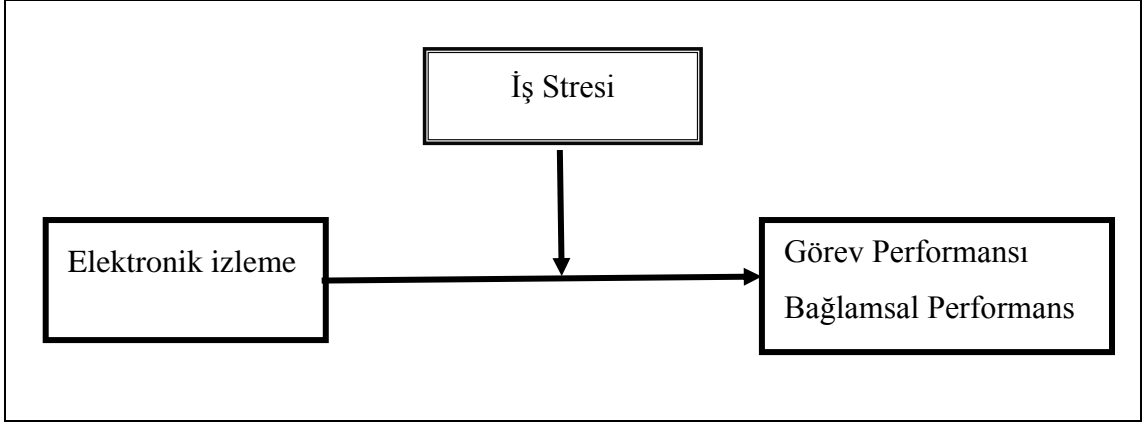
Bu sonuçlardan hareketle iş stresi ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon ve işletmede çalışma süresi” ile ilgili sorular ise anketin dördüncü ve son bölümünü oluşturmaktadır.

#### **4.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Daha önceden yapılan araştırma bulgularına bakıldığında ise elektronik izleme hakkında Abraham, vd (2017) tarafından yapılan çalışmada elektronik izlemenin iş verimliliğini artırırsa çalışanların elektronik izlemeye olan güveni de artmaktadır. Yine elektronik izleme çalışanlar üzerinde sıkı bir denetim aracı olarak kullanılıyorsa çalışanlar tarafından kabul düzeyi düşüktür sonucuna varılmıştır. Elektronik izleme eğer çalışanların gizli bilgilerini koruyorsa çalışanlar tarafından kabul düzeyi yüksektir. Zaban ve Qawasmeh (2008) yaptıkları çalışmada yöneticilerin elektronik izleme verimliliği artırmaya yönelik yardımcı olan bir teknoloji olduğu bulgusuna varılmıştır. Ancak çalışanlar bunun aksine verimliliği ve performansı düşürdüğünü düşünmektedirler. Lee ve Kleiner (2003) yapmış oldukları çalışmada izlemenin çalışanlar üzerinde iş stresi ve sağlık sorunlarına yol açabileceği bulgusuna varmıştır. Bir izleme sisteminin işverenlerin çalışanlarına karşı güvensizlik gösterdiğini ve işçilerin yöneticilerinin kendilerine güvenmediğini düşündüklerinde, çok çalışmak için motivasyonlarını kaybedeceklerini iddia etmektedirler. Bunlara ek olarak elektronik izleme ayrıca verimliliği de artırır. İzleme ile yöneticiler çalışanlara performansları hakkında değerli geri bildirimler sağlayabilirler (Lee ve Kleiner, 2003: 77). Bilgisayar tabanlı izleme her bir işlemi izleyebildiğinden, yöneticiler bir çalışanın sık sık ne tür hatalar yaptığını bulabilir ve ona daha yüksek verimlilikle sonuçlanan etkili tavsiyeler verebilirler (Lee ve Kleiner, 2003: 77).

Şekil 3’teki araştırma modelinde de görüldüğü gibi çalışmada elektronik izleme bağımsız değişken, görev ve bağlamsal performans boyutlarından oluşan iş performansı bağımlı değişken ve iş stresi ise düzenleyici değişkendir.



**Şekil 4.3: Araştırma Modeli**

Yukarıdaki araştırma modelinden hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların elektronik izlemeye ilişkin algıları görev performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların elektronik izlemeye ilişkin algıları bağlamsal performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların elektronik izlemeye ilişkin algılarının görev performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların elektronik izlemeye ilişkin algılarının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde iş stresinin düzenleyici rolü vardır.

#### **4.4.Araştırma Verilerinin Analizi**

Bu çalışmada veriler, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren imalat işletmesinin yöneticilerinden ve çalışanlarından elde edilmiştir. 200 adet olarak dağıtılan ve 174 adet olarak dönüş sonucu elde edilen anket formları değerlendirildikten sonra istatistiksel analizler uygulanmıştır. Yöneticilerden ve çalışanlardan öncelikle Nevşehir ilindeki imalat işletmesinde bulunan çalışanlarının elektronik izleme algılarını, çalışan performans algılarını, iş stresi algılarını ve en son olarak demografik özellikleri ile ilgili elde edilen verilere yer verilmiştir.

Anketler aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, verilerin analize uygulanmasını ölçmek için SPSS programından yararlanılmıştır. Ölçeklerde bulunan ters yönlü ifadeler için ters kodlama yapılmış, elde edilen verilerin



ortalamaları frekans dağılımları, standart sapmaları kontrol edilmiştir. Verilerde hatalı kodlama olabilmesi nedeniyle tüm verilerin frekans dağılımları, kayıp ve uç değer kontrolleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tespit edilmiş ve bunun sonucunda Regresyon ve Korelasyon analizleri ile veriler çözümlenmiştir ve ölçeklerin geçerlilikleri için AMOS yazılımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, güvenilirlik katsayıları Cronbach' Alpha yardımıyla hesaplanmıştır.

En son olarak Hayes (2017) tarafından geliştirilen PROCESS Makrosu vasıtasıyla elektronik izleme ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerde iş stresinin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymak için Regresyon Analizinden yararlanılmıştır.

#### **4.5.Araştırmanın Bulguları**

Yapılan çalışmanın bu bölümünde imalat işletmesi üzerinde yapılan bir saha araştırmasının bulgularına yer verilmektedir.

##### **4.5.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan imalat işletmesi katılımcılarına ait demografik özellikler aşağıda Tablo 4.1'de gösterilmektedir. Bu tablodaki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılanların %96,6 erkek, %3,4'ü ise kadındır. Araştırmaya katılan katılımcıların %12,1'inin 25 yaşından küçük, %21,8'sinin 25-30 yaş arası, %34,7'sinin 31-40 yaş arası, %19,5'inin 41-50 yaş arası, %9,2'sinin ise 50 yaş üzeri gruplarında yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Medeni durum açısından bakıldığında ise %75,3'nün evli, %24,1'inin bekar, %0,6'nın ise diğer seçenekleri seçtiği tabloda görülmektedir. Anketi cevaplayan katılımcıların %46,6'sının ilköğretim, %46,6'sının lise, %5,7'sinin ön lisans, %1,1'inin ise lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan çalışanların işletmelerindeki pozisyonları ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde %5,2'sinin yönetici, %94,8'inin ise çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların işletmede çalışma süreleri incelendiğinde, %10,9'unun 1 yıldan az, %39,1'inin 1-5 yıl arası, %28,7'sinin 6-10 yıl arası, %21,3'nün ise 11 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

**Tablo 4.1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Özellikler	f	%	Özellikler	F	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>İşletmedeki</b>		
Erkek	168	96,6	<b>Pozisyon</b>	9	5,2
Kadın	6	3,4	Yönetici	165	94,8
<i>Toplam</i>	174	100,0	Çalışan	174	100,0
			<i>Toplam</i>		
<b>Yaş</b>			<b>İşletmede</b>		
25'ten küçük	21	12,1	<b>Çalışma Süresi</b>		
25-30 yaş arası	38	21,8	1 yıldan az	19	10,9
31-40 yaş arası	65	37,4	1-5 yıl arası	68	39,1
41-50 yaş arası	34	19,5	6-10 yıl arası	50	28,7
50 üzeri	16	9,2	11 yıl ve üzeri	37	21,3
<i>Toplam</i>	174	100,0	<i>Toplam</i>	174	100,0
<b>Medeni Durum</b>					
Evli	131	75,3			
Bekar	42	24,1			
Diğer	1	0,6			
<i>Toplam</i>	174	100,0			
<b>Eğitim Durumu</b>					
İlköğretim	81	46,6			
Lise	81	46,6			
Ön lisans	10	5,7			
Lisans	2	1,1			
Yüksek Lisans / Doktora	0	0,0			
<i>Toplam</i>	174	100,0			

#### 4.5.2. Normal Dağılım Testi

Normal dağılım belirli matematiksel özellikler gösteren bir çeşit simetrik dağılımdır. Bu dağılım puanlar arasında karşılaştırmalar yapar ve çeşitli istatistiksel kararların alınmasında önemli bilgiler sağlar. Bu anlamda parametrik analiz tekniklerinin uygulanabilmesi için verinin normal dağılım göstermesi veya normale yakın bir dağılıma sahip olması gerekmektedir (Sezgin, 2015: 80). Bu doğrultuda öncelikle araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin genel düzenini bozan kayıp veriler kontrol edilmiş ve sonrasında veri setinin normal dağılım koşulunu sağlayıp sağlamadığı basıklık ve çarpıklık skorları üzerinden değerlendirilmiştir. Açıklayıcı

ve doğrulayıcı faktör analizleri için -3 ile +3 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılımda kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Shao, 2002). Öte yandan çarpıklığın mutlak değerinin 3'ün altında ve basıklığın mutlak değerinin 10'un altında olması normal dağılıma yakın bir dağılım olduğunu ortaya koymaktadır (Kline, 2010). Dolayısıyla ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin belirtilen aralıklarda olması nedeniyle verilerin normal dağılım koşulunu sağladığı anlaşılmaktadır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda elektronik izleme, iş stresi, görev ve bağlamsal performans ölçeklerinin parametrik test analizleri için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Elektronik izleme, iş stresi ve görev ve bağlamsal performansına ait ölçek ifadelerinin basıklık ve çarpıklık skorları sırasıyla aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo.4.2.** Elektronik İzleme Ölçeği Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değeri

<b>Elektronik izleme</b>	<b>Ortalama (mean)</b>	<b>Standart sapma</b>	<b>Çarpıklık (skewness)</b>	<b>Basıklık (kurtosis)</b>
Yönetim, çalışanlara yaptıkları işin karşılığını ödediğinden, isteyken çalışanların faaliyetlerini yönetimin dilediği şekilde izlemesi meşrudur	4,09	,879	-,944	,903
Çalışanlara çalışmaları için ödeme yapılırsa da, belirli bir gizlilik hakkına sahiptirler ve bilgisayarlar ve diğer elektronik cihazlar tarafından izlenmemeleri gerekir.	3,91	,770	-,764	1,528
Çalışanları bilgisayarlar ve diğer elektronik cihazlar aracılığıyla izlemek, yöneticiler ve üstleri arasında istenmeyen gerilim yaratabilir.	4,07	,783	-,790	1,007
Çalışanları bilgisayarlar ve diğer elektronik cihazlar aracılığıyla izlemek, çalışanların verimliliğini/üretkenliğini etkili bir şekilde artırabilir.	3,44	,970	-,396	,375
Çalışanları bilgisayarlar ve diğer elektronik cihazlar aracılığıyla izlemek, çalışanların moralini olumsuz etkileyebilir ve bu nedenle üretkenliği azaltabilir	4,20	,686	-,816	1,392
Elektronik izleme çalışanları, hırsızlık ve zimmete geçirmelerini önemli ölçüde azaltabilir	4,62	,603	-1,354	,782
Elektronik izleme sürekli olmayan bir şekilde kullanılıyorsa, çalışanın izlemenin başladığı konusunda (yanıp sönen bir ışık veya bazı sesli sinyallerle) uyarılması gerekir.	3,33	,992	-,374	-,218
Elektronik izleme kullanılıyorsa, yöneticiler de bu tür izlemeye tabi olmalıdır.	3,52	,917	-,120	,018

**Tablo 4.3.** İş Stresi Ölçeği Ortalama, Standart Sapma Çarpıklık ve Basıklık Değeri

İş stresi	Ortalama (mean)	Standart sapma	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (kurtosis)
Geçen ay beklenmedik bir şeylerin olması nedeniyle ne sıklıkta rahatsızlık duydunuz.	3,47	,960	-,314	,041
Geçen ay hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz.	3,31	,910	-,051	,297
Geçen ay kendinizi ne sıklıkta sinirli ve stresli hissettiniz.	3,61	,941	-,590	,468
Geçen ay kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güvündünüz	2,01	,893	,618	,131
Geçen ay her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz	3,06	,806	-,384	,341
Geçen ay ne sıklıkta yapmanız gereken şeylerle başa çıkamadığınızı fark ettiniz.	3,13	,840	-,551	,531
Geçen ay, hayatınızdaki zorlukları ne sıklıkta kontrol edebildiniz.	2,67	,732	-,282	,428
Geçen ay, ne sıklıkta her şeyin üstesinden geldiğinizi hissettiniz.	2,71	,695	-,379	,797
Geçen ay, ne sıklıkta kontrolünüz dışında gelişen olaylar yüzünden öfkeleniniz.	3,60	,893	-,693	,453
Geçen ay, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz.	3,39	,936	-,471	-,005

**Tablo 4.4.** Çalışan Performansı Ölçeği Ortalama, Standart Sapma Çarpıklık ve Basıklık Değeri

Çalışan performansı	Ortalama (mean)	Standart sapma	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (kurtosis)
Benden beklenen görevleri aksatmadan yerine getiririm.	2,44	,909	,190	-,316
Ara verdikten sonra işime zamanında dönerim.	2,43	,882	,179	-,414
Arkadaşarımla iş dışı sohbetlere zaman ayırım.	2,29	,859	,460	,205
Sorumluluğumdaki görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm.	2,85	,706	-,380	,250
İş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm.	2,86	,703	-,298	,684
Amirimle uyumlu olarak çalışırım.	1,71	,818	1,282	1,840
İşimin gerektirdiği performans standartlarını karşılarım.	2,51	,727	-,223	-,239
İşimin gerektirdiği teknik bilgilere sahibim.	2,57	,691	-,251	-,107
Bölümümden sorumlu amirin benimle ilgili performans beklentilerine uygun çalışırım.	2,43	,748	-,223	-,394
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenirim.	1,53	,780	1,842	3,934
Verilen görevi vaktinde tamamlarım.	2,86	,694	-,848	1,291
Çalışma grubumun genel işleyişini geliştirmek için yapıcı önerilerde bulunurum.	2,04	,902	,829	,772
Diğer çalışanları, işlerini yaparken daha etkili yollar denemeleri için cesaretlendiririm.	1,98	,877	,763	,543
Kuruluşun yararına olabilecek görüş ve fikirlere sahibim.	2,01	,870	,521	-,197
Çalıştığım kuruluşu potansiyel sorunlara karşı koruma sorumluluğu konusunda istekli olurum.	1,91	,869	,822	,387
İşe yeni giren personele iş tanımının içinde olmasa da yardım ederim.	2,11	,967	,388	-,727
İş tanımı kapsamında olmayan işleri gönüllü olarak yerine getirim.	1,57	,792	1,622	2,954

Araştırma kapsamında elektronik izleme, iş stresi ve çalışan performansı ölçeklerine ilişkin ifadelerle yönelik ortalama değerler ve standart sapmalar yukarıdaki tablolarda verilmiştir. Buna göre elektronik izlemede “Elektronik izleme çalışanları hırsızlık ve zimmete geçirmelerini önemli ölçüde azaltabilir” ifadesinin en yüksek ortalamaya (4,62) sahip olduğu görülmektedir. İş stresi ölçeğinde “Geçen ay kendinizi ne sıklıkta sınırlı ve stresli hissettiniz.” (3,61) ve “Geçen ay, ne sıklıkta kontrolünüz dışında gelişen olaylar yüzünden öfkelenediniz.” (3,60) ifadelerinin en yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Çalışan performansı ölçeğinde ise “İş tanımımda yer alan sorumlulukları yerine getiririm.” (2,86) ile “Sorumluluğumdaki görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm.” (2,85) ifadeleri en yüksek ortalamalara sahip oldukları yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Yine tabloda elektronik izlemede “Elektronik izleme sürekli olmayan bir şekilde kullanılıyorsa, çalışanın izlemenin başladığı konusunda (yanıp sönen bir ışık veya bazı sesli sinyallerle) uyarılması gerekir.” (3,33) ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İş stresi ölçeğinde “Geçen ay kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güvencediniz.” (2,01) ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Son olarak çalışan performansı ölçeğinde ise “Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenirim.” (1,53) ifadesi en düşük ortalamaya sahip olduğu tabloda görülmektedir.

#### 4.5.3.Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Katsayıları

Araştırma hipotezleri test etmeden önce araştırma değişkenleri olan elektronik izleme, çalışan performansı ve boyutları ve iş stresi arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma değişkenleri olan elektronik izleme, çalışan performansı ve boyutları, iş stresi arasındaki korelasyon analizi bulguları aşağıda Tablo 4.5’de verilmiştir.

**Tablo 4.5:** Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Arit. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
<b>1.Elektronik İzleme</b>	3,89	,459	1			
<b>2.İş Stresi</b>	3.09	,601	,256**	1		
<b>3.Bağlamsal Performans</b>	1.88	,712	-,422**	-,063	1	
<b>4.Görev Performansı</b>	2,52	,555	-,324**	-,008	,540**	1

n:174, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Pearson Korelasyon analizine göre, aritmetik ortalama değerlerine göre, imalat işletmesi çalışanlarının elektronik izleme algılarının ortalaması 5 üzerinden 3,89 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların elektronik izlemeye olan eğilimlerinin olumlu olduğu söylenebilir. Çalışanların iş stresi değişkeni ile ilgili ölçek maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 5 üzerinden 3.09 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak çalışanların iş stresini ne yaşadıkları ne yaşamadıkları söylenebilir. Çalışan performansı boyutlarından bağlamsal performans boyutuna verilen cevaplara göre aritmetik ortalaması 1.88 olduğu bulunmuştur. Diğer bir boyut olan görev performansının aritmetik ortalaması ise 2,52 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların performansının düşük ve orta seviyede olduğu söylenebilir.

Değişkenler arası korelasyon sonuçları için Tablo 4.5 incelendiğinde elektronik izleme ile iş stresi ilişkisinin ( $.256$ ) korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ortaya koyduğu görülebilir. Bu sonuçtan ve ilişkinin yönünün pozitif olmasından hareketle, elektronik izleme algısı arttıkça iş stresi de artmakta, elektronik izleme azaldıkça iş stresi de azalmaktadır. Yine Tablo 2'ye bakıldığında elektronik izleme ile bağlamsal performans ilişkisinin ( $-.422$ ) negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre, imalat işletmesindeki çalışanların elektronik izlemeye ilişkin bir algı oluştuğunda bu durumun bağlamsal performansını olumsuz etkileyerek düşürdüğü şeklinde yorumlanabilir. Yani elektronik izleme arttıkça çalışanların içinden geldiği gibi gönüllü davranış ortaya koyma eğilimi azalmaktadır. Diğer bir korelasyon sonucuna göre, elektronik izleme ile görev performansı ilişkisinin ( $-.324$ ) negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre elektronik izlemeye ilişkin bir algı oluştuğunda bu durumun görev performansını negatif yönde etkilediği söylenebilir. Yani elektronik izleme görev yaparken de çalışanın performansına olumsuz yönde etki etmektedir.

Görüldüğü gibi değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yüksektir. Bu durum regresyon analizinin yapılabilmesinin de ön koşullarından biridir.

#### 4.5.4. Elektronik İzlemenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Elektronik izlemenin çalışan performansı boyutlarından olan bağlamsal performans ve görev performansı üzerindeki etkileri test etmekte çalışmanın bütünlüğü bakımından önemli olduğundan elektronik izlemenin çalışan performansı (bağlamsal performans ve görev performansı) üzerindeki etkilerine dair hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon bulguları Tabloda gösterilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında model I' deki VIF değeri 1,413-1,418 arasındadır. Bu değer en üst sınır kabul edilen 10'dan çok düşüktür. Tabloda en düşük tolerans değeri 0,705 olup en alt sınır olan 0,10'dan büyüktür. Bununla beraber en yüksek koşul indeksi değeri (CI) 11,523 olup en üst sınır olarak kabul edilen 30'dan düşüktür. Tablodaki bu bulgular göz önünde bulundurularak model I' de çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır. Diğer yandan model I' deki Durbin-Watson Katsayısının 1,713 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer 2'den küçük olduğu için otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.6:** Araştırmaya İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları

Model I Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri		Koşul İndeksi (CI)
	$\beta$	St.Hata	Beta			Tolerans değeri	VIF değeri	
Sabit	4,040	0,216		18,689	0,000			1,000
Bağlamsal Performans	-0,212	0,052	-0,329	-4,106	0,000	0,705	1,418	11,523
Görev Performansı	-0,120	0,066	-0,145	-1,813	0,072	0,708	1,413	16,925
$R^2$	0,245							
Düzeltilmiş $R^2$	0,232							
Tahmini St. Hata	0,40298							
F	18,097							
Anlam Düzeyi	0,000							
Durbin-Watson	1,713							

Elektronik izlemenin bağımsız değişken, çalışan performansı boyutlarının bağımlı değişken olarak kabul edildiği model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0,245$ ;  $F_{(1-174)} = 18,097$ ;  $P<0.01$ ). Modelde bağımsız değişken olarak kabul edilen elektronik izlemenin bağımlı değişken boyutlarındaki varyansın %24,5'ini açıklamaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; elektronik izleme çalışan performansı boyutlarından bağlamsal performans üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gösterilmektedir ( $\beta= -0,329$ ;  $P<0,05$ ). Yine elektronik izleme çalışan performansı boyutlarından görev performansı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= -0,145$ ;  $P<0,05$ ). Bu bulgulara göre, **H<sub>1</sub>** ve **H<sub>2</sub>** hipotezleri desteklenmiştir.

Bütün bu değerlendirmelerden sonra elektronik izlemenin çalışan performansı boyutları üzerindeki etkilere dair Model I için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y= \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{BP}) + \beta_2 (\text{GP})$$

$$Y= 4,040 (\text{Sabit}) + (-0,329) (\text{BP}) + (-0,145) (\text{GP})$$

#### **4.6.Elektronik İzleme ve Çalışan Performansı İlişkisinde İş Stresinin Düzenleyici Rolü**

Yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarından hareketle sonuçların olumlu çıkması ile düzenleyici analizin yapılmasında bir sakınca görülmemiştir. Düzenleyici değişken bir bağımsız ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen niteliksel (ör. Cinsiyet, ırk, sınıf) veya niceliksel (ör. ödülün seviyesi) bir değişkendir. Bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama gücü ne zaman veya kimler için daha fazladır gibi sorular düzenleyici etkilerin çözümlenmesi ile yanıtlanabilmektedir (Tuy, 2017: 73). Genel olarak moderatör (düzenleyici) analizinin yapılmasında üç yöntemden birisi kullanılmaktadır: regresyon temelli analiz, yapısal eşitlik modellemesi temelli analiz ve ANOVA temelli analiz (Özüdoğru, 2019: 63). Bu bölümde elektronik izleme ile çalışan performansı ilişkisinde iş stresinin düzenleyici rolü ele alınmıştır. İlk olarak elektronik izlemenin çalışan performansının boyutlarından görev performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin düzenleyici rolüne bakılmıştır.



**Tablo 4.7.** Elektronik İzlemenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Düzenleyici Rolü

Etkiler	İlişki	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	p	LLCI	ULCI
Ana	Eİ→GP	-1.3870	.3180	-4.3618	<b>.0000</b>	-2.0147	-.7592
	IS→GP	-1.2420	.4206	-2.9531	<b>.0036</b>	-2.0723	-.4117
Etkileşimli	Eİ*IS	.3330	.1050	3.1714	<b>.0018</b>	.1257	.5403
Model Özet							
R	R <sup>2</sup>	F	Sd1	Sd2	p		
.4018	.1615	10.7195	3.0000	167.0000	.0000		

Yapılan araştırma sonuçlarına göre bağımsız değişken elektronik izleme ile bağımlı değişken çalışan performansı boyutlarından görev performansı ilişkisinde düzenleyici değişken olan iş stresinin etkisi ile ilgili olarak geliştirilen model istatistiksel olarak anlamlıdır (F=10.7195, p<0,00). Analiz sonuçlarına göre R<sup>2</sup> değeri 0.1615'dir. Bu sonuçla görev performansı boyutundaki varyansın yaklaşık %16 gibi bir kısmının elektronik izleme değişkeninden kaynaklandığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablodaki analiz sonuçlarına göre Etkileşimli (Eİ\*IS) etki veya etkileşim teriminin anlamlı olması (p=0,00) düzenleyici değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bunun yanında etkileşimli etki katsayı değerinin (0,3330) ile güven aralığının alt sınırı olan LLCI (0,1257) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (0,5403) değerleri arasında yer alması etkileşim teriminin anlamlı olduğuna ilişkin bir diğer kanıttır. Yine tabloda sırasıyla, bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimlerinin her bir model için etki düzeylerinin anlamlılığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre elektronik izlemenin görev performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Böylece **H<sub>3</sub>** hipotezi desteklenmektedir. Bu ilişkide iş stresinin düzenleyici rolü farklı iş stresi düzeylerinde Tablo 4.8'de daha ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 4.8.** Farklı İş Stresi Düzeylerinde Elektronik İzlemenin Görev performansına Etkisi

İş stresi düzeyleri	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	p	LLCI	ULCI
-1 SD	-.5543	.0988	-5.6082	<b>.0000</b>	-.7494	-.3592
M	-.3549	.0914	-3.8831	<b>.0001</b>	-.5354	-.1745
1 SD	-.1556	.1218	-1.2769	.2034	-.3961	.0850

Tablodan hareketle farklı iş stresi düzeylerinde, elektronik izleme ve görev performansı arasındaki ilişkinin durumu ortaya konulmuştur.

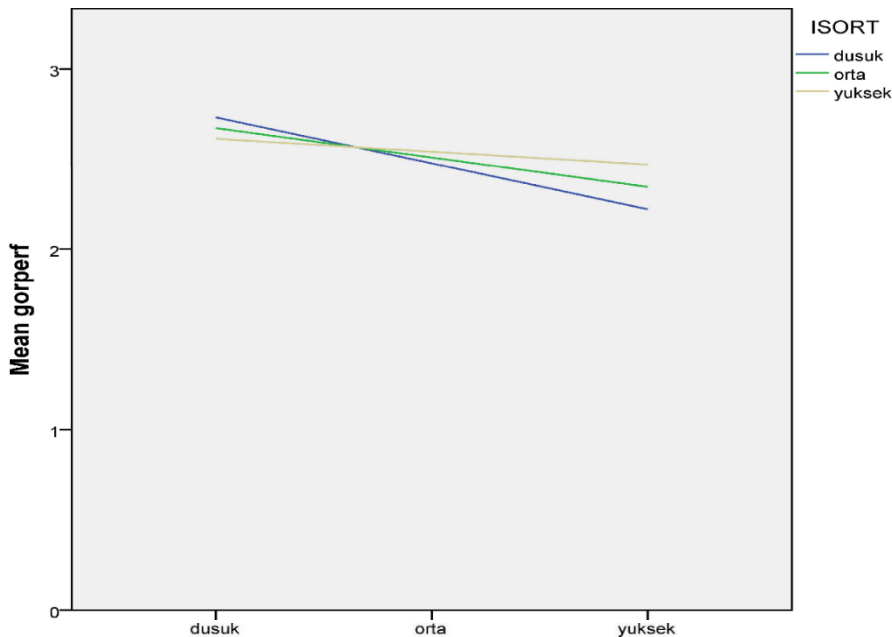
a) İş stresi düşük seviyede ise (-1 SD), bu durumda elektronik izlemenin görev performansı etkileme düzeyinin anlamlı olduğu bulunmuştur. (B=-0.5543, se=0.988, t=-5.6082, p=0,0000).

b) İş stresi düzeyi orta seviyeli ise (M), bu durumda elektronik izlemenin ve görev performansı ilişkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (B=-0.3549, se=0.914, t=-3.8831, p=0.0001).

c) İş yerinde stres seviyesi yüksek ise (1 SD), bu durumda elektronik izlemenin görev performansını etkileme düzeyinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (B=-0.1556, se=0.1218 t=-1.2769, p=0.2034).

Bu sonuçlardan hareketle Grafik 1’de görüldüğü üzere düzenleyici değişken olarak tanımlanan iş stresinin, ortalamanın bir standart sapma altı (-1 SD) yani düşük stres düzeyinde ve ortalama (M) orta düzeyde elektronik izleme ve görev performansı ilişkisini düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ortalamanın bir standart sapma üstü olduğu (1 SD) yüksek iş stresi düzeylerinde elektronik izleme ve görev performansı arasındaki ilişkiyi düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Yani elektronik izlemenin görev performansını olumsuz etkilemesi iş stresi düşük ve orta düzeyde ise söz konusu yüksek düzeyde ise değil.

**Grafik 1. Farklı İş Stresi Düzeylerinde Elektronik İzlemenin Görev performansına Etkisi**



**Tablo 4.9.** Elektronik İzlemenin Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Düzenleyici Rolü

Etkiler	İlişki	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	p	LLCI	ULCI
Ana	Eİ→BP	-1.7165	.3927	-4.3710	<b>.0000</b>	-2.4918	-.9412
	IS→BP	-1.3704	.5194	-2.6384	<b>.0091</b>	-2.3959	-.3450
Etkileşimli	Eİ*IS	.3594	.1297	2.7718	<b>.0062</b>	.1034	.6154
Model Özet							
R	R <sup>2</sup>	F	Sd1	Sd2	p		
.4643	.2156	15.2992	3.0000	167.0000	.0000		

Yapılan araştırma sonuçlarına göre bağımsız değişken elektronik izleme ile bağımlı değişken çalışan performansı boyutlarından bağlamsal performans ilişkisinde düzenleyici değişken olan iş stresinin etkisi ile ilgili olarak geliştirilen model istatistiksel olarak anlamlıdır (F=15.2992, p<0,00). Analiz sonuçlarına göre R<sup>2</sup> değeri 0.4643'dir. Bu sonuçla bağlamsal performansı boyutundaki varyansın yaklaşık %46 gibi bir kısmının elektronik izleme değişkeninden kaynakladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 9'daki analiz sonuçlarına göre Etkileşimli (Eİ\*IS) etki veya etkileşim teriminin anlamlı olması (p=0,00) düzenleyici değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bunun yanında etkileşimli etki katsayı değerinin (0,3594) ile güven aralığının alt sınırı olan LLCI (0,1034) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (0,6154) değerleri arasında yer alması etkileşim teriminin anlamlı olduğuna ilişkin bir diğer kanıttır. Yine tabloda sırasıyla, bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimlerinin her bir model için etki düzeylerinin anlamlılığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre elektronik izlemenin bağlamsal performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Böylece **H<sub>4</sub>** hipotezi desteklenmektedir. Bu ilişkide iş stresinin düzenleyici rolü farklı iş stresi düzeylerinde Tabloda daha ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 4.10.** Farklı İş Stresi Düzeylerinde Elektronik İzlemenin Bağlamsal performansına Etkisi

İş stresi düzeyleri	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	p	LLCI	ULCI
-1 SD	-.8177	.1221	-6.6992	<b>.0000</b>	-1.0587	-.5768
M	-.6026	.1129	-5.3376	<b>.0000</b>	-.8254	-.3797
1 SD	-.3874	.1505	-2.5742	<b>.0109</b>	-.6844	-.0903

Tablo 10'dan hareketle farklı iş stresi düzeylerinde, elektronik izleme ve bağlamsal performansı arasındaki ilişkinin durumu ortaya konulmuştur.

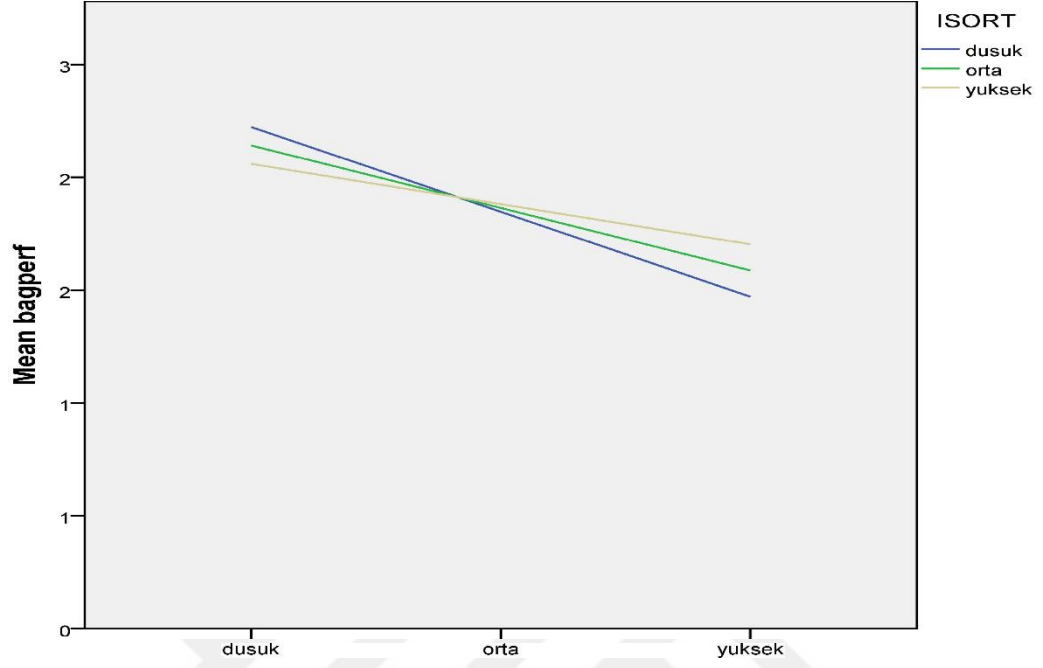
a) İş stresi düşük seviyede ise (-1 SD), bu durumda elektronik izlemenin bağlamsal performansı etkileme düzeyinin anlamlı olduğu bulunmuştur. (B=-0.8177, se=1.221, t=-6.6992, p=0,0000).

b) iş stresi Orta seviyeli ise (M), bu durumda elektronik izlemenin ve bağlamsal performansı ilişkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (B=-0.6026, se=1.129, t=-5.3376, p=0.0000).

c) İş yerinde stres seviyesi yüksek ise (1 SD), bu durumda elektronik izlemenin bağlamsal performansını etkileme düzeyinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (B=-0.3874, se=1.505, t=-2.5742, p=0.0109).

Bu sonuçlardan hareketle Grafik 2'de görüldüğü üzere düzenleyici değişken olarak tanımlanan iş stresinin, ortalamanın bir standart sapma altı (-1 SD), yani düşük stres düzeyinde elektronik izleme ve bağlamsal performansı ilişkisini düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ortalama (M) ile ortalamanın bir standart sapma üstü olduğu (1 SD) yani orta ve yüksek iş stresi düzeylerinde elektronik izleme ve bağlamsal performansı arasındaki ilişkiyi düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yani her üç iş stresi düzeyinde de elektronik izlemenin bağlamsal performansa negatif yönlü etkisinin sürdüğünden söz edilebilir.

**Grafik 2: Farklı İş Stresi Düzeylerinde Elektronik İzlemenin Bağlamsal Performansa Etkisi**



## SONUÇ

Bilgi teknolojilerinin hızlı bir şekilde yayılması ve organizasyonların rekabet avantajı sağlaması konusundaki arayışları her geçen gün işletmeler arasında bu teknolojilerin kullanımını daha çok yaygınlaştırmıştır. Özellikle 21. yüzyılında teknolojilerin gelişmesi çalışma ortamlarını da önemli ölçüde değiştirmiştir. Özellikle de internet ve e-posta çalışanların diğer çalışma arkadaşlarıyla etkili ve verimli iletişim kurmalarına olanak tanımaktadır.

Günümüzde çalışma hayatında var olan en önemli baskı araçlarında birisi elektronik izlemedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında esnek çalışma biçimlerinin etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Sennett'in (202) ifade ettiği gibi zaman bir işgörene bir ödül olarak verilse de onu adeta örgütün içine yerleştirir, yöneticiler esnek şekilde görevlerini yerine getiren çalışanların üzerindeki denetimi kaybetmemek için yeni kontrol mekanizmaları geliştirmeye çalışırlar. Bu durum denetleyicilerle sürekli olarak veri ve bilgi akışı sağlayan elektronik izleme sistemlerine olan talebin niçin her geçen gün arttığını da açıklamaktadır. Bu bağlamda izleme teknolojileri hızlı bir şekilde gelişiyor ve çalışma ortamındaki görevleri yakında bir standart haline gelecek. Şu anda birçok işgören halihazırda çalışanların hareketlilik modellerini, davranışlarını ve hatta sağlık durumlarını izlemeye izin veren teknolojilerle çalışmalarını sürdürmektedirler. Bununla birlikte birçok çalışan bu gerçeğin farkında değildir ve modern cihazları işverenin farkında olmadan tamamen kendi kendini izleme teknolojileri olarak kullanırlar.

İşverenler çalışma ortamında çalışanları izlemek için çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bunlar kamera sistemi, internet, bilgisayar, cep telefonları, e-posta ve video kayıtları gibi araçlardır. İşverenler çalışma ortamında çalışanları izleme hakkına sahiptirler. Çünkü çalışma saatleri içinde meydana gelen şirketin bilgi ve çalışanlarının güvenliği dahil tüm faaliyetlerden sorumludurlar. Diğer yandan, çalışanlar aynı zamanda ortak yasalara göre gizlilik hakkına sahiptir. Bu nedenle işverenler, işgörelere çalışma ortamında izleme konusunda açık politikalar vererek çalışanların bakış açısını da dikkate almalıdır. Ayrıca, işverenlerin işyerlerini ne ölçüde izlemeyi planladıklarını açıkça tanımlamaları gerekmektedir. İşverenler bu şekilde çalışanları bilgilendirmediği takdirde işveren ve işgörelere arasında istenmeyen gerilimler meydana gelebilir.

Özellikle İnternet ve e-posta, çalışanların diğerleriyle etkili ve verimli iletişim kurmalarına olanak tanır. Öte yandan, işverenler işyerindeki çalışanları izlemek için araçlar sağlamıştır. Bu izleme, çalışanların kötü davranışlarını azaltmaya, üretkenliği artırmaya ve gizli bilgilerin sızmasını önlemeye yardımcı olabilir. Ayrıca çalışanların moralinin kaybedilmesine ve mahremiyetlerinin istilasına yol açabilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, imalat işletmesi çalışanlarının elektronik izlemeye olan eğilimlerinin yüksek olduğu, çalışanların çalışma ortamında iş stresi yaşadıkları ve performanslarının da düşük ve orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre elektronik izleme algısı artıkça iş stresi de artmaktadır. Bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra elektronik izleme ile çalışan performansı boyutlarından görev ve bağlamsal performans boyutları arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlardan hareketle elektronik izleme görev ve bağlamsal performansı olumsuz etkileyerek düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Yine iş stresi ile görev ve bağlamsal performans arasında negatif ve anlamsız bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle iş stresi algısının artması durumunda performansında düştüğü gözlemlenmiştir. Ayrıca elektronik izlemenin çalışan performansı ilişkisinde iş stresinin düzenleyici bir rol oynadığı da elde edilen bir diğer bulgudur. Bu düzenleyici etki görev performansı için yüksek iş stresi düzeyi için değil, orta ve düşük iş stresi düzeyi söz konusu ise bağlamsal performansı için ise her üç stres düzeyi için de artırıcı yöndedir.

Literatürde elektronik izleme ile ilgili araştırma bulgularına bakıldığında bu çalışma ile paralel sonuçlar ve bu çalışmanın aksine bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmalardan bazıları;

Zabian ve Qawasmeh (2008), çalışanların bakış açısından elektronik izleme adlı çalışmalarında çalışanların tutumlarını ve verimliliklerini incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda çalışanların izlemeye karşı oldukları ve elektronik izlemenin verimliliği düşürdüğü sonucuna varılmıştır (Zabian ve Qawasmeh, 2008: 192).

Lee ve Kleiner (2003) yapmış oldukları çalışmada, işyerinde elektronik izleme ile işyerinde çalışan işgörenlerin verimliliğini incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda yöneticiler elektronik izlemenin çalışanların üretkenliğini artırdığına inanmaktadırlar.

Ancak çalışanlar ise elektronik izlemenin strese, sağlık sorunlarına ve bu sorunlarda performansı olumsuz etkilediğini sonucuna varılmıştır (Lee ve Kleiner, 2003: 76-77).

Erdemir ve Koç (2006) yapmış oldukları çalışmada, işyeri izleme faaliyetlerinin çalışanlar tarafından algılanışını incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda elektronik izlemenin çalışanın verimliliğini artırdığına dair bulguların daha fazla olduğu saptanmıştır.

Bu tez çalışmasının yönetim ve örgütsel davranış literatürüne katkısı olmakla birlikte araştırmanın bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkları dikkate alınmalıdır. İlk sınırlılık olarak araştırma verilerinin yalnızca Nevşehir’de faaliyet gösteren imalat işletmesinin çalışanlarından elde edilmiş olması alınabilir. Bu doğrultuda, yapılan değerlendirmeler yalnızca Nevşehir’de faaliyet gösteren imalat işletmesi ölçeğinde geçerlilik göstermektedir. Çalışmanın farklı bölge, sektör veya kapsamlarda tekrarlanması elde edilen bulguların genelleme yapılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise, elektronik izleme ve çalışan performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş stresinin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik yönetim ve örgütsel davranış literatüründe herhangi bir çalışmanın bulunmaması gösterilebilir ve bu durum yapılan çalışmanın bazı eksikliklerinin olabileceği düşüncesine yol açmaktadır. Bu nedenle bulguların dikkatli ve özenli bir biçimde incelenip değerlendirilmesi gerekmektedir. Son olarak araştırmada konu edilen değişkenlerin kişisel algılara dayalı olması da sınırlılık olarak gösterilebilir.

Bu çalışmada Nevşehir’de bulunan imalat işletmesi çalışanlarının elektronik izleme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide iş stresinin düzenleyici rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Daha sonra yapılacak olan çalışmalarda değişkenin farklı öncülleri (örneğin; (Botan,1996), işyerinde elektronik izleme: çalışanlar ne düşünüyor (Oz, Glass ve Behling, 1999), iş yerinde mahremiyet ve elektronik izleme (Tabak, Smith, 2005), elektronik izleme, orta ile yüksek riskli suçlular için suçu azaltabilir mi? (Renzema ve Wilson, 2005), elektronik izleme sistemlerinin Türkiye’de kullanımı ve enerji analizi (Elçi, 2017), iş yerinde elektronik izleme: tutumların rolü, işlevleri ve izleme teknolojilerin kabulü (Abraham vd, 2019)) ve sonuçları ile ilişkisi, farklı bir hizmet sektöründe farklı örneklem grubunda ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip ülkelerde incelenmesi önerilebilir.



## KAYNAKÇA

Abraham M, Niessen C, Schnabel C, Lorek K, Grimm V, Möslein K, Wrede M (2019) Electronic monitoring at work: the role of attitudes, functions, and perceived control for the acceptance of tracking technologies. *Human resource management journal* 29(1): 657–675.

Açıköz MM (2018) İşyerinde öğrenmenin çalışan performansı üzerindeki etkisi: küçük ve orta ölçekli işletmelerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.

Akgün HA, Kavuncuoğlu Ş (2001) *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

Akgündüz S (2006) Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.

Aktaş AM (2012) Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SSF Dergisi*, 56(4): 25-42.

Alakurt T (2019) E-posta kullanımı: bir alışkanlıktan çok daha fazlası! *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3): 885-903.

Altınöz M, Çöp S, Çakıroğlu D (2014) Büro ortamında yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Bürokon Özel Sayısı: 101-111.

Arıkan A (2018) Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkisi: arık bey tekstil fabrikasında bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Ariss SS (2002) Computer monitoring: benefits and pitfalls facing management. *Information & Management* 39. 553–558.

Aşan Ö, Erenler E (2008) İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 203-216.

Aytürk N (2010) *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Bağcı Z (2014) Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24: 58-72.

- Ball K (2010) Workplace surveillance: an overview. *Labor History*. 51(1): 87-106.
- Bayrakçı C (2019) İşyeri nezaketsizliği ile iş stresi arasındaki ilişki: akademisyenler üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kars.
- Baysan M (2014) Bir örgüt geliştirme tekniği olarak örgütsel alt sistemlere yönelik iş tasarımı teknikleri, kara havacılık komutanlığında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- Befort N, Hattrup K (2003) Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1): 17-32.
- Berghe JV (2011) Job satisfaction and job performance at the work place. *Degree Thesis International Business*, 1-51.
- Bilgi ve internet (2014) <https://bilgiinternet.wordpress.com/tag/ilk-internet-agi/>\_(1 Şubat 2021).
- Bingöl D (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Birkett S (2007) Offender tracking in england 2004-2006: 5th european electronic monitoring conference. *National Offender Management Service*, 1-14.
- Botan C (1996) Communication work and electronic surveillance: A model for predicting panoptic effects. *Communication Monographs*, 63(4): 293-313.
- Bozboğa T (2019) Yetenek yönetiminin çalışan performansına etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bölükbaş ÖÖ (2014) İnsan hakları ve elektronik gözetim. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Konya.
- Büyük K, Keskin U (2012) Panoptikon'un elektronik dirilişi: etik bir sorun olarak işyeri izleme. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10): 55-88.
- Cam E (2004) Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-10.
- Chalykoff J, Kochan T (1989) Computer-aided monitoring: its influence on employee job satisfaction and turnover. *Personnel psychology*, 4: 807-834.

Chalykoff J, KOCHAN TA (1989) Computer-aided monitoring: its influence on employee job satisfaction and turnover. *Personnel Psychology, Inc*, 42: 807-834.

Çakır H, Topçu H (2005) Bir iletişim dili olarak internet. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2): 71-96.

Çakmak N, Ocaklı E (2006) Performans değerlendirmesi gerekli midir? Neden? TMMOB Mimarlar Odası Kütüphanesi, 212-230.

Çalı S (2019) Algılanan etkileme taktiklerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: turizm sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Konya.

Çalık T (2003) *Performans yönetimi* (Gündüz yayınevi).

Çelik S (2018) İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ve iş disiplininin çalışan performansı üzerindeki etkisi: Erzurum örneği. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

D'urso SC (2004) Electronic monitoring and surveillance in the workplace: Modeling the panoptic effect potential of communication technology, organizational factors and policies. *Doctor of Philosophy*.

Diktaş G (2018) Örgütsel sinizm ve sosyal zekânın çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İstanbul'daki reklam ajansı çalışanlarına yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Elçi F (2017) Elektronik izleme sistemlerinin Türkiye'de kullanımı ve enerji analizi. Yüksek Lisans, Tezi Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Enerji Sistemleri Mühendisliği Anabilim Dalı, Bilecik.

Elnaga A, Imran A (2013) The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4): 137-147.

Erdemir E (2008) Bilgi toplumunda çalışma ilişkilerinin yeni boyutu: İşyeri ve çalışanlara yönelik izleme faaliyetleri ve Türkiye'deki durum. Sakarya Üniversitesi, *1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi*, 39-52.

Erdemir E (2008) Bilgi toplumunda çalışma ilişkilerinin yeni boyutu: İşyeri ve çalışanlara yönelik izleme faaliyetleri ve Türkiye'deki durum. *1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi*, 27(73): 39-52.

- Erdemir E, Koç U (2006) İşyeri izleme faaliyetlerinin çalışanlar tarafından algılanışı: Eskişehir örneği, Atatürk Üniversitesi, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 555-556.
- Erdil O, Keskin H, İmamoğlu SZ, Erat S (2004) Yönetim tarzı ve çalışma koşulları arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.
- Erdoğan İ (1996) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* (İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul).
- Ertekin Y (1993) *Stres ve yönetim* (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü yayınları, Ankara).
- Ertürk M (2009) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Eşsizoglu A, vd (2013) *Çatışma ve Stres Yönetimi-II*. (Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir).
- Fairweather NB (1999) Surveillance in employment: the case of teleworking. *Journal of Business Ethics* 22: 39-49.
- Flanagan JA (1994) Restricting electronic monitoring in the private workplace. *Duke Law Journal*, 43: 1256-1281.
- Geylan R (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Anadolu Üniversitesi, Eskişehir).
- Goodman SA, Svyantek DJ (1999) Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior* 55: 254-275.
- Gorenc M (2017) Electronic monitoring in the workplace. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 10(1): 54-86.
- Göksel A, Tomruk Z (2016) Akademisyenlerde stres kaynakları ile stresle başa çıkmada ve stres durumunda gösterilen davranışların ilişkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 315-343.
- Guzman M, Verstappen B, [http://ihd.org.tr/images/pdf/IHOP\\_yayini\\_izleme\\_nedir.PDF](http://ihd.org.tr/images/pdf/IHOP_yayini_izleme_nedir.PDF) (20 Ocak 2021).
- Güçlü N (2001) Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1): 91-109.
- Gümüştekin GE, Öztemiz AB (2009) Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. 271-288.

Gümüştekin GE, Öztemiz AB (2009) Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23: 61-85.

Güney S (2000) *Davranış Bilimleri* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

Güney S (2000) *Davranış bilimleri* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

Güney S (2001) *Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

Hocaoğulları Y (2020) Örgüt Sağlığının Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi: Duygusal Sermayenin Düzenleyici Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Nevşehir.

<http://tdk.gov.tr/> (8 Şubat 2021).

<http://www.bilgisayarnedir.com/bilgisayar-nedir.html>\_(28 Ocak 2021).

<http://www.hipnoz.com>\_(30 Şubat 2021).

<https://cte.adalet.gov.tr/Home/SayfaDetay/elektronik-izleme> (21 Ocak 2021).

Işıtan İ, Gökler R (2012) Modern çağın hastalığı; stres ve etkileri. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 153-168.

İçdem U (2018) Çalışanlarda iş stresinin örgütsel bağlılığa etkisinde sendika üyeliği rolünün belirlenmesi: Isparta ili sağlık çalışanları üzerine araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anadilim Dalı, Isparta.

İllez AA, Güner M (2006) Personel performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme yönetimi. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 1: 325-327.

Jahawar IM, Carr D (2006) Conscientiousness and contextual performance. The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4): 330-349.

James G, Brown D (1997) The biological stress response and lifestyle: catecholamines and blood pressure. *Biological Variation And Lifestyle*, 26:313-335.

Kalleberg AL (1977) Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42: 124-143.

Karaaliolu ZF (2019) Algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü.

Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı, İstanbul.

Karacaoğlu K, Arat H (2019) Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel politika algıları ile işe yabancılaşmaları arasındaki ilişkide iş stresinin düzenleyici rolü: Nevşehir ili örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 25: 253-266.

Karacaoğlu K, Satır F (2019) Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: Kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması. 87-111.

Karimi R, Alipour F (2011) Reduce job stress in organizations: role of locus of control. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18): 232-236.

Kılınç E (2016) Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği. Doktora Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kilis.

Koçel T (2010) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayıncılık, İstanbul).

Kök SB (2006) İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. Atatürk Üniversitesi, 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 433-448.

Kuzu A (2011) İnternet ve aile. *Aile ve Toplum*, 7(27): 9-32.

Lee S, Kleiner BH (2003) Electronic surveillance in the workplace. *Management Research News*, 26(2,3,4) 72-81.

Lin CW, Chen SL, Wang RY (2011) Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity. *Asian Journal of Social Psychology*, 14: 165–175.

Luthans F (2002) *Organizational Behavior. (An Evidence-Based Approach)*.

Motowidlo SJ, Borman WC, Schmit MJ (1997) A theory of individual differences in task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2): 71-83.

Muchinsky PM (2000) Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 801-805.

Neal A, Griffin MA (1999) Developing a model of individual performance for human resource management. *Aisa Pacific Journal of Human Resources*, 37(2): 44-59.

Nebeker DM, Tatum BC (1993) The effects of computer monitoring, standards, and rewards on work performance, job satisfaction, and stress. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(7): 508-536.

Njanja WL, Maina RN, Kibet LK, Njagi K (2013) Effect of reward on employee performance a case of kenya power and lighting company ltd. Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8(21): 41-49.

Okutan M, Tengilimoğlu D (2002) İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: Bir alan uygulaması. Gazi Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3: 15-42.

Onay M, Kılıcı S (2011) İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 363-372.

Oz E, Glass R, Behling R (1999) Electronic workplace monitoring: what employees think. *The International Journal of Management Science* 27: 167-177.

Örnek AŞ, Aydın Ş (2006) *Kriz ve Stres Yönetimi* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Özdevecioğlu M (2002) Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19: 115-134.

Özdevecioğlu M, Kanıgür S (2009) Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16): 53-82.

Özel Y, Karabulut AB (2018) Günlük yaşam ve stres yönetimi. *Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 48-56.

Özmen ÖNT, Topaloğlu C (2010) *Çalışma yaşamında bireysel gelişim. Turizm işletmelerinden örnekler ve uygulamalar*. (Beta yayınları, İstanbul).

Özmutaf NM (2007) Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2): 41-60.

Özüdoğru M, (2019) Sanal kaytarma ve işgören performansı ilişkisinde iş stresinin düzenleyici etkisinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bandırma.

Renzema M, Wilson EM (2005) Can electronic monitoring reduce crime for moderate to high-risk offenders? *Journal of Experimental Criminology* 1: 215–237.

- Sabuncuoğlu Z, Tüz M (1995) *Örgütsel Psikoloji* (Ezgi Kitapevi, Bursa).
- Scotter JRV, Motowidlo SJ, Cross TC (2016) Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 526-535.
- Shahzadi I, Javed A, Pirzada SS, Nasreen S, Khanam F (2014) Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23):159-167.
- Skinner N, Roche AM, O'Connor J, Pollard Y, Todd C (2005) Workforce development 'tips'. *Theory Into Practice Strategies*.
- Smith MJ, Amick BC (1989) Electronic monitoring at the workplace: implications for employee control and job stress. *Job Control and Worker Health*, 255-289.
- Stanton JM (2000) Traditional and electronic monitoring from an organizational justice perspective. *Journal Of Business And Psychology*, 15(1): 129-147.
- Sucu U (2019) Katılım bankası çalışanlarının iş stresi ve iş tatmini algılarının x veya y kuşağı özellikleri üzerindeki etkisi: İstanbul örneği. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- Sürme Y (2019) Stres, stresle ilişkili hastalıklar ve stres yönetimi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(64):525-529.
- Şahin ET (2018) Presenteizm (işte varolamama) ile iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kastamonu.
- Şahin MS (2014) İş stresinin tükenmişlik üzerine etkisi ve devlet hava meydanları işletmesinde çalışan hava trafik kontrolörleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Şensoy Ç (2019) İş stresi ve performans ilişkisi: özel bir hastanenin çalışanları üzerine araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Şimşek MŞ (2010) *Yönetim ve Organizasyon* (Seçkin Yayıncılık, Konya).
- Tanyıldızı H (2019) Psikolojik güçlendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sahipliğin aracı rolü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.



Tekergül M (2010) İşyerinde elektronik gözetim uygulamaları Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hukuk Anabilim Dalı Özel Hukuk Bilim Dalı, İstanbul.

Timurcanday ÖN, Topaloğlu ÖC (2010) *Çalışma Hayatın Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar* (Beta Yayıncılık, İstanbul).

TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası (2009), İletişim Özgürlüğüne Müdahale Raporu, Elektronik Gözaltı Dünyası, 1-30.

Tokgöz A (2019) Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algısı ile iş stresi düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Tezli Yüksek Lisans Programı, Burdur.

Tunçer P (2013) Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88: 87-108.

Turnage J (1990) The challenge of new workplace technology for psychology. *University of Central Florida*, 45(2): 171-178.

Tutar H (2014) *Örgütsel Psikoloji* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Tutar H, Altınöz M (2010) Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2): 195-218.

Tuy G, (2017) Fazla vasıflılık algısı ve iş tatmini arasındaki ilişki ile narsisizmin bu ilişki üzerindeki düzenleyici değişken etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Bursa.

Türkmen E (2009) İş karakteristikleri ve algılanan örgütsel destek kavramlarının öz-yeterlilik inancı ile ilişkisi ve öz-yeterlilik inancının çalışan performansı üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.

Uludağlı NP (2012) Hükümlülerin denetiminde ve topluma kazandırılmasında yeni bir yöntem olarak elektronik izleme. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 61 (4):1337-1368.

Umudum CE (2019) Denetimli serbestlik bağlamında elektronik izleme. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Hukuku Anabilim Dalı, İstanbul.

- Viswesvaran C, Ones DS (2000) Perspectives on models of job performance. *International Journal Of Selection And Assessment*, 8(4): 216-226.
- Watson N (2001) The Private Workplace and the Proposed “Notice of Electronic Monitoring Act” Is “Notice” Enough? *Federal communications la w journal*, 54(1): 79-102.
- Yavuz K (2018) Yöneticilerin algılanan narsistik özelliklerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri: devlet üniversitesinde yapılan bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yıldırım E (2011) Çalışan performansının geliştirilmesinde koçluk uygulaması üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, İzmir.
- Yılmaz A, Ekici S (2003) Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2): 1-19.
- Yılmaz G (2005) Elektronik performans izleme sistemlerinin çalışanlar ve işletmeler üzerindeki etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(7): 1-19.
- Yılmaz G (2019) Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: bir uygulama örneği, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Yılmazgil SM (2012) Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmenin kamu çalışanlarının iş stresine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Konya.
- Zabian A, Qawasmeh S (2008) Electronic monitoring: the employees point of view. *Journal of Social Sciences* 4(3): 189-195.

## EKLER

### EK-1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket “**Çalışanların Elektronik İzlemeye İlişkin Algılarının, Onların İş Stresi ve Performansları Üzerindeki Etkileri**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Yaklaşık 10 dk. sürecek bu araştırmaya yapacağınız katkı sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle deşifre edilmeyecektir. Soruların doğru veya yanlış cevabı bulunmamaktadır. Cevaplarınızda olması gerekeni değil, olanı yansıtanız bir başka deyişle samimi bir biçimde yanıtlamanız çok önemlidir. Yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz. Sevgi ve saygılarımızla...

**Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

**Hasan EROĞLU**

Tez Danışmanı  
Üniversitesi

Nevşehir Hacı Bektaş Veli

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Aşağıda yer alan ifadelerden lütfen size en uygun seçene işaretleyerek cevap veriniz.	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>
	<b>Katılmıyorum</b>
	<b>Ne katılmıyorum ne katılmıyorum</b>
	<b>Katılıyorum</b>
	<b>Kesinlikle</b>

01.Yönetim, çalışanlara yaptıkları işin karşılığını ödediğinden, isteyken çalışanların faaliyetlerini yönetimin dilediği şekilde izlemesi meşrudur.					
02. Çalışanlara çalışmaları için ödeme yapılsa da, belirli bir gizlilik hakkına sahiptirler ve bilgisayarlar ve diğer elektronik cihazlar tarafından izlenmemeleri gerekir.					
03. Çalışanları bilgisayarlar ve diğer elektronik cihazlar aracılığıyla izlemek, yöneticiler ve astları arasında istenmeyen gerilim yaratabilir.					
04. Çalışanları bilgisayarlar ve diğer elektronik cihazlar aracılığıyla izlemek, çalışanların verimliliğini/üretkenliğini etkili bir şekilde artırabilir.					
05. Çalışanları bilgisayarlar ve diğer elektronik cihazlar aracılığıyla izlemek, çalışanların moralini olumsuz etkileyebilir ve bu nedenle üretkenliği azaltabilir.					
06. Elektronik izleme çalışanları, hırsızlık ve zimmete geçirmelerini önemli ölçüde azaltabilir					
07. Elektronik izleme sürekli olmayan bir şekilde kullanılıyorsa, çalışanın izlemenin başladığı konusunda (yanıp sönen bir ışık veya bazı sesli sinyallerle) uyarılması gerekir.					
08. Elektronik izleme kullanılıyorsa, yöneticiler de bu tür izlemeye tabi olmalıdır.					

Aşağıda yer alan ifadelerden lütfen size en uygun seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.	Hiçbir zaman	Neredeyse	Nadiren	Oldukça sık	Çok sık
01.Geçen ay beklenmedik bir şeylerin olması nedeniyle ne sıklıkta rahatsızlık duydunuz.					
02. Geçen ay hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz.					
03. Geçen ay kendinizi ne sıklıkta sinirli ve stresli hissettiniz.					
04. Geçen ay kişisel sorunlarınızı ele alma					

yeteneğinize ne sıklıkta güvündünüz					
05. Geçen ay her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz.					
06. Geçen ay ne sıklıkta yapmanız gereken şeylerle başa çıkamadığınızı fark ettiniz.					
07. Geçen ay, hayatınızdaki zorlukları ne sıklıkta kontrol edebildiniz.					
08. Geçen ay, ne sıklıkta her şeyin üstesinden geldiğinizi hissettiniz.					
09. Geçen ay, ne sıklıkta kontrolünüz dışında gelişen olaylar yüzünden öfkelenediniz.					
10. Geçen ay, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz.					

Aşağıda yer alan ifadelerden lütfen size en uygun seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.	Hiçbir zaman	Neredeyse Hiçbir zaman	Nadiren	Oldukça sık	Çok sık
01. Benden beklenen görevleri aksatmadan yerine getiririm.					
02. Ara verdikten sonra işime zamanında dönerim.					
03. Arkadaşlarımla iş dışı sohbetlere zaman ayırırım.					
04. Sorumluluğumdaki görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm.					
05. İş tanımımda yer alan sorumlulukları yerine getiririm.					
06. Benden beklenenleri yeterince karşılayamayacağım duygusuna kapılırım.					
07. Amirimle uyumlu olarak çalışırım.					
08. İşimin gerektirdiği performans standartlarını karşılarım.					
09. İşimin gerektirdiği teknik bilgilere sahibim.					
10. Bölümümünden sorumlu amirin benimle ilgili performans beklentilerine uygun çalışırım.					

11. Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenirim.					
12. Verilen görevi vaktinde tamamlarım.					
13. Çalışma grubumun genel işleyişini geliştirmek için yapıcı önerilerde bulunurum.					
14. Diğer çalışanları, işlerini yaparken daha etkili yollar denemeleri için cesaretlendiririm.					
15. Kuruluşun yararına olabilecek görüş ve fikirlere sahibim.					
16. Çalıştığım kuruluşu potansiyel sorunlara karşı koruma sorumluluğu konusunda istekli olurum.					
17. İşe yeni giren personele iş tanımımın içinde olmasa da yardım ederim.					
18. İş tanımı kapsamında olmayan işleri gönüllü olarak yerine getiririm.					

**Cinsiyetiniz**       Kadın     Erkek

**Yaşınız**       25'ten küçük     25-30     31-40     41-50     50 üzeri

**Medeni Durumunuz**     Evli     Bekar     Diğer

**Eğitim Durumunuz**     İlköğretim     Lise     Ön lisans     Lisans     Yüksek Lisans /  
Doktora

**İşletmedeki Pozisyonunuz**     Yönetici     Çalışan

**İşletmede Çalışma Süreniz**     1 yıldan az     1-5 yıl     6-10 yıl     11 yıl ve üzeri

**Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**