

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE STRES DÜZEYİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEKLİSANS TEZİ
Hatef FAGHANI NOBARI

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

AĞUSTOS 2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE STRES DÜZEYİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEKLİSANS TEZİ
Hatef FAGHANI NOBARI

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

AĞUSTOS 2017





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040025 numaralı öğrencisi **Hatef FAGHANI NOBARI**'nın "ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE STRES DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 04.08.2017 tarih ve 2017/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *oybirliği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :25/08/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Kemal Kağan TURAN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Özge EREN

[Handwritten signatures of Çiğdem ÖZARI, Kemal Kağan TURAN, and Özge EREN]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Çalışanların İş Tatmini İle Stres Düzeyi Arasındaki İlişki Ve Buna Yönelik Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (18/08/2017)

Hatef FAGHANI NOBARI

Aday/İmza



Hayatımın her aşamasında bana destek olan eşim Farnaz ve değerli aileme,



ÖNSÖZ

Toplumlar bireylerden oluşur ve bizim çağımızda hayatının çoğunluğunu çalışma ortamında geçiren bireylerin bulunduğu ortamda kendini rahat hissetmesi ve stres adı verilen olumsuz olgudan uzak kalabilmesi ve aynı zamanda yapmakta olduğu işten zevk alması, hem çalışanların ve hem işletmelerin kazancı olacaktır. İş tatmini ve stres kavramlarının araştırılması ve yönetilmesi için araştırmaların artması gerektiği düşüncesindeyim. Bu yüzden bu araştırma, işletmelerin performansı ve bireylerin ruh sağlığının korunması açısından bu iki psikolojik kavram üzerine hazırlanmıştır.

Bu yolun her aşamasında bana desteğini esirgemeyen, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** ve **İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Bölümü'** ne sonsuz minnettarım. Aynı zamanda bilim ve tecrübe açısından bana yol gösteren, yanırlarımı metanetle sineye çeken ve yardım sever kişiliği ile sadece ders ortamında değil, belki hayat ortamında da bana örnek oluşturan, **Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI**'ya teşekkürlerimi bildiriyorum.

AĞUSTOS 2017

Hatef FAGHANI NOBARI



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER	xi
KISALTMALAR	xvii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xxi
ÖZET.....	xxiii
ABSTRACT.....	xxv
1. GİRİŞ	1
2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	3
2.1. İş Tatmini Kavramı Ve Tanımı	3
2.2. İş Tatmininin Önemi	7
2.2.1. İş tatmininin çalışanlar açısından önemi.....	8
2.2.2. İş tatmininin yöneticiler açısından önemi.....	9
2.2.3. İş tatmininin işletmeler açısından önemi	9
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	11
2.3.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler	11
2.3.1.1. Cinsiyet.....	11
2.3.1.2. Yaş.....	11
2.3.1.3. Meslek ve eğitim seviyesi	12
2.3.1.4. Kişilik yapısı	13
2.3.1.5. Kişisel zeka	13
2.3.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler.....	13
2.3.2.1. İşin özelliği.....	13
2.3.2.2. İş güvencesi.....	14
2.3.2.3. Sağlanan imkanlar	14
2.3.2.4. Yönetim tarzı ve kararlara katılım	15
2.3.2.5. Ücret, ödül ve terfi sistemi.....	15
2.3.2.6. İş arkadaşları ile iletişim ve ilişki.....	16

2.3.2.7. Çalışmanın fiziksel şartları.....	17
2.3.2.8. Örgütsel denetim.....	17
2.3.2.9. Yetki ve Sorumluluklar.....	18
3. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN KURAMLAR, İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNE GÖSTERİLEN TEPKİLER	19
3.1. Kapsam Kuramları.....	19
3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	19
3.1.2. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı	21
3.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	22
3.1.4. Clayton alderfer'in erg kuramı.....	23
3.2. Süreç Kuramları.....	25
3.2.1. Vroom'un beklenti kuramı.....	25
3.2.2. Edwin Locke'un amaç kuramı	26
3.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı.....	27
3.2.4. Skinner'in davranış güçlendirme kuramı.....	29
3.3. İş Tatmininin Sonuçları	29
3.3.1. Motivasyon ve moral	30
3.3.2. Verimlilik.....	31
3.3.3. İş yerinde bütünleşmenin sağlanması	32
3.3.4. Başarı	33
3.4. İş tatminsizliğine gösterilen tepkiler.....	34
3.4.1. İşten ayrılma.....	34
3.4.2. İşte devamsızlık	35
3.4.3. İşte hata yapma	36
3.4.4. İşe ilgisiz olmak (Yabancılaşma).....	36
4. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMANIN YÖNTEMLERİ	37
4.1. İş Rotasyonu	37
4.2. İş Basitleştirme	38
4.3. İş Zenginleştirme	38
4.4. Esnek Çalışma Saatleri	38

5. STRES KAVRAMI, TANIMI, KAYNAKLARI, BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI.....	39
5.1. Stresin Kavramı ve Tanımı.....	39
5.2. Stresin Kaynakları	41
5.2.1. Bireysel stres kaynakları.....	42
5.2.1.1. Üstlenen rolün özellikleri.....	42
5.2.1.2. Kişilik özellikleri.....	42
5.2.1.3. Yaşam ve kariyer değişiklikleri.....	45
5.2.1.4. İş gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu.....	46
5.2.1.5. Rol belirsizliği	47
5.2.2. Örgütsel stres kaynakları	47
5.2.2.1. İşin yapısına ilişkin stres kaynakları.....	50
5.2.2.2. Üretim sürecine ilişkin stres kaynakları.....	53
5.2.2.3. Örgütsel yönetim tarzından kaynaklanan stres kaynakları	55
5.2.2.4. Örgütün kültürel yapısından kaynaklanan stres kaynakları.....	57
5.2.3. Örgüt dışı stres kaynakları	59
5.2.4. Grup stres kaynakları	60
5.2.4.1. Grupta birlik duygusunun eksikliği	60
5.2.4.2. Sosyal destek eksikliği	60
5.2.4.3. Çalışan, çalışanlar arası ve gruplar arası çatışma.....	60
5.2.4.4. İş ortamında huzursuzluk.....	60
5.2.4.5. Yönetici, yönetilen ve çalışma arkadaşları ile anlaşmazlık.....	61
5.2.4.6. Grup desteğinin seviyesi	62
5.2.4.7. İş yerinde dedikodu yapılması.....	62
6. STRESİN BELİRTİLERİ VE ETKİLERİ.....	65
6.1. Fiziksel Belirtiler ve Etkiler	66
6.1.1. Yüksek tansiyon.....	67
6.1.2. Sindirim bozukluğu.....	67
6.1.3. Terleme	67
6.1.4. Nefes darlığı.....	68
6.1.5. Baş ağrısı.....	68

6.1.6. Yorgunluk hissi	68
6.1.7. Alerji	69
6.1.8. Mide bulantısı	69
6.2. Davranışsal Belirtiler ve Etkiler	69
6.2.1. Uykusuzluk	69
6.2.2. Uyuma isteği	70
6.2.3. İştahsızlık	70
6.2.4. Fazla yemek	70
6.2.5. Sigara kullanmak	71
6.2.6. Alkol kullanma.....	71
6.3. Psikolojik Belirtiler ve Etkiler	71
6.3.1. Gerginlik	72
6.3.2. Geçimsizlik	72
6.3.3. İş birliğinden kaçınma.....	72
6.3.4. Endişe.....	73
6.3.5. Yetersizlik duygusu	73
6.3.6. Yersiz telaş.....	73
7. STRES YÖNETİMİ	75
7.1. Stres Yönetimi Kavramı	75
7.1.1. Birincil değerlendirme	77
7.1.2. İkincil değerlendirme	77
7.2. Stres Yönetimi Yöntemleri	78
7.2.1. Stres yönetiminde bireysel yöntemler.....	78
7.2.1.1. Bedensel hareket	78
7.2.1.2. Solunum egzersizleri	79
7.2.1.3. Meditasyon	79
7.2.1.4. Biyolojik geri bildirim	80
7.2.1.5. Gevşeme.....	80
7.2.1.6. Beslenme.....	81
7.2.1.7. Sosyal destek	83
7.2.1.8. Sosyal ve sportif etkinliklere katılma.....	83

7.2.1.9. Masaj.....	84
7.2.1.10. Zaman yönetimi.....	84
7.2.2. Stres yönetiminde örgütsel yöntemler ve stresin azaltılmasında yöneticilere düşen görevler.....	84
7.2.2.1. Stres yönetiminde örgütsel yöntemler.....	84
7.2.2.2. Stres seviyesinin azaltılmasında yöneticilerin görevleri.....	85
8. UYGULAMA.....	87
8.1. Uygulamanın Evreni ve Örneklem.....	87
8.2. Veri Toplama Aşaması.....	87
8.3. Araştırmanın değerlendirilmesi.....	88
8.3.1. Hipotezler.....	89
8.4. Bulgular.....	91
8.4.1. Tanımlayıcı bulgular.....	91
8.4.2. Güvenilirlik testi.....	97
8.4.3. Araştırma grubunun iş tatmini ile ilgili bulguları.....	98
8.4.3.1. Hipotez A'nın analizi.....	98
8.4.3.2. Hipotez B'nin analizi.....	99
8.4.3.3. Hipotez C'nin analizi.....	100
8.4.3.4. Hipotez I'nın analizi.....	101
8.4.4. Çalışma grubunun stres ile ilgili bulguları.....	102
8.4.4.1. Hipotez Ç'nin analizi.....	102
8.4.4.2. Hipotez D'nin analizi.....	103
8.4.4.3. Hipotez E'nin analizi.....	103
8.4.4.4. Hipotez F'nin analizi.....	105
8.4.4.5. Hipotez G'nin analizi.....	105
8.4.4.6. Hipotez H'nin analizi.....	107
9. SONUÇ.....	109
KAYNAKLAR.....	113
EKLER.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	127



KISALTMALAR

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Alderfer'in İhtiyaç Basamakları	24
Çizelge 5.1 : Yaşam Değişikliğinin Stres Ağırkları	46
Çizelge 8.1 : Stres ölçeğinin alt boyutlarının envanter puanları açısından gruplandırılması	88
Çizelge 8.2 : Ankete katılanların yaş dağılımı	92
Çizelge 8.3 : Ankete katılanların cinsiyet dağılımı	92
Çizelge 8.4 : Ankete katılanların medeni durumlarının dağılımı	93
Çizelge 8.5 : Ankete katılan evli personelin evlilik süresi dağılımı	93
Çizelge 8.6 : Ankete katılanların çocuk sahibi olma dağılımı	94
Çizelge 8.7 : Ankete katılanların eğitim durumu dağılımı	94
Çizelge 8.8 : Ankete katılanların iş yerinden memnuniyeti dağılımı	95
Çizelge 8.9 : Ankete katılanların işinden memnuniyeti dağılımı	95
Çizelge 8.10 : Ankete katılanların toplam çalışma süresi dağılımı (yıl)	96
Çizelge 8.11 : Ankete katılanların eğitim ve yaptıkları işle ilişkisi dağılımı	96
Çizelge 8.12 : Ankete katılanların haftalık çalışma saatleri dağılımı	97
Çizelge 8.13 : Ölçeklerin güvenirlik testi sonuçları	97
Çizelge 8.14 : Çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve yaşları açısından ilişki analizi	98
Çizelge 8.15 : Çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve yaşları arasındaki ilişki şeması	99
Çizelge 8.16 : Çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve cinsiyetleri açısından ilişki analizi	99
Çizelge 8.17 : Çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve medeni durumları açısından ilişki analizi	100
Çizelge 8.18 : Çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve medeni durumları açısından ilişki şeması	101
Çizelge 8.19 : Çalışanların genel stres puan ortalamaları ve cinsiyetleri açısından ilişki analizi	102
Çizelge 8.20 : Çalışanların genel stres puan ortalamaları ve çocuk sahibi olmaları açısından ilişki analizi	103
Çizelge 8.21 : Çalışanların genel stres puan ortalamaları ve işinden memnuniyet oranı açısından ilişki analizi	104
Çizelge 8.22 : Çalışanların genel stres puan ortalamaları ve işinden memnuniyet oranı açısından ilişki şeması	104
Çizelge 8.23 : Çalışanların genel stres puan ortalamaları ve iş tecrübeleri (kıdem) oranı açısından ilişki analizi	105
Çizelge 8.24 : Çalışanların genel stres puan ortalamaları aldıkları eğitim ve yaptıkları işin alakası açısından ilişki analizi	106

Çizelge 8.25 : Çalışanların genel stres puan ortalamaları aldıkları eğitim ve yaptıkları işin alakası açısından ilişkisi şeması 106



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	20
Şekil 3.2. Edwin Locke'un Amaçlar Kuramı	26
Şekil 5.1. Makro Seviyede Örgütsel Stres Kaynakları (Fred Luthans)	49
Şekil 6.1. Stresin Belirtileri	65
Şekil 7.1. Stres Yönetiminin Amaçları	76





ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE STRES DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu araştırmanın ana konusu işletmelerde faaliyet gösteren bireylerin iş tatmini ve stres seviyelerinin ölçülmesidir. Çünkü bu iki olgunun yönetimi işletmelerin performansını artırıp, bireylerin ruh sağlığını koruyacaktır. Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, literatür taramasından elde edilen bilgileri içermektedir. Bu bölümün ilk kısmında iş tatmininin önemi ve tanımı, iş tatminini hakkında geliştirilen kuramlar ve iş tatminini artırmanın yöntemleri hakkındaki bilgiler bulunmaktadır.

Teorik kısmın ikinci bölümünde ise stres kavramının önemi, tanımı, kaynakları, belirtileri, sonuçları, stres yönetimi konuları hakkında literatür taraması yöntemi ile elde edilen bilgiler yer almaktadır.

Bu araştırmanın ikinci bölümü ise, uygulama ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Araştırma bölümünde Ferrolı Isıtma ve Klima Sistemleri San. Tic. ve Servis A.Ş. işletmesi personeline uygulanan anketin verileri, IBM SPSS Statistics programına aktarılıp ve analiz edildikten sonra, hipotezlerimizin doğruluğu sınanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, IBM SPSS Statistics ve Adobe Illustrator ve Photoshop programlarından faydalanmıştır.

Anahtar Kelimeler : *İş Tatmini, Stres, Stres Yönetimi*



THE RELATION BETWEEN JOB SATISFACTION AND STRESS LEVEL OF EMPLOYEES AND A STUDY ON THIS APPROACH

ABSTRACT

The main theme of this research is to measure the job satisfaction and stress levels of the employees. Managing these two cases will increase the performance of the businesses and protect the mental and body health of the employees. This study contains two parts. The first section contains the information obtained from the literature review that contains information about the importance and definition of job satisfaction, theories about job satisfaction and the ways to improve job satisfaction.

The second part of the theoretical research reveals information about the concept of stress, its definition, sources, specifications, results and methods of stress management issues.

The last part of this study covers the application. In this chapter the data obtained from a survey which has been applied in Ferroli Klima Sistemleri San. Tic. ve Servis A.Ş. has been transferred and analyzed in the IBM SPSS Statistics program and the validity of our hypotheses has been tested.

The Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, IBM SPSS Statistics and Adobe Illustrator and Photoshop programs have been used during preparation of this thesis.

Keywords : *Job Satisfaction, Stress, Stress Management.*



1. GİRİŞ

Şüphesiz küreselleşmekte ve işletmeler arası rekabetin artmakta olduğu çağımızda, insanlar günlük yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmekteler. Doğal olarak böyle bir yaşam ve çalışma ortamında, insanlar rahatlıkla birçok etken vasıtasıyla, çağdaş toplum hastalığı adını almış olan strese maruz kalıyorlar.

Kuşkusuz bir iş sahibi olmak ve çalışmak insanoğlunun hayatında önemli bir yeri vardır. Bir iş sahibi olmak toplum üyelerinin iktisadi, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak yaratmak ve bu şekilde onların hayatlarını sürdürebilmeleri için imkan sağlamaktadır. Bu yüzden iş doyumu veya iş memnuniyeti, doğrudan insanların yaşam memnuniyeti seviyelerini, fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemektedir. Başka açıdan bakıldığında, işletmelerdeki üretkenlik oranının iş tatmininden büyük oranda etkilendiği göz önünde bulundurulursa, iş tatminsizliğinden dolayı ortaya çıkabilecek stres ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkenler, bu konunun önemini daha belirgin bir hale getiriyorlar.

Bilindiği gibi stres, günlük ve iş hayatımızda sıklıkla karşımıza çıkmakta olan bir olgudan ibarettir. Stres olgusu insanların davranışlarını etkilediği bilinmekte ve her insan iş ve normal yaşamı boyunca bu sıkıntı halini tecrübe etmektedir. Bu olgu işletmeler açısından, çalışanların iş tatmini seviyesini ve dolayısıyla işletmenin verimliliğini doğrudan etkilediğinden büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden stres kavramı işletme yöneticileri için sıkı rekabet ortamında, kontrol edilip denetlenmesi gereken önemli kavramlardan birisidir.

Stres konusunu insan açısından ele alırsak, iş dünyasında beyaz veya mavi yakalı ayırt etmeden, bireylerin ruh ve beden sağlığını doğrudan etkileyen bu olumsuz olgunun iyice araştırılıp ve kötü etkilerinin azaltılması doğrultusunda çalışmaların yapılmasını

gerektirmektedir. Doğal olarak stresten uzak bireyler daha sağlıklı, yüksek performanslı ve çalıştıkları iş ortamını ve iş arkadaşları ile daha fazla uyum içerisinde davranacaklardır.



2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde iş tatmini kavramı ile ilgili altyapısal teoriler hakkındaki bilgiler sunulmuştur. İş tatmini kavramının farklı tanımları ile ilgili bilgi verildikten sonra, iş tatmininin önemi ve daha sonra iş tatminini etkileyen faktörler anlatılmıştır.

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmini konusu ortaya çıkıp, sosyal bilimciler tarafından ele alındığı tarihten beri bu konu ile çalışanlar arasındaki ilişki göz önünde bulundurulmuştur. Bu konu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sayesinde elde edilen bilgilere göre iş tatmini çalışanların ruhsal ve bedensel durumlarına etki göstermektedir. Bir çalışanın işini sevmesi ve isteyerek çalışması, onun iş tatmini seviyesinin arttığını göstermektedir. Aynı şekilde bir iş yerinde ortaya çıkabilecek bir olumsuz rekabet ortamı ve çalışanların bundan kaynaklanan mutsuzlukları, iş tatminini ters yönde etkileyerek, iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır. İş yerinde faaliyet gösteren bireyler işlerinden memnun değilse ve çalışanların bu durumdan kaynaklanan olumsuz davranışlar sergiliyor ise, bu olgu onların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Verimlilik seviyesi ne kadar düşük ise, bu konu o işletme veya örgüt için zarar anlamına gelmektedir.

İş tatmini kavramının ilk ortaya çıkması XX. Yüzyılın 20'li yıllarında gerçekleşmiş olup, 1930-1940 yılları arasında önemi anlaşılmıştır. İş tatmini ile ilgili Hawthorne adlı ilk çalışma Elton Mayo tarafından 1927-1932 yıllarında yapılmıştır, ama bu çalışma iş tatmini konusuyla ilgili tam bir teori niteliği taşımadığından, 1943 yılında Maslow ve daha sonra Alderfer iş tatmini konusu hakkında araştırmalar yapmışlardır. İş doyumu konusu hakkında yapılan araştırmalar ve çalışmaların sayısı 1920'lerden 1990'lara kadar 12 bini bulmakla beraber, günümüzde örgütlerin ve akademisyenlerin bu konuya ilgisi artmıştır. Bu çalışmalarda genel olarak çalışan bireylerin iş doyumu düzeylerinin, iş yerinin verimlilik düzeyi üzerinde gösterdiği etkiler incelenmektedir (Özkan ve diğ. 2010).

Kısaca iş tatmini olgusu ilk kez 1920li yıllarda yapılmıştır ve bu konunun önemi 10 yıl sonra anlaşılacak, ilk çalışmalar Elton Mayo ile başlayıp, daha sonra Maslow ve Alderfer ile devam ederek, iş tatmini olgusu 1990'lı yıllara kadar binlerce makale ve çalışmaya konu olmuştur.

Günümüzün rekabet ortamında, işletmeleri birbirinden farklılaştıran unsurun insan gücü olduğundan ve aynı zamanda çalışanların iş tatmini düzeyleri, onların verimliliğini etkilediğinden dolayı, üyesi oldukları örgütün etkinlik ve verimliliği bu olgudan olumlu veya olumsuz etkilenecektir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2010). Bu yüzden tatmin olmayan çalışanların düşük performansı, üyesi oldukları işletmeyi de olumsuz şekilde etkilemektedir.

Bir başka açıdan açıklamamız gerekirse, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet oranı ne kadar yüksek olursa, işletmenin verimliliği ve misyonuna ulaşma hızı artacaktır. Çünkü iş görenler çalışma hayatları boyunca, buldukları çalışma ortamında deneyim edinmekle birlikte, kazançları, üzüntüleri ve mutlulukları yaşamaktalar ve bu bilgiler ve duygular, üyesi oldukları örgüt veya işletmeye karşı tutumlarını belirlemektedir. İş tatmini kavramı çalışanların bu tutumlarının genel bir sonucu olarak tanımlanabilir ve onların bedensel ve ruhsal açıdan iyi durumda olduğunu yansıtır (Taş, 2011). Özetlemek gerekirse, bir işletme ortamında çalışmakta olan bireyler, zaman içinde iş yerlerine karşı bir tutum edinirler ve bu tutum da onları etkilemektedir.

İş tatmini, bireylerin işlerinden aldıkları hazzı ve onların görev aldıkları işlerde neler isteyebileceklerini yansıtmaktadır. Bir iş gören, işini bütün olarak düşünürse, genel anlamda memnun olabilir, ama fiziki ortam, yönetim ve kariyer gibi, başka durumlardan tatmin olmayabilir. Bu olumsuz durumun ortadan kalkması, bir işletmenin insan kaynakları yönetimi bölümünün görevidir. İnsan kaynakları bölümü, iş ortamında çalışanların lehine iyileştirmeler gerçekleştirerek, iş memnuniyetsizliğini azaltmakla birlikte, işi yavaşlatma, işten ayrılma ve işe gelmemek gibi olumsuz durumları ortadan kaldırarak, işletmenin gelişmesini sağlayacaktır (İmamoğlu ve diğ., 2004). Yani, iş yerinde tatmin olmayan bireylerin, işlerine karşı oluşan her hangi

olumsuz tutumu iyileştirmek, iş ortamında bu olgudan kaynaklanan başka sorunları da önleyecektir.

İş tatmini konusunda, bilinmesi gereken bilgilerden birisi de, bu olgunun etkin ve hareketli bir olgu oluşudur. İşverenler ve yöneticiler, çalışanlarda iş tatminini artıracak ortamı bir kere hazırlayıp, sonra bu konuyu uzun bir süre için görmezden gelemezler. Bir işletmenin çalışma ortamında, iş tatmini durumunu hızlı bir şekilde oluşturmak mümkündür ama aynı şekilde iş memnuniyetsizliği durumu da hızlı, hatta bazen daha hızlı bir şekilde gelişebilmektedir. İş tatminsizliği olgusu, bir işletmede işlerin yolunda gitmediğini gösteren önemli işaretlerden birisidir. İş tatminsizliği, görünmez bir şekilde, düzensizlik, performans düşüşü ve iş yapmama ve bunun gibi sorunların ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Bireylerin işlerinden istedikleri farklı olduğundan, iş tatmini farklı iş görenlere farklı şeyler ifade edecektir ve bu yüzden bu olgunun ölçülmesi önünde büyük zorluklar yatmaktadır. İş tatmininin sağlanabilmesi için, en başta iş tatminini etkileyebilecek etmenlerin hakkında detaylı ve kapsamlı bilgi edinilmesi gerekmektedir. Çalışanların işlerine karşı sergiledikleri tutumu etkileyen etmenler birbirlerini etkilemektedirler, bu yüzden bir etmen çalışanın iş memnuniyeti üzerinde belirli bir etkiye sahip olmasıyla beraber belirleyici rol alamaz (Demir ve diğ., 2008). Görüldüğü gibi, iş tatmini konusu dinamik bir yapıya sahip olduğundan ve bireylerin işlerinden bekledikleri farklılık arz ettiğinden, ölçülmesi zor bir olgudur ve bu doğrultuda çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyebilecek etmenleri tespit etmek çok önemlidir.

İş tatmini olgusunun üç niteliği vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Yazıcıoğlu, 2009):

- İş tatmini, çalışanın işine karşı verdiği duygusal cevaptır. Buna göre de görülemeyip sadece ifade edilebildiğinden, soyut bir kavramdır.
- İş tatmini, işgörenlerin istek ve arzularını ne oranda karşılandığını ifade eder.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili olan çok sayıda tavrın ortaya çıkmasına sebep olur. Bu tavırlar yükselme olanakları, maaş, çalışma, yönetim şekli ve bunlar gibileridir.

İş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmıştır, bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Birçok araştırmacının tanımladığına göre, iş tatmini bireylerin çalışma ve tecrübesinin değerlendirilmesi sonucu oluşan hoşnutluk hissi olarak tanımlanmıştır (Baş, 2002).
- Çalışanın işine beslediği hislerinin tamamına iş tatmini denilmektedir (Altay, 2009).
- İş tatmini, bireyin işine hissettiği duygusal yaklaşımdır (Adıgüzel ve Keklik, 2011).
- Locke'a göre, iş tatmini, çalışanın çalışmakta olduğu işten beledikleri ile çalışma sonunda elde edilenlerin arasındaki ilişkiden ortaya çıkabilecek olumlu ve haz verici bir tavidir (Adıgüzel ve Keklik, 2011).
- İş tatmini, işgörenin işlerine ilişkin karşılık verme duygusu olarak tanımlanır (Yılmaz ve diğ., 2010).
- Oldham ve Hackman, iş tatminini, "çalışanların işinden duyduğu mutluluk" olarak tanımlamaktadırlar (Yılmaz ve diğ., 2010).
- Farklı araştırmacılar tarafından, iş tatmini, işgörenlerin iş ortamında yaşadığı tutumlarla beraber işinden elde ettiklerine karşı ortaya koyduğu olumsuz veya olumlu tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009).
- İş tatmini, işgörene verilen görevin hususiyetleriyle çalışanın talep ettiklerinin birbiriyle tuttuğu zaman beliren ve bireyin görevine karşı hoşnutluğunu yansıtan bir olgu olarak tanımlanabilir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2010).
- İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve ruhsal bakımdan iyi durumda olmalarının ifadesidir (Taş, 2011).
- İş tatmini en olağan şekilde, işgörenin beklediği ödül oranı ile iş yerinde aldığı ödül oranının arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2008).
- İş tatmini, bir bireyin görev aldığı işin ve maddi manevi kazandıklarının, şahsi değer hükümleriyle benzerliği oranını düşündüğü zaman ortaya çıkan duygu olarak tanımlanabilir (Yapraklı ve diğ. 2007).

- İş tatmini, işgörenlerin çalışmakta oldukları işi detaylı ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirmeleri olarak ifade edilir (Özbek, 2007).
- İş tatmini Vroom'a göre, bireylerin iş yerinde üstlendikleri görevlerle ilgili hissettikleri duygular olarak tanımlanır ve bu duygu olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği adı verilir (Kök, 2006).
- İş tatmini Gribbin'e göre, bireyin kendisinden, bulunduğu ortamdan, kişilerden, üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından kazanmaya çalıştığı huzur verici his olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009) .
- İş tatmini Eren'a göre, alınan maaş ile beraber iş arkadaşları ve üretilen ürün veya hizmetten haz alma durumudur (Çalışkan, 2005).
- İş tatmini, işgörenlerin çalışmasının veya tecrübelerinin kıymetlendirilmesinden doğan olumlu histir (Güney, 2011).
- İş tatminin, çalışanın yaptığı işi haz veren ve hoş bir duygu olarak algılamasının bir neticesidir (Özaydın ve Özdemir, 2014).
- İş tatmini Başaran'a göre, çalışanın işini veya iş hayatını değerlendirerek elde ettiği olumlu hisler veya vardığı iyi ruh hali durumu olarak tanımlanmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010).
- İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu iş karşısında duyduğu ruhsal doyumdur (Yenihan, 2014).

İş tatmini konusunda sunulmuş olan tanımlar doğrultusunda, iş tatminini, çalışanların iş hayatlarında iş yerlerindeki ortam ve yapmakta oldukları görevden elde ettikleri ile, onların bu görevden hayal ettiği getirilerin örtüşmesi sonucu ortaya çıkan haz verici ve olumlu duygular olarak tanımlanabilir.

2.2. İş Tatmininin Önemi

Bu bölümde iş tatmini konusunun önemini çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından ele alacağız:

2.2.1. İş tatmininin çalışanlar açısından önemi

Günümüzde bireyler doğal olarak hayatlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedirler. Buna ilaveten işletmeler dışında ve sosyal hayatlarında bile kendi mesai arkadaşlarıyla zaman geçirebilmektedirler. Bu yüzden iş yerinde, iş ortamı, yöneticiler, iş arkadaşları, işletmeler ve bunun gibi unsurlara karşı oluşabilecek olumlu veya olumsuz bir tepki bireyin iş hayatını ve belli düzeyde sosyal yaşamını ve psikolojisini de etkileyecektir (Tor, 2011). Görüldüğü gibi çalışanlar iş yerlerinde uzun zaman geçirdiklerinden ve özel hayatlarında da iş arkadaşlarıyla iletişim halinde olduklarından, iş yerindeki iş tatmini düzeyi onların iş ve özel hayatlarına belli ölçüde tesir gösterecektir.

Bir işin tatmin düzeyinin yüksek olması, çalışanın iş dışındaki hayatına da yansımaktadır ve çalışanın normal hayatının tatmin düzeyini artıracaktır. İş ortamının önemseydiği değerler, çalışanların işlerine karşı takındıkları tutumları büyük ölçüde etkilemektedir. İşgörenler arasındaki önemsenen ortak değerler ikili ilişkilerin olumlu yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu nedenden dolayı bireylerin arasında iletişim sorunu olmadığı için, iş yerinde uyarım ve rol belirsizliği gibi olumsuz olguların oluşması mümkün olmayacaktır. Bireyler daha az sorun yaşadıkları için iş yerine bağlılık ve iş tatmini düzeyleri artmaktadır. Çalışanların iş tatmini seviyelerinin artışıyla birlikte performans ve işe bağlılık düzeyi artmaktadır. Böyle bir ortamda bireyler daha verimli, işlerine daha bağlı, etkinlikleri daha fazla ve işlerinden daha mutlu olmaktadır (Özalp, 2013). Özetlemek gerekirse, iş yerinde oluşan olumlu ve tatmin edici ortam, bireylerin özel hayatlarını pozitif yönde etkiler ve aynı zamanda işgörenlerin çalışma performanslarını artırır.

İş tatmini, işgörenlerin ruhsal kemal ve olgunluğa ulaşmasını sağlar iken, bu olguya ulaşamamak durumunda hayal kırıklığına neden olur. Bir işletmenin çalışanlarında iş tatmini düzeyi ne kadar düşük olursa, bireyler de ruhsal çöküş, işe gönül vermemek, performans kaybı ve genel olarak sağlıksız bir toplumun oluşmasına sebep olur (Üngüren ve diğ., 2010). Görüldüğü gibi, ne kadar büyük bir sorun gibi gözükmesine de, iş tatmini konusu, bireyler açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmelerde

bireylerin iş tatmini düzeyini yüksek tutmak ise o işletmenin yöneticileri ve insan kaynakları bölümünün ilgilenmesi gereken önemli hususlardandır.

2.2.2. İş tatmininin yöneticiler açısından önemi

Bilindiği gibi, bir yöneticinin başarılı olabilmesi için yönettiği çalışanlar işletmenin amaçlarına yaklaşabilmek yolunda verimli faaliyet göstermeleriyle ilişkilidir. İşgörenlerin verdikleri verimli emekten dolayı, özellikle başkalarının bulunduğu ortamlarda, yöneticileri tarafından, değerlendirilip, ödüllendirilmesi, çalışanların işlerine karşı duydukları memnuniyet oranını artırır ve aynı zamanda onların yöneticilerine değer verip, saygı duymalarını sağlar. Yöneticilerin iş yerindeki iş tatmini kavramına değer vermeleri ve çalışanların işletmeye karşı olumlu bir his içinde bulmalarını sağlamaları, hem kendi işlerindeki sorunlara daha fazla farkındalıkla yaklaşmalarına, hem mal veya hizmet üreten çalışanlarıyla iş ilişkisinde bulunan müşterilere olumlu etkisi vardır (Karahana, 2009). Başka bir ifade ile, yöneticiler iş memnuniyetini olgusunu önemsemesi, çalışanlar, işletme ve müşteri kitlesine olumlu olarak yansımaktadır.

İş tatmini kavramı çift yönlü olarak, yöneticiler açısından da değerlendirilebilir. Nasıl ki bir işletmede görev alan bireylerin, o işten belli arzu, hedef, gereksinim ve beklentileri var ise, yöneticilerin de buldukları iş ortamından beklentileri mevcuttur. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde, yöneticiler de iç istikrarsızlık ve üzüntü oluşabilmektedir. Bu yüzden istekleri ve beklentileri karşılanmayan bir yönetici, doğal olarak bir işletmenin örgütsel kaynaklarını ve daha net bir ifade ile insan kaynaklarını o örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönetebilmesini düşünmek yanlıştır (Şahin, 2003). Görüldüğü gibi, iş tatmini ortamının oluşması çalışanlar hariç, yöneticileri de etkileyebildiğinden, çalışanların ve yöneticilerin işlerinden beklentilerini tespit etmek büyük önem arz etmektedir.

2.2.3. İş tatmininin işletmeler açısından önemi

İş tatmini olgusu işletmeler açısından son derece önemli bir konudur. Çalışanlarının maddi manevi isteklerini karşılaya bilen işletmelerde, işgörenlerin istifa oranı düşük

olduğundan, süreklilik oluşur ve aynı zamanda, bu işletmeler insan kaynakları temini açısından nitelikli çalışan bulmakta hiç zorluk çekmezler. Bunun durumun tersi gelişen işletmelerde ise, iş tatminsizliği ve bunu takip eden eleman istifaları yüzünden, personel temini sıkıntısı ortaya çıkıp, verimlilik kaybı yaşanır. Bu tür işletmelerde, işi yavaşlatma, düzensizlik, ani grevler, işleri aksatma ve buna benzer çok sayıda sorun oluşur (Özalp, 2013). Kısaca, çalışanların memnuniyet oranlarının yüksek olması, işletmenin olumsuz olgularla karşılaşmasını önleyerek, daha az istifa yaşandığından eleman kaybı yaşanır ve işletme insan kaynağı bulmakta zorlanmaz.

İşletmelerin işgörenlerin işlerine karşı edindiği olumlu tutum düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmaları, işletmeler açısından yararlı bir durumdur. Bir işletmede çalışanların iş tatmini düzeyleri yüksek seviyede olursa, o işletmede, verilen hizmet veya yapılan ürünün niteliği yüksek olmakla beraber, müşterilerin de memnuniyet oranları artacaktır. Aynı zamanda bireylerin çalıştığı ortamda gerilim oranı düşerek, işe sadakat artmaktadır ve bu durum da işletme kalitesinin artmasına neden olur (Karakuş, 2011). Özetle, İş tatmini olgusunun işletmeler açısından kavranması, üretilen mal ve hizmeti etkilemekle olumlu kalmayıp, stres düzeyini düşürerek çalışanların işe bağlılığını artırır.

İş tatmini konusu, bir işletmede, dikkate alınmaz ise, ruhsal doygunluğa ulaşamama, moral bozukluğu, meysiyet, çalışma hevesinin azalması veya kaybolması, moralsizlik, verimlilik de düşüş, kifayetsizlik, ortak iş yürütememe, işte yanlışlar yapma ve bunlar gibi birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden insan kaynakları ilmi tarafından, işletmelerde çalışanların iş tatmini düzeylerinin ölçülmesi büyük önem arz etmektedir ve yukarıda vurgulanan sorunların önüne gitmek için, nitelikli çalışanların bulunması ve seçilerek görevlendirilmesi, iş intibakının gerçekleştirilmesi, maaş, sosyal imkanlar, işletmesini seçmesi için gerekli imkanların sağlanması, kurum içinde gelebileceği noktaların gösterilmesi ve bu yönde eğitime tabi tutulması, verimlilik oranının belirlenmesi ve tüm bu düzenlere iyi derecede irtibat ve insan ilişkileri ile destek verilmesi, işgörenlerin iş tatmini seviyeleri açısından

önemlidir (Karakuş, 2011). Kısaca, kurumlarda iş tatmini seviyesine önem verilip, yüksek tutmaya çalışılması işletmeler için büyük fayda sağlayacaktır.

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bu bölümde bireylerin iş tatmini tutumlarını etkileyebilecek bireysel ve örgütsel etmenler hakkında detaylı ve kapsamlı bilgi verilmeye çalışılacaktır.

2.3.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

İş tatminini etkileyen birçok bireysel faktör vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

2.3.1.1. Cinsiyet

İş memnuniyeti ve cinsiyet faktörü arasında bulunan ilişkiyi konu alan çok sayıda bilimsel araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalara göre, saygınlık, maaş, çalışma imkanları ve otonomluk gibi etkenler, her iki cinsin iş tatmini düzeylerinde etkilidirler. Ama yine de her iki tarafın işlerine karşı duydukları doyum hissi, farklılık arz etmektedir. Doğal olarak kadınların evde de sorumlulukları bulunmaktadır. İş ve ev ortamında üstlendikleri görevlerden dolayı, kadınlar için rol çatışması yaşanabilmektedir ve genel olarak kadınlar bu rol çatışmasının etkilerini azaltabilmek için daha az sorumluluğu bulunan işlere yönelebilmekteler. Bazı işler belirli cinsiyet talep ettiklerinden, iş tatmini bu açıdan da cinsiyet faktöründen etkilenebilmektedir (Özalp, 2013). Bazı işler belirli cinsiyet talep ettiklerinden, iş tatmini bu açıdan da cinsiyet faktöründen etkilenebilmektedir. Görüldüğü gibi kadın ve erkekler için bir işin nitelikleri aynı düzeyde alımlı olabilmesine rağmen işten beklentileri farklılık arz etmektedir.

2.3.1.2. Yaş

Bireylerin iş tatmini düzeyini etkileyen yaş faktörü hakkında yapılan araştırmalarda, genel olarak çalışanların yaşının artmasıyla iş memnuniyetlerinin arttığı gözlemlenmiştir. Zamanla artan deneyim, ihtisaslaşma, gelir ve iş yerindeki hiyerarşik konum, iş tatmini seviyesini arttırmaktadır. Çalışanların iş memnuniyeti, 60 yaşlarına

gelene kadar, yükselir ve bu yaştan sonra bu olguda azalma gözlemlenmektedir. Bu düşüşün nedeni olarak, bu yaştan sonra genel olarak insanların sağlık durumlarının kötüye gitmesi ve kendilerini geliştirememeleri gösterilmektedir (Gözden, 2007). Başka ifade ile, bazı araştırmalara göre çalışanların iş tatmini ve yaş faktörü arasında doğrudan ilişki bulunmakta ve bu ilişki çalışanların yaşlılıklarına kadar devam etmektedir.

Ama bazı araştırmalara göre de, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişki sürekli artan bir olgu değildir. Buna göre çalışanlar işe başlarken yüksek iş tatminiyle işe giriyorlar ama orta yaşlara gelindiğinde ise iş tatmini seviyesi düşüp, ilerleyen yıllarda tekrar artmaktadır. Bunun nedeni bireylerin çalışmaya başladıkları zaman, işlerin yüksek getiriler elde etme arzularıdır, ama orta yaşlarda, çalışmakta olduğu işten eski olumlu hissi almayarak, sıkıcı ve sıradan bulmaktadır, ancak zamanla bu durumu değerlendirip benimsemesi sonucunda işinden daha fazla tatmin olacaktır (Özalp, 2013). Görüldüğü gibi çalışanların iş memnuniyet oranları yaş etmeninden olumlu bir şekilde etkilenmektedir.

2.3.1.3. Meslek ve eğitim seviyesi

İşgörenlerin eğitim düzeyleri, iş tatminini etkileyen önemli etmenlerden birisidir. Çünkü bireylerin eğitim kurumlarından aldıkları eğitim, onların malumat ve ihtisas seviyelerini artırmakla beraber, onların dünya bakışını ve etraflarını algılayışlarını da eğitip, geliştirmektedir. Bu doğrultuda, genel olarak işin temin ettiği çalışma ortamı ve imkanlarının, çalışanların bilimsel deneyim ve çalışma ortamları için tahayyül ettikleri değerlerin arasında, denge sağlanmasıdır. Aksi takdirde iş tatminsizliği artacaktır. Ama bu konuda gerçekleşmiş olan birtakım incelemelere göre de, bazı işlerde eğitilmiş çalışanların, az eğitilmiş işgörelere kıyasen, iş tatminleri düzeyleri daha yüksek olduğu görülmüştür (Gözden, 2007). Kısaca özetlemek gerekirse, eğitilmiş bireylerin çalışma ortamında işlerinde karşı edindikleri olumlu tutum, çalıştıkları iş ve göreve bağlı olarak, değişebilmektedir.

2.3.1.4. Kişilik yapısı

İş tatmini düzeyini etkileyen diğer etmen ise, çalışanın kişiliğidir. Kararlı ve esnek kişilik yapısına sahip bireyler, işlerinden memnun olup, çevresindeki sorunlarla baş edemeyen, sert ve yüksek ve ulaşılamayan hayaller kuran, bireylerde, iş tatminsizliği oranının yüksek olduğu araştırmalara göre tespit edilmiştir. Özgüven sahibi ve egosunu doyuran insanlarda, iş tatmini seviyesi yüksektir. Ruhsal açıdan, kendini ispat etmiş bir birey, başarıya ulaşmak için daha fazla motive olduğu, sorumluluk almak için daha istekli olduğu, iş yerinde adaletli yükselmek taraftarı olduğu, takdir ve tasdiklenmekle fazla ilgilenmediği, uyum sağlamaya ihtiyacı olmadığı, iş ortamından çatışmaya girmediği ve eleştirilmekten fazla etkilenmediği, gözlemlenmiştir (Çimen ve Şahin, 2000). Özet olarak, öz güvene sahip, kişiliği güçlü olan ve ortamlara uyum sağlayabilen bireylerin iş memnuniyet düzeyleri yüksektir.

2.3.1.5. Kişisel zeka

Çalışanların zeka düzeyleri ve iş memnuniyeti arasında önem arz edebilecek bir bulgu yoktur. Ama bireylerin zeka seviyelerine hitap edebilecek işlerde görev almaları, iş tatmini açısından etkili bir etmendir (Gözden, 2007). Bireyler kendi zeka düzeylerinde olmayan işlerde görev alırlarsa bu durum iş tatminsizliğine yol açacaktır (Özalp, 2013). Özetlersek, zeka ve iş tatmini arasında bir ilişki yoktur ama iş tatminini arttırmak için bireylere zekaları düzeyinde işler verilmesi gerekmektedir.

2.3.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler

Bu bölümde, çalışanların iş memnuniyet oranlarını etkileyebilecek, örgütsel etmenler ele alınacaktır.

2.3.2.1. İşin özelliği

Çalışanlar açısından, bir iş onlara tecrübe ve kabiliyetlerini ibraz etme imkanı veriyorsa ve onlara ihtisaslaşma olanağı sunarak, bireyin bağımsızlığını sağlıyorsa, o işi daha fazla tercih ederler. İş tatmini düzeyi ve bir görevde tekrarlanması gereken işlerin sayısının yüksek olması arasında ters ilişki mevcuttur. Baskı altında çalışmayı, hiç bir çalışan sevmez. Aynı zamanda çalışanların işine karışılması ve onlara sürekli

emirler verilmesi, onları rahatsız edecektir. Çalışanlar aldıkları görevde egolarını tatmin edip, kakar verme yetkisine sahip olmayı önemserler. Bireyler, işlerinde yeteneklerini kullanıp, özel ihtisaslardan yararlanılması icap eden görevlerin üstesinden gelip ve başarılı oldukları konusunda bilgilendirildikleri zaman işlerinden tatmin düzeyleri artmaktadır (Gözden, 2007). Çalışanlar, işlerine karışılmadan, kendi kabiliyetleri göstererek, özel ve yetenek gerektiren işlerin üstesinden gelebiliyorlarsa, işlerinden memnundurlar.

2.3.2.2. İş güvencesi

Bireylerin iş tatmini düzeylerini etkileyen örgütsel faktörlerden biri de iş güvencesi etmenidir. Araştırmalara göre iş güvencesi, bir çalışanın üyesi olduğu işletmenin ortamında arzuladığı süre boyunca çalışabilme olanağının sunulması ve işine devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. İktisadi ve toplumsal güvenceler, çalışanların geleceği için çok önemlidir. Bu yüzden, bireylere iş güvencesi ortamı sağlanmazsa, çalışanlar kendi geleceklerine güvenemezlerse, verimlilik düzeyleri düşer ve yararlı olamazlar. Bu doğrultuda yapılan çalışmalara göre, ekonomik krizler aşamasında ortaya çıkan işten çıkarma dönemlerinde, çalışanların işini kaybetme korkusu, onlarda iş tatminsizliği oluşturacaktır (Başkan ve Büyükbeşe, 2004). Görüldüğü gibi, çalışanların çalıştığı işleri istediği kadar sürdürebilmesi onlar açısından önemlidir ve bu doğrultuda oluşabilecek bir kaygı iş tatmini düzeyini düşürür.

2.3.2.3. Sağlanan imkanlar

Çalışma ortamında sağlanan imkanlar, çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen etmenlerdendir. Çalışanların iş hayatında yeterli araç ve gereçlerin bulunmaması da onlar da stres yaratabilecek faktörlerden birisidir. Bir çalışma ortamında yeterli donanım yok ise veya iş ortamı rahat çalışmayı engelliyorsa, bireyler etkin bir şekilde çalışamazlar ve baskı altında kalırlar. Yani iş yeri ergonomik bir şekilde düzenlenmediği ise çalışanlar fazladan yorulurlar ve bu yorgunluğun sonucunda ise stres ortaya çıkar ve çalışanların iş memnuniyeti seviyeleri düşer.

2.3.2.4. Yönetim tarzı ve kararlara katılım

İşletmelerin yönetim ve karar alma mekanizması da, iş tatminini etkileyen örgütsel etmenlerden birisidir. Çalışanların yönetim ve kararlar sistemine dahil olması durumunda, işgörenler ruhsal doyuma ulaşır, iş tatminsizliğini yükseltebilecek olumsuz duygulardan kurtulacaklardır. Bireyler, işletmenin yönetimine katıldığı zaman ruhsal açıdan tatmin olur ve üyesi olduğu örgüte uyar ve onunla daha fazla birleşir ve buda çalışanın işletmenin misyonu doğrultusunda yol almasını sağlar. Çalışanların iş tatmini düzeyleri, işletmenin karşılaştığı sorunları çözmek için, verdikleri tavsiyelerin, yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından gördüğü kabul düzeyi ile birebir ilişkilidir (Çalışkan, 2005). Özet olarak anlatmak gerekirse, çalışanların yönetim ve karar almada rol almaları, onların egosunu tatmin ettiğinden, işi tatmini düzeyleri yükselir.

2.3.2.5. Ücret, ödül ve terfi sistemi

Çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde, etki eden en önemli etmenlerden birisi işgörelere ödenen ücret miktarıdır. Ücret faktörünün çalışanları isteklendiren en tesirli vasıta olduğu, araştırmacılar ve yöneticiler tarafından tasdik edilmiştir. Ücret, işgörelerin çalışmalarına karşı aldıkları maddi getiri olarak tanımlanır. Bu doğrultuda, çalışanların elde ettiği gelir miktarının, beklentilerini karşılamaması halinde onlarda memnuniyetsizlik duygusu artarak, iş tatmini düzeyleri düşer. Ancak bu ilişki, belli bir seviyeden sonra biçim değiştirir. Öyle ki ödenen ücret miktarı belirli bir seviyeyi geçtikten sonra, çalışanların iş tatmini artık ödenen maaşın miktarı yerine, işgörelar arasında dağılım şeklinden etkilenir (Gözden, 2007). Birey kendi işinin maddi getirisini, aynı işi yapan çalışanlarla karşılaştırdığı zaman, gelir adaletinin sağlandığı sonucuna ulaşır, iş tatmini düzeyi yüksek olacaktır. Bu koşulun sağlanmaması takdirde ise, iş tatminsizliği ile beraber verimlilik düzeyinde düşüş gözlemlenecektir. Çalışanların iş memnuniyeti açısından, ödenen ikramiye ve primler de ücret miktarı etmeni gibi önemlidirler (Özalp, 2013). Görüldüğü gibi, ücret etmeni çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Buna göre, çalışanlar çalıştıkları işlerinden bekledikleri maddi getiriyi elde ettiklerinde, mutlu olurlar ve iş tatmini

düzeyleri artar. Aynı zamanda aldıkları ücret başka çalışanlara kıyasen adaletli ise, buda işgörenler ve iş tatmini seviyeleri açısından olumlu bir olgudur.

Ödüllendirip ve taktir edilmek, işgörenlerin iş memnuniyeti seviyelerini etkileyen bir etmendir. Bir bireyin işinde başarılı olabilmesi için taktir edilmesi çok önemlidir. İşgörenlerin, iş tatmini düzeyleri, gerekli zaman ve mekan da gerçekleşen taktir edilmeden, olumlu yönde etkilenmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin bulunduğu ülkeler, İşletmelerin türleri ve çalışanların bulunduğu hiyerarşik konum, ödüllendirme yöntemlerini etkileyecektir. Bireylerin verimlilikleri göz önünde bulundurularak, yaptıklarının değerlendirilip, taktir edilip ve ödüllendirilmesi, çalışanlarda iş tatminini artırmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2011). Özetlersek, çalışanların doğru bir şekilde ödüllendirilip, taktir edilmesi, onlarda işlerine karşı tutundukları duyguları olumlu etkilediğinden, iş tatmini düzeylerini artırmaktadır.

2.3.2.6. İlerleme imkanı

İşgörenlerin iş tatmini düzeylerini etkileyen örgütsel etmenlerden birisi de ilerleyebilme imkanıdır. Çalışanların isteği çalıştıkları iş ortamında, başarılı şekilde ilerleyerek, daha üst kademelere yükselmektir. Bu yükselme, onların hayatına hem aldığı ücretin artışı olarak, hem yaşadıkları toplumda saygınlık artışı olarak, olumlu şekilde yansır. Bireylerin daha üst düzeylere yükselebilmeye olanağının tanınmaması ise çalışanları olumsuz etkileyerek, iş tatminsizliğine neden olur. İşletmeler açısından, çalışanların işlerini başarılı yaptıkları takdirde, eşit bir ortamda yükselebileceklerini bilmeleri, iş tatmini düzeylerini olumlu etkilediğinden, bu ortamı sağlayan işletmelerde iş tatminsizliği yaşamamakla birlikte, işletme kendi amaçları doğrultusunda yol alır. Tabii aksi durumda, örgütte tatminsizlik oluşur (Özalp, 2013). İş tatmini düzeyini yüksek tutmak isteyen işletmeler, başarılı çalışan işgörenleri için ilerleme ve yükselme olanağını sağlamak zorundalar.

2.3.2.7. İş arkadaşları ile iletişim ve ilişki

İş tatminini etkileyen bir diğer etmen ise, birey ve iş arkadaşları arasında bulunan iletişimidir. Bir kurumda iletişim yoksa veya eksik ve yetersiz ise, çalışma ortamında

belirsizlik hakim olarak, çalışanlarda gerginlik, İş tatmini düzeyinde düşüş, örgüte bağlılık azalması veya kaybı, işletmeye beslenen güven hissinin ortadan kalkması, işe devam etmeme durumu ve hatta işten istifa etme durumu ortaya çıkarabilir. Bu yüzden, çalışma ortamında iletişim sağlanabilmesi, işletmelerde belirsizlik olgusuyla mücadele etmek için olanak sağlamaktadır. İletişimin eksik veya yetersiz olması çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. İşletmelerde, ast-üst arasındaki iletişimin sağlanıp, iki tarafı da memnun edecek bir düzeyde bulunması, çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir (Yüksel, 2005). İletişim, çalışanların iş tatmini düzeylerini doğrudan etkilediğinden, bu iki olgu arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

2.3.2.8. Çalışmanın fiziksel şartları

İş ortamının fiziksel şartları, iş doyumunu etkileyen etmenlerden birisidir. Bu etmen iş tatminini orta düzeyde etkiler. Bireyin çalıştığı ortam, fiziksel açıdan çalışmaya müsait ise, yani temizlik, aydınlatma, kullanılan renk, sıcaklık derecesi ve nem oranı gibi olgular iyi seviyede ise, çalışanların iş tatmini düzeyleri yüksek olur. Aksi takdirde, tatminsizlik baş gösterir. Çalışanlar üzerinde fiziksel şartların etkisi, iş ortamında bulunan iş arkadaşının etkisine benzerlik göstermektedir. Bu doğrultuda, iş ortamı çalışmaya müsait ve elverişli ise iş tatmini seviyesi yüksek olur. Genel olarak işin fiziksel şartları, çok fazla fena olmadığı sürece, işgörenler bundan fazla etkilenmezler. Bazı araştırmalara göre, bazen iş şartları ile ilgili yansıtılan memnuniyetsizliğin arkasından, farklı sebepler de çıkabilmektedir (Özkalp, 2004). Görüldüğü gibi, işin fiziksel şartları iş tatminini etkileyen faktörlerden orta seviyede bir etmen olmasına rağmen, iyi düzeyde olması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

2.3.2.9. Örgütsel denetim

İş tatminini etkileyen başka bir örgütsel etmen, örgütsel denetimdir. Araştırmalar, denetim unsurunun, iş tatmini düzeyi üzerinde olumlu veya olumsuz etki bıraktığını göstermektedir. İşletmelerde, katı bir denetim sisteminin uygulandığı takdirde, iş ortamında esnek olma durumu ortadan kalkar ve buda çalışanları olumsuz yönde

etkileyerek, iş tatminsizliğini ortaya çıkarır. Aynı zamanda, kurumlarda denetim yapan personelin, işgörenler ile aralarında olumlu ve iyi bir ilişki yaratılırsa, bu durum çalışanların iş tatmini düzeylerini artıracaktır (Çalışkan, 2005). Çalışanları sıkı bir şekilde denetlemek, onların özgür hareket edebilme olanaklarını kısıtladığından onlarda tatminsizlik duygusu uyandırmaktadır. Denetimciler, denetledikleri çalışanlarla iyi ilişki içinde olmalıdırlar.

2.3.2.10. Yetki ve Sorumluluklar

İşletmelerde yetki alanına kapsamlı olmasına rağmen yetki faktörü yetersiz kalıyor ise bu olgu örgütte strese yol açacaktır. Yetki eksikliği işgörenlerin üzerinde olumsuz etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Bu olgu aynı zamanda çalışanlarda çalışma isteğini azaltır. Çalışanlara kapsamlı sorumluluk verildiyse bu sorumluluğun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi açısından yeterli yetkiye sahip olmaları şarttır. Eğer bu yetkiye sahip olmazlar ise sorumluluklarını yerine getiremeyeceklerinden dolayı bir küskünlük durumu ortaya çıkar, ve bu da, onların psikolojisini olumsuz yönde etkiler. Bunun sonucu ise çalışanlarının iş tatmini seviyelerinin düşmesidir.

3. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN KURAMLAR, İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNE GÖSTERİLEN TEPKİLER

3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarında önemli olan, bireyden kaynaklanan ve onu belirli tutumlar sergileme doğrultusunda yönlendiren etmenleri anlamaktır. Bu kuramlara göre, çalışanları muayyen davranış ve tutumlar göstermeye sevk eden içsel etmenlerin yöneticiler tarafından doğru ve kapsamlı şekilde anlaşılıp, etki altına alınabilmesi, yöneticilerin çalışanları işletmenin amaçları doğrultusunda verimli bir şekilde yönlendirmesine neden olur. Başka bir şekilde tanımlamak gerekirse, kapsam kuramları, bireylerin hangi içsel etmenlerden güdülendiklerini araştırır (Akkuş, 2010). Bu bölümde, kapsam kuramları ile ilgili detaylı bilgi verilecektir.

3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

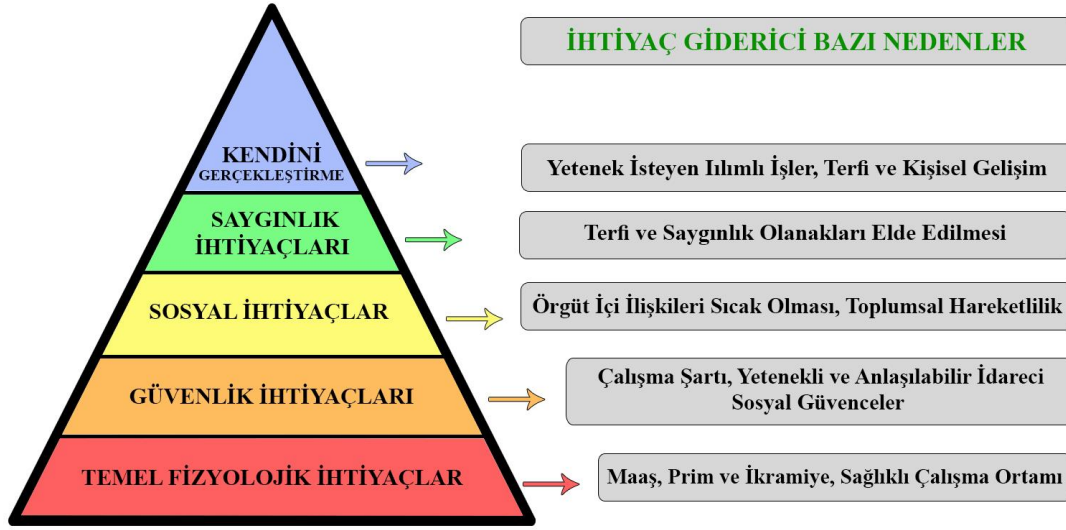
Abraham H. Maslow'a göre bireylerin sergiledikleri davranış biçimleri, gereksinimlerini karşılamak içindir. Maslow bu kuramını üç esas hipoteze dayandırmaktadır. Bu hipotezleri şöyle özetlemek mümkündür:

- İnsanların gereksinimleri karşılanmazsa, bu durum onları farklı davranışlar sergilemeye zorlar. Karşılanan gereksinimler, bireyin davranışlarını etkilemezler.
- Bireylerin ihtiyaçlarını bir düzen içinde yansıtmamız gerekirse, bu ihtiyaçları önem düzeylerine göre, alttan üste doğru, hiyerarşik bir düzen ile sıralamak mümkündür.
- İnsanların bu hiyerarşik ihtiyaçlar düzeninde, yukarıya doğru hareket edip, yeni bir ihtiyaçtan etkilenmesi, sadece bulunduğu düzeydeki ihtiyacı belli bir oranda karşılandığı zaman gerçekleşir (Akkuş, 2010).

Görüldüğü gibi, Maslow ihtiyaç hiyerarşisi kuramını, üç temel varsayıma dayandırarak, insanın gereksinimlerini karşılamak için, belli davranışlar sergilediğini açıklamıştır.

Bu kurama göre, insan ihtiyaçlarını beş temel başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık

ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme' den ibarettirler. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi aşağıdaki grafikte olduğu gibidir (Güney, 2012):



Şekil 3. 1 :Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Kaynak: Güney, 2012

Söz konusu ihtiyaçların hiyerarşisini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Fizyolojik ihtiyaçlar: İhtiyaçlar hiyerarşisi düzeninde, insan ilk başta temel fizyolojik ihtiyaçlarını gidermek ister, çünkü insan bir biyolojik varlıktır.
- Güvenlik ihtiyaçları: İnsanların fizyolojik ihtiyaçları giderildiği takdirde, geleceklerini sağlamlaştırmak için, iş hayatlarında güvenlik isterler.
- Aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar: İnsanlar çalışma ortamlarında, etraflarındaki insanlarla iletişim kururlar ve bu iletişimin sağlanması onların, aidiyet ve dostluk ilişkisi kurma gibi manevi ihtiyaçlarını karşılar ve buda onları çalışmak için motive eder.
- Saygı ve statü: İhtiyaçlar hiyerarşisinde, bu düzeye ulaşan bir çalışan kendi saygınlığına önem verir ve diğer insanların da ona saygı duymasını bekler. Bu ihtiyaçların giderilmesi insanların moral düzeylerini artırır.
- Kendini gerçekleştirme ve doyum: İhtiyaçların bu aşamasında ise, birey serbest bir şekilde kendini geliştirerek ve becerilerini kullanarak çalışmalıdır (Akkuş, 2010).

Malsow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, inanların ihtiyaçları beş basamaklı bir düzende yer alır ve insanlar ihtiyaçlarını en alt basamaktan gidermeye başlarlar ve her basamakta ihtiyaçları giderilince bir basamağa yönelirler. Bu yüzden işletme yöneticileri, çalışanların bu ihtiyaçlarını belirleyip, tatmin etmek için çaba gösterip, işgörenleri işletmenin amaçları doğrultusunda gdlemelidirler.

3.1.2. Herzberg'in ift Etmenler Kuramı

Bir işletmenin çalışanlarını hangi faktörlerin motive ettiği uzun süre merak edilmiş ve araştırılmıştır. Bu yüzden işgörenleri motive eden faktörleri ortaya çıkarabilmek ve bu faktörleri zaman boyunca gdmlenmeye bilmek yöneticilerin merak konusu olmuştur. Bu konuyla ilgili farklı teoriler ortaya atılmış olsa da en önemli teorilerden bir tanesi Frederick Herzberg'in çift etmenler kuramıdır. Bu kurama "Motivasyon - Hijyen" kuramı da denilmektedir (Gökçe ve diğerleri, 2013). Bu kurama "Motivasyon - Hijyen" kuramı da denilmektedir. Herzberg geliştirmiş olduğu etmenler kuramında iş memnuniyeti ve performans arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurmuş ve işin kendisi ile ilgili etmenlerin, iş memnuniyeti ve yükselen performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu kabulleniyor. Bu yüzden bu kuramda işin kendisi ile ilişkilendirilmiş olan faktörler motive edici faktörler ve işin çalışma koşulları ile ilgili irtibatta olan faktörler hijyen faktörler adı altında sunulmuştur. Herzberg'in araştırmalarına göre bir işletmenin motive edici faktörler ve hijyen etmenleri altta sıralandığı gibidir (Güney, 2012):

Motive edici faktörler

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Gelişme imkanı,
- İlerleme imkanı,
- Sorumluluk,
- Geri bildirim,

Hijyen faktörler

- Denetim tarzı,
- İşletme Politikaları ve Misyonu,
- İş güvenliği,
- Kişisel yaşantı
- Statü,
- Çalışanlar arası ilişkiler (astlar, üstler ve akranlarla).

Bu listede görüldüğü üzere motive edici etmenler işin içeriği ile ve özülle doğrusal ilişkideler. Buna karşın yönetmenleri ise genel olarak işin çevresi etmeleridirler (Gökçe ve diğerleri, 2013). Herzberg kuramının motive edici faktörler adı verdiği etmenler, bir iş yerinde çalışmakta olan bireyin tanınma, sorumluluk, kendisini geliştirme ve başarılı olmasını sağlamaktadır ve bu yüzden yöneticilerin ve işverenlerin motivasyon konusuna olan bakış açılarını değiştirdiği konusunda bilgiler bulunmaktadır. Kısaca söylememiz gerekirse, Herzberg kuramından sonra iş verenler artık teşvik primleri, ücret arttırma, yan ödemeler ve bunun gibi çevresel faktörleri göz önünde bulundururlar ise çalışanlarının motivasyonunun yüksek olacağını anlamışlardır. Örnek vermemiz gerekirse Herzberg para'nın hijyen bir etmen olduğunu savunur ama yine de çalışanları motive edeceğini kabul etmez (Drafke ve diğerleri, 1997). McKenra'nın dediği gibi "hijyen etmenler bir hastalığı önler ama genel sağlık durumunu iyileştirmez". Özet olarak bir işletme de hijyen etmenlerin yokluğu doyumsuzluk yaratır ama var olmaları da çalışanların iş tatmini seviyelerini arttırmaz. Yani Herzberg'e göre iş memnuniyeti ve iş memnuniyetsizliği iki karşı Terim değildir (McKenra, 1987). Görüldüğü gibi Herzberg kendi kuramında motive edici ve hijyen etmenlerin önemini vurgulayarak, çalışanların performansı ve iş tatmini seviyelerinin arttırılabileceğini savunmaktadır.

3.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

İş tatmininin kavramı kuramları arasında McClelland'ın da savunduğu bir teori vardır. McClelland'ın kuramına göre başarıma ihtiyacı kuramı çalışanlarda hemen ulaşılamadığı ve bir zaman sürecinde elde edilebileceği belirtilmektedir. Bu kuram bireylerin başarılı ilişki kurma ve güç gereksinimlerini içermektedir. çalışanlar üç tane

farklı gereksinim grubu etkisi altında tutum göstermektedirler. bu gereksinim gruplarını şöyle açıklamamız mümkündür (Adıgüzel, O. ve Keklik, B., 2011):

Başarı ihtiyacı: Başarma gereksinimi duygusu kuvvetli olan bireyler zor, yorucu ve anlamlı hedefler tercih edilmektedirler ve bu bireylerin istedikleri bu amaçlarına ulaşabilmeleri için kendi yaratıcılık ve bilgi vasıflarını geliştirirler ve bu bilginliği ve yaratıcılığı kullanmak suretiyle farklı tavırlar sergilerler. Özellikle globalleşen dünyamızda ve sanayi toplumlarında rekabet son derece arttığından başarma gereksinimi bireyleri etkilenmektedir. Bu yüzden personel adayları bir işe başlamadan önce o işle ilgili yeterli bilgi ve yaratıcılığa sahip olup olmadıklarını değerlendirirler ve bu işte başarısızlık ihtimalini göz önünde bulundurlar ve eğer başarısız olma ihtimalleri yüksekse bireyin işe başlama ihtimali çok düşüktür.

Güç kazanma ihtiyacı: Güç kazanmak bireylerin çevrelerine hakim olabilme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bir bireyde yaptırım gücü oluşunca diğer bireyleri etkilemesi ve bu güç kavramını devam ettirebilmesi tutumu ortaya çıkmaktadır. Bireyler toplumda kurdukları ilişkiler de bu etkiyi sağlayabilmek için güç kazanma gereksinimini göz önünde bulundurlar.

İlişki kurma ihtiyacı: İlişki kurmaya ihtiyacına göre bireyler toplumsal nitelik taşırlar. Bir işletmenin çalışanlarının çalışma gruplarıyla ve bu çalışma gruplarının da bulunan bireylerle toplumsal ve arkadaşlık ilişkileri mevcuttur. Motivasyonlarının yüksek olduğu çalışanlar bir hedefe yönelirler ve onlar da sorumluluk hissi ortaya çıkar. Aynı zamanda arkadaşlık ve toplumsal ikili ilişkilere sahip olmak iş ortamında iş ilişkilerinde çatışmayı da önleyecektir veya en azından minimuma indirecektir ve bu yüzden bireylerin ilişki kurma ihtiyacı personel nasıl ilişkilere son derece önem kazanmaktadır.

3.1.4. Clayton alderfer'in erg kuramı

İş tatmini kuramlarının arasında Clayton alderfer'in erg kuramı da kullanılmaktadır. bu kurama göre işletmeler işgörenlerin in istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Maslow'un ihtiyaçlar kuramı Alderfer tarafından üç ana başlık altında toplanmaktadır.

Bu ana başlıklar var olma gereksinimi, ilişki kurma gereksinimi ve gelişme gereksinimi olarak belirlemişlerdir (Çalışkan, 2005). Bu kurama göre bir işletmede birden fazla bireyi motive edebilmek mümkündür. Alderfer'in Erg kuramının ihtiyaç basamakları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.1: Alderfer'in İhtiyaç Basamakları

Alderfer'in Erg Kuramı Basamakları	
Gelişme İhtiyacı	Üst Basamak
İlişki Kurma İhtiyacı	Orta Basamak
Var Olma İhtiyacı	Alt Basamak

Clyton Adlerfer'in Erg Kuramında Yer almakta olan, var olma gereksinimi, aynı zamanda Maslow'un güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarına, ilişki kurma ihtiyacı ise Maslow'unun sosyal ihtiyaçları ve statü sahibi olmak, önemli imkanlar kazanmak gibi harici saygın olma etmelerini kapsayan saygınlık gereksinimine, gelişme gereksinimi ise Maslow'un saygın olma gereksinimlerinden, bireyin kendine saygı, güven duyma, başarılı ve bağımsız olmak gibi içsel saygın olma etmenleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık olacak şekilde kuramlaştırılmıştır.

Bireylerin var olma gereksinimini çalışanın maaşı, işletmenin sunduğu imkanlar, iş ortamının huzuru, bireylerin güvenliği ile; bireyin ilişki kurma ihtiyacına ise örgüt içi ve dışsal ilişki kurmak ile ve gelişme gereksinimi ferdi yaratıcılık ile gidermek mümkündür (Çimen ve Şahin, 2000). Bireylerin alt basamaktaki gereksinimlerini doyum noktasına ulaştıktan sonra bir sonraki basamağa çıkabilmeleri için güdüleme belirir ve üst basamaktaki ihtiyaçlar doyum noktasına ulaşmadıysa arzular belirir.

Adlerfer'in Erg Kuramında üç önemli başlık mevcuttur ve şöyle sıralamak mümkündür (Özaydın ve Özdemir, 2014):

- Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin olursa motivasyon o kadar yüksek olur.
- Alt basamaktaki ihtiyaçlar gereğinden çok fazla tatmin edilirse üst basamağa çıkmak için istek artacaktır.

- üst basamaklardaki ihtiyaçlar az tatmin edilirse alt basamaktaki ihtiyaçlar o kadar fazla güdüleyici olacaktır.

Erg kuramına göre bireyler üzerinde bu üç konu aynı anda ortaya çıkarsa, motivasyon yaratacak bir durum belirecektir.

3.2. Süreç Kuramları

İşletmelerde çalışmakta olan bireylerin iş tatmini ile ilgili geliştirilmiş olan kuramların bir grubu da süreç kuramlarıdır. Bu süreçleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu kuramlar sırayla Vroom'un beklentiler kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı ve Lawler-Porter'in beklenti kuramıdır. Bu kuramların açıklamaları ve bu kuramlarla ilgili bilgiler bu bölümde verilecektir (Özkalp, 2004).

3.2.1. Vroom'un beklenti kuramı

Vroom Geliştirdiği süreç kuramında çalışanların ve bireylerin motivasyon ve iş memnuniyetini birlikte ele almıştır. Şöyle ki Vroom beklenti kuramında bireylerin motivasyonu, bireyin ulaşmak istediği noktayı ne kadar arzuladığını ve ne kadar istediğini gösteren bir olgudur. Bu süreç kuramı şimdiye kadar iki yönden eleştirilmiştir. Bu eleştirilerden birincisi bu kuramın net olmaması nedeniyle kuram'ı anlamının zorluklarının olduğunu göstermektedir. İkincisi ise bu kuram da yer alan yanlış bir varsayımdır. Çünkü bu kuramda bireylerin tutumlarını göstermeden önce detaylı ve mantıksal bir eğilim içinde oldukları varsayılmaktadır. İş tatmini bu kuram da doğrudan incelenmiştir ve iş tatmini olgusu, motivasyon olgusunu incelerken ele alınmıştır (Güney, 2011). Bu süreç kuramında bireylerin onlara verilmiş olan iş sorumluluğu altında verdikleri uzun ve yorucu faaliyetlerden sonra ulaşmak istedikleri nokta ve elde etmek istedikleri ödüller mevcuttur. Eğer çalışanlar bu hedefledikleri noktalara ve ödüllere ulaşabilirlerse, onlar da iş memnuniyeti seviyesi artacaktır (Güney, 2012). Çalışanların çalıştıkları işte elde etmeyi hedefledikleri ve gerçek hayatta iş ortamında aldıkları karşılığın arasında büyük bir fark olursa çalışanlar da iş memnuniyetsizliği ortaya çıkacaktır.

3.2.2. Edwin Locke'un amaç kuramı

Edwin Locke'un 1968 yılında ortaya attığı ve düzenlediği amaç kuramı, daha sonra Gray Latham ile yaptığı çalışmalar neticesinde geliştirilmiştir. Bu kuramın temeli bireylerin bilinçli bir şekilde niyetlenen ve arzularının bulunması üzerine kurulmuştur. Bu kurama göre bireyler iş dünyasına girdikleri andan itibaren ulaşmayı planladıkları belli hedef ve amaçları uğruna çalışırlar. Bu amaçlar ne kadar açık olursa ve bu amaçlara ulaşabilmenin odak noktaları ne kadar güçlü olursa çalışanların performansını arttıracaktır. Bir işletme kendi amaçlarını gerçekleştirmek için sergilediği tepki ve tutumlar, bireylerin kendi amaçlarına elverişli bir şekilde anlam vermesi ve yargılayabilmesi için yardımcı olur (Kök, 2006). Amaçların belirlenmesi aşamasında ve sürecinde temel olarak üç özellik bulunmaktadır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Taş, 2004):

- **Amaçların Açıklığı:** Amaçların ölçülebilirlik ve sayısallaştırılabilirlik derecesine amaç açıklığı denir.
- **Amaçların güçlülüğü:** Amaçlarının bu özelliği işgörenlerin verilen işi yapabilecekleri seviyede olup olmadıklarını göstermektedir. Ulaşılan her amaç sonucunda bireylerin performansı bir üst seviyeye çıkar.
- **Amaçların yoğunluğu:** Bu özellik amaçlarımıza ulaşabilmenin yöntemlerini göstermektedir.

Edwin Locke'un amaçlar kuramını gösteren grafik, alttadır.



Şekil 3. 2: Edwin Locke'un Amaçlar Kuramı
Kaynak: Güney, 2011

Amaçlarla ilgili belirsizliklerin bertaraf edilmesi ile çalışanların verimlilik oranı artacaktır. Çalışanların performanslarını olumlu etkilemesi için onlara amaçların açık ve net bir şekilde yansıtılması gerekmektedir Aksi takdirde Emir şeklinde gösterilen

yollar olumsuz ve başarısız olacaktır. İşletme yönetimi çalışanlarına onların işletme hedeflerine ne kadar yakınlaştığını gösterecek detaylı bilgiler verilmesi gerekiyor ve bu durum bu bireyler için özendirici olacaktır. Edwin'in iş tatmini kuramına göre bir işletmede yöneticiler çalışanlarının performansını gözlemlemek istiyorlarsa işletmenin amacını çalışanlara doğru bir şekilde yansıtıp ve çalışanların bu amaçlardan ne kadar uzaklıkta olduklarına dair sağlıklı bilgilendirmeleri gerekmektedir (Güney, 2012). Bu açıdan bir işletme için en önemli faktör çalışanların işletmenin hedefine ne kadar uyum sağladığını gözlemlemektir. Bu uyumun sağlanması için alt kademenin desteği gerekiyor. çalışanlar işletme amaçlarına ulaşabilmek için zor işleri bile başarma duygusuyla yaparak hiç tatmini duygusu bu bireylerde artacaktır.

3.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı

Eşitlik teorisi 1963 yılında J. Stacy Adams tarafından yönetim bilimi literatürüne kazandırılmıştır. Bu teoriye göre çalışanların bir işletmenin kaynaklarına erişebilmeleri ve kişiler arası ilişki göz önünde bulundurularak eşitliğin sağlanıp sağlanmadığına gelmektedir. Daha basit bir şekilde anlatmak gerekirse bireyler bir işletme sisteminde Kara Kutu olarak görülür ve bu çalışanların çalıştıkları iş yerine verdikleri ve aldıkları arasındaki ilişki ele alınmaya çalışılır. Çalışanlar iş yerine bazı girdiler verir ve bazı faydaları alırlar Ayrıca aldıkları bu faydaları farklı şekilde algılamak mümkündür. Bir işletmenin çalışanlarının motivasyonu açısından bu alıp verilen oranını ne şekilde algıladıkları ve bu algıdan adalet hissi önemli bir etkiye sahiptir (Güney, 2012). Bu teoriye göre çalışanlara hak ettiklerinden daha az maaş ödenirse öfke duygusunun tetiklendiği ve daha fazla maaş ödenir ise suçluluk duygusunun ortaya çıktığı gözükmektedir. Yani özet olarak bir çalışan bir işletmede iş arkadaşlarından daha az maaş alıyor ise dolgu onda mesai arkadaşlarına karşı ve çalıştığı sisteme karşı düşmanlık duygusunu uyandırabilir.

Eşitlik teorisine göre eşitlik ve adalet kavramını sadece maaş olarak algılamak yanlış olacaktır çünkü örnek olarak bir işletmede çalışan bireyin kazandığı sosyal haklar makam itibar tanınırlık ve hatta aldığı bir örgü bile çeşitlilik teorisine göre

değerlendirilebilmektedir ve bu olguyu formülize etmemiz gerekirse alttaki denge ortaya çıkacaktır (Güney, 2011):

$$\frac{\text{Bireysel Kazanımlar}}{\text{Bireysel olarak verilenler}} = \frac{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının kazanımları}}{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının verdikleri}}$$

(3.1)

Yukarıda belirtilen formülü bir Total formül olarak düşünebiliriz. Çünkü bireylerin total şekilde elde ettikleri veya totalde işletmeye kazandırmış oldukları üzerinden değerlendiriliyor. Bir çalışana kendi işletmesine kazandırdıkları olgular altta sıralanmıştır (Gürbüzler, 2004):

- Vakit,
- Emek,
- Bağlılık,
- Yoğun çalışma,
- Sözünde durma,
- Yeterlilik,
- İş yerine uyum,
- Esneklik,
- Tolerans,
- Ayrımcılık,
- Coşku,
- Kişisel fedakarlıklar,
- Üstlere güven derecesi,
- İş arkadaşlarının desteği,
- Yetenekler.

Bu girdi çıktılarla ilgili önemli olan bir husus da bu olguların olumlu veya olumsuz olabilmeleridir. Altta bir bireyin bir işletmeden aldığı çıktılar olumlu ve olumsuz olarak sıralanmıştır (Güney, 2011):

- İş güvenliği,
- Maaş,

- Ek faydalar,
- Harcamalar,
- Tanınırlık,
- İtibar, şöhret,
- Sorumluluk,
- Başarı duygusu,
- Övgü,
- Takdir,
- İkaz.

Bu konuyla ilgili unutulmaması gereken bir husus bireylerin bu faktörlere farklı derecede değer vermek ileridir. Örneğin bir iş yerinde çalışan birey aldığı ve kazandığı itibara kazandığı maaştan daha fazla değer biçiyorsa böyle bir durumda bu çalışanın fazla maaş alması onun iş tatmini seviyesini arttırmayacaktır.

3.2.4. Skinner'in davranış güçlendirme kuramı

B. F. Skinner'in Davranış güçlendirme ve değiştirme modeline göre bireylerin bir çok davranışı öğrenilerek onların tutumlarını etkiliyor ve öğrenmek genel olarak buldukları iş ortamının ve çevrenin kontrolü altındadır ve ödüllendirilen davranış biçimleri bireyler tarafından tekrar edilir. İşletmelerde çalışanların göstermiş olduğu davranışlar işletmenin performansını veya çalışanın performansını olumsuz etkiliyorsa bireyin bu davranışlarına tepki gösterilmemektedir ama bireyler kendilerinden olumlu davranışlar gösterirlerse bunun ödüllendirilmesi bu davranışların bireyler tarafından tekrarlandığı gözlemlenecektir ve olumsuz davranışlar ödüllendirilmediği için zamanla azalarak ortadan kaybolacaktır (Güney, 2012). Bu teoriye göre işletme yöneticilerinin çalışanlarının davranışlarını değerlendirmesi büyük önem arz etmektedir.

3.3. İş tatmininin sonuçları

Bu bölümde iş tatmininin çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yarattığını detaylı olarak inceleyeceğiz.

3.3.1. Motivasyon ve moral

Motivasyon olgusunu çalışanların ulaşmak istedikleri hedeflerine doğru harcadıkları emek miktarı olarak tanımlayabiliriz. İş tatmini konusu açısından, iş tatmini ve motivasyon olgusunun bazen olumlu bazen olumsuz ve bazen etkisiz ilişkisi vardır. Bunun nedeni ise çevresel durumun farklılık göstermesidir. motivasyon olgusu bireyin tutumunu ve faaliyetlerini etkiler ve onu harekete geçirir. Bu olgunun altı farklı aşaması vardır ve altta sıralanmıştır (Özalp, 2013):

- İş memnuniyetsizliği iş görene yansıtma,
- İş memnuniyeti elde etmek için yeterli altyapıyı oluşturabilmek,
- İşgörenlerin isteklerinin oluşması,
- İş memnuniyetsizliğini önlemek amacıyla belirli alternatifler bulundurma,
- Ortaya çıkan talep doğrultusunda harekete geçirilmesi,
- İş tatmini sürecidir.

İş memnuniyeti veya iş tatmini olgusu farklı bireyler için farklı anlamlar taşımaktadır. araştırmalara göre iş memnuniyeti ve moral arasında belli bir ilişki vardır. Aynı zamanda motivasyon olgusu bireylerde verim artışı ve motive edici gibi olumlu çıktılar almalarına neden olması mümkündür ama bu konu net ve kesin değildir. Bunun nedenini açıklamamız gerekirse iş memnuniyeti ve motivasyon olgularının iki farklı konu olduklarından kaynaklanmaktadır. Çünkü iş tatmini olgusu bireylerin davranışlarının nicel veya nitel başarısının yansımalarından kaynaklanan bir duygudur (Özalp, 2013). O zaman iş tatmini olgusu şahsi, toplumsal, çevresel ve örgütsel etmenlerden kesinlikle etkilenecektir. Bir çalışma ortamında çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yüksek olması onların iş tatmini seviyelerini arttıracaktır.

İşletmelerde çalışanlar kendilerinden istekli tutumlar sergilerler ise bu davranış onların moralini etkileyecektir. Çalışanlarda moral seviyesinin yüksek tutulması onları buldukları işletmenin misyonuna daha derinden bağlayarak onları bu misyona ulaştırmak için daha fazla çaba göstermelerine yönlendirir. İşletmelerin belli hedefleri vardır ve bu hedeflerin çalışanların istekleriyle belli bir ilişkisi vardır. İşte bu ilişkide

denge bağıını ortaya çıkaran moral faktördür. Çalışanların morallerinin yüksek olması belli sonuçlar doğurur. Bu sonuçları alttaki gibi sıralamak mümkündür (Özalp, 2013):

- İşletmenin misyonuna ulaşabilmesi için beraber hareket etme
- Çalışanların üstlerine ve yöneticilere olan sadakati
- Disiplin sahibi olma
- Problemlere karşı direnmek
- Üyesi olduğu işletmenin üyeliğiyle toplumda övünmek

Morali kısaca anlatmamız gerekirse maddi ve manevi faktörlerden ortaya çıkan ve bireylerin iş tatmini seviyesi, verimlilik ve üretkenlik gibi davranışları etkileyen bir etken karmaşasıdır. İnsanların veya çalışanların moral Seviyesi farklılık gösterecektir çünkü bu konuda çalışanların farklı özellikleri dikkate alınması gereken bir husustur. Çünkü çalışanlar farklı Maaşlar alırlar, çalışma koşulları farklıdır, terfi, pozisyon ve buna benzer özellikleri vardır. Aslına bakılırsa Moral olgusu iş tatmini konusunun mem bir ürünüdür hem de aynı zamanda bu konu ile ilişkilidir, ama bu iki konu arasında iki fark vardır. Bu farkları şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2012):

- Moral gelecekle ilgilidir ama iş tatmini geçmiş ve şimdiye yöneliktir
- Moral konusu çevre ve kurumdan etkilenir ama iş tatmini bireyseldir

İş tatmini ile moral arasında benzeşmeler de mevcuttur. İş tatmini konusunda birey de belli bir beklenti mevcuttur. Moral, psikolojik ve kişisel bir olgudur. Moral konusu nicel olduğundan bu olguyu gözlemleyerek tespit edebiliriz ve aynı zamanda bireylerin moralini bozan veya olumsuz etkileyen faktörleri tespit etmek mümkündür. Bireylerin moral seviyesi onların iş tatmini seviyelerini etkilediğinden morali bozuk bir bireyin iş tatminsizliği seviyesi de yüksektir ve bu da çalışanlarda belli reaksiyonlar ortaya çıkarır; örneğin işten ayrılma, işletmeyi zarara uğratma ve işleri aksatmak gibi.

3.3.2. Verimlilik

Bir bireyin çalıştığı işte yaptığı güçlü mesai, kullandığı yaratıcılık, bilgi ve faaliyetlerden aldığı haz duygusuna verimlilik adı verilmektedir. İş tatmini açısından verimlilik olgusu büyük önem arz etmektedir ve bu yüzden iş tatmini ve verimlilik

olguları arasındaki ilişki sayısız çalışma ve incelemenin konusu olmuştur. Bir işletmede faaliyet göstermekte olan bir bireyin psikolojik durumuna bağlı iş tatmini seviyesi etkilenir ve bu da çalışanın performansını etkiler (Demir, 2008). Bir işletmede çalışanların performansı iyi ise ve bu performans yöneticiler tarafından ödüllendiriliyorsa bu çalışanların iş tatmini seviyeleri yüksek olacaktır. Çalışanların ödüllendirilmesi onların performansı ve verimliliğini etkiliyor.

Başka bir şekilde açıklamamız gerekirse işletmenin üretim sürecinde çalışanlar farklı girdiler verirler ve bu süreçten farklı çıktılar alırlar. Bu girdi ve çıktıları arasındaki ilişkiye verimlilik adı verilmektedir. Yani bir birey çalıştığı kurumda elinde bulundurduğu kaynakları (Girdiler) işletmenin misyonu doğrultusunda en iyi şekilde kullanması o bireyde verimliliğin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle verimlilik işgörenlerin fiziksel psikolojik ve motivasyon gücünü etkin bir şekilde üretim sürecinde kullanmasıdır. Daha önce vurguladığımız gibi çalışanların performansını yükseltmek için ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Ama bazen de bu ödüllendirme bizi tam ters bir sonuca götürebilir (Özalp, 2013). Çünkü bir işletmede bir bireyin performansı düşük ise ve buna rağmen bu birey başarılı elemanlarla aynı seviyede ödüllendiriliyorsa buradan olumsuz bir sonuç doğacaktır. Kısaca çalışanların performansları yükseldikçe ödüllendirilmeleri onların iş tatmini ve verimlilikleri arasında olumlu sonuçlar yaratacaktır. İş tatmini ve verimlilik olgusunun doğrusal bir ilişkiye sahip olduğunu söylemek pek doğru olmayacaktır Niye ki performansı yüksek olup da iş memnuniyeti düşük olan personellere de rastlamak mümkündür. Özetlemek gerekirse bir işletmede faaliyet göstermekte olan çalışanların üretim sürecinden veya yaptığı işten almakta oldukları karşılık veya olumlu ürün (çıktı), verimliliği arttırmaktadır (Özalp, 2013).

3.3.3. İş yerinde bütünleşmenin sağlanması

Çalışanların faaliyet gösterdikleri işletme ile iyi bir uyum sağlamaları, onların verimliliklerini olumlu yönde etkileyecektir. Açıklamamız gerekirse bir çalışan, çalıştığı örgütte diğer çalışanlarla ve örgütün kendisiyle uyum içerisinde ise o işletmenin misyon ve kaynaklarını benimseme durumu ortaya çıkacaktır ve çatışma ve

iş i yavaşlatma gibi olumsuz olguları azaltarak, ortadan kaybolmalarına neden olacaktır (İmamoğlu ve diğ., 2004). Aynı zamanda bireyin etkinlik ve performansı artacaktır. Adayların çalıştıkları yere ve kurma uyum sağlamaları, yöneticiler ve çalışanlar arasında da uyum sağlayacaktır ve bu iki grup arasında ortaya çıkabilecek çekişme ve sürtüşme düzeyi minimuma inerek, işletmenin sürekliliği sağlanacaktır.

3.3.4. Başarı

İnsanlar psikolojik olarak bazı olumlu şeyleri yapıp ve istedikleri bazı hedeflere ulaşmak isterler bu yüzden insanların bu olumlu şeyleri yapabilmesi ve bu olumlu amaçlara ve istedikleri noktalara ulaşabilmelerine başarı denilmektedir. Bu sürecin sonunda bireyler istedikleri huzur ve mutluluğu elde etmiş olurlarsa başarılı olmuşlardır demektir. Çalışanlar açısından başarı bir ihtiyaçtır. Bir işletmede faaliyet göstermekte olan işgörenler taşıdıkları kişisel özellikler açısından farklıdır ve özellikleri birbirine benzese bile aynı değildir. Bu yüzden başarı olgusu insanların ve çalışanların kişisel yapılarına göre değişik bir anlam ifade etmektedir. Kısaca başarı insandan insana değişmektedir (İmamoğlu ve diğ., 2004). Yapılan bilimsel çalışmalara göre çalışanların iş tatmini seviyesi ve onların başarılı olma oranı arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki mevcuttur. Yani bir bireyin iş memnuniyet seviyesi ne kadar yüksek ise o birey o kadar başarılıdır. İş tatmini ve başarı olgularının arasında mevcut olan ilişkiler alttaki gibidir (Özalp, 2013):

- **İş memnuniyeti başarı seviyesini arttırmaktadır:** Bu ilişkide öncelikle iş memnuniyeti seviyesinin ne ölçüde çalışanların başarılı olmasına neden olduğu incelenmelidir. Çalışanların iş memnuniyeti seviyelerinin olumlu veya olumsuz etkilenmesi, onların faaliyet gösterdiği işletmelerde tutuna bilmeleri için önemli bir neden oluşturacaktır.
- **Başarılı olmak iş memnuniyetine neden olur:** Çalışanların başarılı olmaları ve yaptıkları işten haz almaları doğrusal bir ilişki ile, iş memnuniyeti ile ilgilidir. Yani ne kadar başarılı olurlarsa o kadar iş tatmini seviyeleri yüksektir. Bu bağlamda işletmelerin yöneticileri yönetmekte oldukları kurumlarda önceliği iş tatmini seviyesini arttırmak değil de çalışanların başarılı olmasının altyapısını hazırlamaya

vermelidirler. Çalışanlar başarılı olursa ve bu başarıları çalıştıkları işletme tarafından ödüllendirilirse, bu olgu zaman içinde çalışanların iş tatmini seviyesini arttıracaktır.

- **İş tatmini ve başarının kaynağı ödüllendirmektir:** Bir işletmenin yapısı çerçevesinde ortamın ödüllendirme sistemi ile yönetilmesi ve bu ödüllendirme sisteminin eşit bir şekilde uygulanması durumunda başarı ve iş tatmini birbirlerini etkileyeceklerdir. Aynı zamanda başarı seviyesi düşük olan bir çalışanın ödüllendirilmesi işletmenin geleceği açısından önem arz etmektedir. Küçük başarılar bile adil bir şekilde ödüllendirilmelidirler.

3.4. İş tatminsizliğine gösterilen tepkiler

Çalışanlar yaptıkları işten memnun değiller ise iş tatminsizliği yüz göstermiştir demektir. Bu olguya karşı, çalışanlar farklı tepkiler göstermektedirler. İş tatminsizliğine karşı aktif tutumlar mevcuttur. Bunlar işten ayrılma, sorunların bildirilmesi ve sorunlara çözüm arayışına girmek gibi tutumlardır. Bazen, örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler, örgüte olan bağlılıkları yüzünden sorunları algılamakta zorluk yaşarlar. Bir işletmenin çalışanlarında bağlılık duygusu mevcut ise işletmenin sorunlarının düzelmesini ya düzeltilmesini bekleme isteği mevcut olacaktır (Güney, 2011). Ama işletmedeki sıkıntılar ve sorunlar algılamıyorsa sorunlar büyüyerek devam edecektir. İşletmeler de ortaya çıkan sorunları ele alınması ve ortadan kaldırılması, iş tatminsizliğini önleyebilir.

İş memnuniyetsizliği olgusunun olumsuz sonuçları altta verilmiştir (Coşkun, 2006):

3.4.1. İşten ayrılma

Çalışanların iş memnuniyetsizliği sonucunda ortaya çıkan ve çalışanların çalışma şartlarından memnun olmadıkları takdirde ortaya çıkan ve işletmeler açısından yıkıcı etkiye sahip bir sonuçtur. Bu sonuçla başa çıkmak için işletmelerin yöneticileri çalışanların memnuniyetsizlik seviyelerini yükselten sorunları bulup ve önleyici tedbirlerle bu sonucun gerçekleşmesini geciktirmeli veya ortadan kaldırmalıdır. İşletmelerde genel olarak iş memnuniyetsizlik seviyesi yüksek ise işten ayrılma niyeti

sonucu en önemli sonuçlardan birisi haline gelir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ters bir ilişki mevcuttur. Kısaca bir çalışanın işten ayrılma niyeti varsa o çalışanın iş memnuniyet seviyesi düşüktür. Böyle bir sonuç işletmeler açısından başka sorunlar ortaya çıkaracaktır; örnek olarak giderlerin artması ve eleman arayışına girmek. Çalışanların işten ayrılmasının üzerinde etkisi bulunan dış etmenler ise, örgüt içi ilişkiler, örgüt kültürü, çalışanların bekledikleri rol ve onlara verilen rolün arasında olan büyük fark, gibi etmenlerdir. İşten ayrılma sonucunu doğrudan ve olumlu bir şekilde engelleyecek tutumlar ise çalışanların iş memnuniyetlerinin artırılması, yeni iş olanaklarının tanınması, işletme için ödüllendirmeler ve yeni yatırımların yapılması olarak bilinmektedir (Coşkun, 2006). Yapılmış olan bu kadar bilimsel araştırmaya rağmen işten ayrılma sorunu işletmeler için hala büyük bir sorundur. Bir işletmede çalışanların çalışmakta oldukları kuruma katkıda bulunma isteği var ise bu kurumda işten ayrılma niyeti azdır. Ama işletmelerde konuşan sorunların devam etmesi ve önlenir çözüm bulunmaması çalışanların işlerinden tatmin olmamalarına neden olmaktadır ve bunun sonucu işlerini terk etmektir.

3.4.2. İşte devamsızlık

Bir çalışanın herhangi bir sebep ve neden belirtmeden İşine gelmiyorsa bu davranışı işte devamsızlık adı verilmektedir. Bu konu ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken en önemli sonuç işletmenin işlerini herhangi belirli bir neden olmadan sekteye uğratılmasıdır. Çalışanların iş tatmini ve işte devamsızlıkları arasında herhangi net bir ilişki olmamasına rağmen çalışmalara göre ters bir orantı tespit etmek mümkündür. Çalışanların hiç tatmini seviyeleri düşük ise işte devamsızlıkları o kadar artacaktır. Bir işletmede sorun var ise ve bu sorun yöneticiler tarafından çözüme doğru gitmiyor ise çalışanlarda iş memnuniyeti oranı düşer ve bu bireylerde işe gelmeme eğilimi baş gösterir. Bu devamsızlıkların sonucu işletme içinde örgütsel sorunların ortaya çıkmasıdır. İş tatmini seviyesinin artması çalışanların örgütsel sorunlarını azaltıp ortadan kaldıracaktır ve işletmede kuruma Sadakat oranı yükselecektir (Güney, 2011).

3.4.3. İşte hata yapma

Çalışanlar da dikkatsizlik yapma ve konsantrasyon eksikliği var ise, o çalışanın iş tatminsizliği seviyesi yüksektir demektir. Çünkü bireylerde konsantre olamama sorunu var ise veya başladı ise Bu demektir ki işte o çalışanın hata yapma olasılığı yüksektir (Güney, 2012). Hata yapan bireyler de güven sorunu yüz gösterir ve işletme açısından kaynak israfı, maliyet artışı ve zaman kaybına yol açar. İşgörenler işlerini sevmiyorlarsa ve işleri ile tatmin olmuyorlarsa doğal olarak yaptıkları işe odaklanamazlar ve bunun bir sonucu olarak hata yaparlar.

3.4.4. İşe ilgisiz olmak (Yabancılaşma)

Çalışanlar çalıştıkları kurumlar da, üyesi oldukları kuruma aidiyet duygusu beslemiyorlarsa, işlerine yabancılaşmış ve ilgisizleşmişlerdir. İşe ilgisiz olma bireylerin işletmelerinden uzaklaşarak, psikolojik olarak kendileri bağlı olduğu örgütten geri çekme olgusudur. Çalıştığı işe yabancılaşmış belgisizleşmiş bir çalışan o kurumda görev alıyor olabilir ama hiçbir şekilde aidiyet duygusu beslemez. Başka bir şekilde açıklamamız gerekirse işe yabancılaşma ve ilgisizleşme, çalışanların işletme tarafından onlara verilen kurumsal ve toplumsal pozisyonu kabul etmeme durumudur (Karagül, 2011). İşine yabancılaşmış olan bir birey, kendi özel hayatında işinden fazla bahsetmez, hatta işini özel hayatında dile getirmemeye başlar ve yaptığı iş ile gurur duymaz. Bunun sonucunda çalışan da iş tatminsizliği düzeyi artar ve iş tatminini kurumun dışında aramaya başlayacaktır. Çünkü işiyle yabancılaşmış olan çalışan yaptığı işe bağlılık hissetmemektedir ve bunun sonucu da iş tatminsizliğidir.

4. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMANIN YÖNTEMLERİ

işletmeler ve yöneticiler açısından çalışanların iş tatmini düzeyinin yüksek olması büyük önem arz etmektedir ve geçmiş bölümlerde iş tatminsizliğinin neden olduğu olumsuz olgular üzerine bilgiler verildi. Bu yüzden çalışanların iş tatmini düzeyini yükseltme yöntemlerini bilmek ve uygulamak, işletmelere bu konuda yardımcı olacaktır (Güney, 2012). Bu konuyla ilgili çoklu incelemeler ve araştırmalar yapılmıştır ama özet olarak, bu yöntemleri dört ana başlık altında toplamamız mümkündür. Bu yöntemler “iş rotasyonu, iş basitleştirme, iş zenginleştirme ve esnek çalışma saatleri” dirler.

4.1. İş Rotasyonu

Çalışanın belli süre boyunca işletmenin farklı bölümlerinde çalıştırılması rotasyon anlamına gelmektedir. Bu olgu çalışanlar ve yöneticiler açısından faydalıdır. Bir görevde sürekli bir şekilde çalışan bir birey, farklı bir bölüme geçtiği zaman ve başka bir işi yaptığı zaman verimliliği artacaktır, çünkü uzun süre aynı işi yapmak monotonlaşmayı beraberinde getirir ve odaklanamama sorunu yaratır. İş rotasyonu, çalışan açısından yükselmesine neden olur ve İşletme açısından çalışan eksikliği bulunan kurumlarda görevlerin ve işlerin aksatılmasını önler. İş rotasyonunun faydaları kısaca altta sıralanmıştır (Yılmaz ve diğ., 2010):

- Çalışanların farklı görevlerde yer alması farklı işler öğrenmesine neden oluyor.
- Çalışanların farklı görevlerde yer alması uzmanlaşma var da neden olmaktadır.
- Çalışanlar ürünlerin üretiminde paylarının olduğunu düşünürler.
- Çalışanlar farklı bölümlerde çalışarak sosyal çevre edinirler.

Bu faydalar çalışanları eğitim ve teknoloji açısından güçlendirir ve uzmanlaştırır. Aynı zamanda rotasyon sayesinde monotonlaşma olgusu ortadan kalkar ve bu sayede iş tatminsizliği azalır ve devamsızlıklara olumlu etki yapar. Bu durumun oluşması işletmede hiç memnuniyeti seviyesini yükseltir ve çalışanları verimlilik oranını artırır.

4.2. İş Basitleştirme

Bu yöntem de yöneticiler, çalışanları bir işte çalıştırarak onların uzmanlaşması sağlalar ve bu sayede verimlilik oranları artar. Bu yöntemin uzun süre uygulanması çalışanlar açısından olumsuz etkileri vardır, çünkü uzun süre aynı işte çalışan bir eleman açısından yaptığı iş monotonlaşır ve iş tatminsizliği olgusu ortaya çıkar (Yılmaz ve diğ., 2010). Bu yöntem çalışanlar açısından iş memnuniyeti düzeylerini arttırmak için yapılmış olsa bile planlı ve dikkatli bir şekilde uygulanmazsa iş tatminsizliğine neden olur.

4.3. İş Zenginleştirme

İşletmelerde iş zenginleştirme çalışanların motivasyonlarının yükselmesi için kasıtlı bir şekilde yapılır. İşletmelerin ve çalışanların farklı amaçları vardır ve iş zenginleştirme ise bu amaçları birbirlerini destekleyebilecek türden bir ortamın yaralanmasına yardımcı olan özel bir çabadır. Bu yöntemde iş ortamında, çalışanlara fikir danışılır ve aynı zamanda onlara sorumluluklar verilir, bu yüzden işin içerik açısından zenginleşmesi ve niteliğinin farklılaşması sağlanır. Çalışanlar işletmede verilen kararlara katılmak suretiyle motivasyonları artar. Eğer bir işletmede çalışanlarda işten uzaklaşmak gibi bir istek ortaya çıkarsa, iş zenginleştirme yöntemi kullanılır (Yılmaz ve diğ., 2010). Çalışanlar farklı işler de kendilerini ispat etmek için değerli bir fırsat yakalarlar ve farklı bir işi başarmak onların motivasyonu artırır.

4.4. Esnek Çalışma Saatleri

Bir işletmede çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri için esnek çalışma saatlerine sahip olmaları önemlidir. Çünkü çalışanlara çalışma saatleri açısından esnek davranılırsa, onların iş memnuniyeti oranı artacaktır (Güney, 2011).

5. STRES KAVRAMI, TANIMI, KAYNAKLARI, BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI

Bu bölümde stresin kavramı ve tanımını inceleyerek, stresin belirtileri ve sonuçları üzerine yapılan araştırmaların sonuçları sunulacaktır.

5.1. Stresin Kavramı ve Tanımı

Günümüzde sanayileşmiş toplumlarda, işletmeler ve kurumlar da, büyük ölçüde karmaşıklığa ulaşmış ve gelişmiştir. Bu yüzden bu ortamlar da bulunan bireyler veya çalışanların stresten uzak kalması mümkün değildir. Söz konusu bu toplumlar da bildiğimiz gibi bireyler zamanlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmektedir. Doğaldır ki böyle bir durumda hem yöneticiler ve hem çalışanların zihinlerinin büyük bir kısmını çalışmakta oldukları iş kapsamaktadır. Yöneticiler işletmenin yönetim kademesinden oldukları için daha fazla ve daha ağır sorumlulukları mevcuttur alacakları herhangi bir karar kendileri ve işletmeleri haricinde, çalışanların iş ve özel hayatını etkileyecektir. Bu yüzden iş hayatını günümüzün en fazla stres yaratan faktörü olarak tanımlayabiliriz (Yılmaz, 2006).

İşin kendisinin karmaşıklık seviyesi, zorluk düzeyi ve iş yükü gibi önem arz eden faktörleri insanlarda strese yol atmaktadır. Stresi olumsuz bir olgu olarak görmemiz ve algılamamız yanlış olur, çünkü iş ortamında stres hem olumlu hem olumsuz değerlendirilebilir. Bu yüzden günümüzde siz kavramını birçok kişiyi yanlış veya farklı anlamda kullanıyor. Stresin olumlu veya olumsuz etkileri olabilir, ama bu etkiler tamamen çalışma şartlarında bağlıdır. Bu olguya örnek vermemiz gerekirse, negatif stres için, bir inşaat şantiyesinde vinç operatörünün stres yüzünden vinci yanlış tarafa hızlı çevirmesi olabilir (Yılmaz, 2006). Ama bir bilim adamının yapmış olduğu bilimsel faaliyetler neticesinde bir ödül kazanıp, ödül takdim merasiminde cumhurbaşkanı ile görüşmeden önce yaşadığı stres, olumlu ve pozitif stres olarak tanımlanabilir.

İnsanların iş hayatında stres yaratabilecek çoklu psikolojik ve sosyal etmen mevcuttur. Bu etmenleri şöyle sıralayabiliriz (Yapraklı ve Yılmaz, 2007):

- Örgütün yapısı,
- İşin yapısı ve içeriği,
- Örgütsel insan ilişkileri.

İnsanların fiziksel ve psikolojik yapıları bu faktörlerin aralarında ortaya çıkacak etkileşimlerden etkilenir. Bu etki olumlu veya olumsuz olabilir, yani hem çalışanlar arası ilişkiyi bozabilir hem de farklı şartlar da bir çalışan da yüksek güdülenmeye neden olabilir. Bir faktör bir çalışanın kendine olan güven veya saygısını ve aynı zamanda varlığını zorluyorsa bu faktör strese neden olur. Kısaca iş ortamındaki bir faktör, çalışanın psikolojik dengesini bozuyorsa, bu faktör stres yapma özelliğine sahiptir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007).

Stres kelimesinin kökeni Latince olan “ESTRICA” ya dayanmaktadır. Ama stres sözcüğü zaman içinde farklı anlamlarda kullanılmıştır. Örneğin 17. yüzyılda keder, musibet, bela gibi anlamlar taşımaktaydı. Ama 19. yüzyılda zor, baskı, ve güç anlamına gelmekteydi. Stres kavramını dar ve geniş olmak üzere iki şekilde tanımlamak mümkündür. Dar anlamıyla stres, bir insanın veya her hangi bir canlının tehlikelere karşı, dengesinin bozulması durumudur. Geniş anlamı ise bir canlının dengesini bozacak tüm etmenler olarak tanımlanmaktadır. Kısaca fiziksel, psikolojik ve sosyal içeriği bulunan tüm faktörleri kapsar (Güney, 2013).

Altta stresin bazı tanımları verilmektedir:

- Beehr ve Newman’ e göre iş ortamında stres, bireyleri yapmakta oldukları işten saptıran bir durumdur. Yani stres, iş ve bireyin arasındaki etkileşimin bir neticesidir.
- Bütün patolojik, psikolojik ve fizyolojik faktörlerin bir organizma üzerinde sebep olduğu sert tepkiye, stres denir.
- Bireylerin, fiziksel ve toplumsal çevresinden aldığı negatif koşullar nedeni ile, bedensel ve ruhsal limitlerinin üzerinde bir çaba sarf ediyorsa, bu çabanın adı strestir.
- Birey control edemediği ve karşı koyamadığı, fiziksel ve sosyal güçlerin etkilerine açıktır ve kendisinin her hangi bir etkisi olmaksızın, kaçınılmaz, belirgin tepkiler

göstermesine stres denir. Bu duygusal tepkilerin sebebi, bireyin karşılaştığı olaylardır.

- Hans Selye ise, stresi, insan vücudunun istek ve baskılara verdiği belirgin olmayan tepki olarak tanımlar. Bu tanıma göre insan vücudu, dış çevreden algı isteklere karşı biokimyasal tepkiler gösterir. Bu tepkiler olumlu veya olumsuz olabilir. Bu tanıma göre stres farklı kaynaklardan ortaya çıkabilir ama bu tepki hem aynıdır.
- Becker stresi, bir organizmanın çevresine uyum sağlama aşamasında ödediği bedel olarak tanımlamaktadır. Stres psikolojik bir olgudur ama belli bir zaman süresinde fiziksel sonuçları olur.
- Matteson ve Ivancevich' e göre, basit olarak, stres bir organizmanın çevresi ile etkileşimidir. Yani stres, birey üzerinde özel fiziksel veya/ve psikolojik etkiler yaratan her hangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucunda ve bireysel nitelikler veya/ve ruhsal süreçlerle ortaya çıkan bir uyum tepkisidir.

5.2. Stresin Kaynakları

Çalışma ortamında strese sebep olabilecek faktörleri anlayabilmek için bilim insanları birçok araştırma yapıp pes faktörlerini sınıflandırmak için bazı Temel özellikleri dikkate almışlar. Bu özellikler alttaki gibidir (Güney, 2013):

- İş ile doğrusal ilişkisi olan ögeler
- İş hayatında mesleki gelişme
- Bireylerin örgüt içi roller
- Çalışma ortamının dışında yaşadıkları sosyal ilişkiler
- Örgütsel ortam

Stres konusunda bu konuyu göz önünde bulundurmak gerekiyor ki stres bireyin içinde ama bu strese neden olan faktörler ise bireyin etrafında. Strese neden olan sebepler fiziksel, sosyal ve duygusal olarak üç gruba sınıflandırılabilir. Çalışanlarda strese neden olan fiziksel kaynaklar, bireylerin çevresinden kaynaklanır ve çalışanları strese sokar ve aynı zamanda onları sonuçlar konusunda kaygılandırır. Bireyler arası ilişkiler de, strese neden olabilir. Bu ilişkilerle ilgili olan nedenler, sosyal stres kaynaklarıdır ve

bu kaynakların türü fiziksel değildir. Bu stresin kaynağı başka bireylerdir. Duygusal faktörler ise, insanların kurdukları ilişkileri nasıl algıladıklarından kaynaklanır ve insanlarda kaygı, kızgın olmak, engelleme ve bunun gibi stres yaratan duygular uyandırır. Stres kaynaklarını gruplandırmamız gerekirse, onları dört grup şeklinde değerlendirebiliriz.

5.2.1. Bireysel stres kaynakları

Stres konusu ile ilgili Birçok araştırma yapılmıştır ha bu araştırmaların arasında hem fazla titreşen kişisel kaynakları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu konuda görüş birliği ise stresin temel belirleyici faktörlerinin kişisel kaynaklar olduğudur. Çünkü örgütsel, örgüt dışı ve grupsal stres kaynakları, sonuç olarak yine kişisel düzeyde bireyleri etkilemektedir. Birçok stres faktörü bulunması ile beraber bunların üç tanesi daha fazla etkindir (Güney, 2013):

5.2.1.1. Üstlenen rolün özellikleri

Çalışma ortamında işgörenlerin farklı rolleri vardır ve bu rolleri gerçekleştirmek zorundalar. Mesleki, toplumsal, ailevi ve bunun gibi rolleri kastediyoruz. Bireyler bu rolleri gerçekleştirmeye çalışırken, farklı beklentiler yüzünden çatışmalara sebep olabilirler. İş hayatında rol çatışması, kaynaklar, görevler, yasalar, misyonlar ve diğer bireyler arasında uyumsuzluk sorunu ortaya çıkarabilir. Rol belirsizliğinin nedenleri ve kaynakları altta verilmiştir (Güney, 2012):

- Bir işin üstesinden gelmek için gerekli bilginin eksikliği
- Yetersiz eğitim
- Haberleşme zafiyeti
- Çalışanlar veya yöneticiler arasında yanlış bilgi aktarımı
- Bilgi saklanması

5.2.1.2. Kişilik özellikleri

İnsanları kişilik özellikleri açısından araştıran Meyer Friedman ve Ray Roseman, bilimsel araştırmaları sonucunda insanların kişiliklerini ikiye ayırmışlardır. Bunlar

A ve B tipi kişiliklerdir. bu araştırmaya göre insanlar kişilik türlerine göre strese farklı tepkiler gösteriler (Güney, 2011).

A tipi kişilik özellikleri

Bir insan kendisinden, ailesinden ve çalışma arkadaşlarından fazla şeyler bekliyor ise bu kişi A tipi kişilik özelliklerini taşımaktadır. Bu bireyler kendileri belirledikleri bu beklenti seviyesinin en iyi ve en ideal seviye olduğunu düşünürler ve bu beklenti seviyesine ulaşamazlar ise mutsuzluk duygusuna kapılırlar ve bu onların stres olmalarına neden olur. Bu tip kişilik özelliklerine sahip insanlar kendileri belirledikleri bu beklenti seviyesine ulaşabilmek için her zaman yol arayışındadırlar ama bu seviyeye ulaştıkları zaman mutlulukları uzun sürmez.

A tipi kişilik özellikler taşıyan insanların davranışları araştırmacılar tarafından farklı şekilde değerlendirilip tanımlanmıştır. Örnek vermek gerekirse; Friedman ve Roseman, A tipi kişilik özelliklerini taşıyan davranışları şöyle tanımlamışlardır; Daha fazlasını en kısa zamanda kazanmak için sürekli mücadeleye aşırı tutkulu bir şekilde giriş yapan insanların gösterdiği duygu yüklü eylemlerdir. Ama Parkers'a göre, A tipi davranışlar çevreden kaynaklanan istekler ile mücadele sürecinde ortaya çıkabilen eylem-duygu bileşimidir. Bu konuyla ilgili başka bir tanımlama ise Wright tarafından geliştirilmiştir (Güney, 2012). Wright'a göre yüksek başarıya ihtiyacı, kısa zamanda elde edilen başarı ile güçlenen çalışma zevki, bireysel planlarda zamanın etkin ve verimli kullanımı ve devamlı hareketlilik ile gerçekleştirilecek faaliyetlerin keşfi gibi deneyimlerdir.

Bu tip kişilik özelliklerine sahip olan bireyler üzerine çoklu araştırmalar yapılmıştır ve bu konuda fikir sahibi olan Strickland ve Ntuen A tipi kişilikleri şöyle tanımlamıştır; Çalışkan, sebatlı, başarılıya aç, sabırsız, rekabet sevgisi olan ve saldırgan. Başka bir araştırmada ise Taylor ve arkadaşları, A tipi kişilikleri, Çok sabırsız birkaç işi aynı zamanda yapmaya veya düşünmeye meyilli ve işin önemi hakkında konuşan insanlar olarak tanımladılar. Wright'a göre, kaygı seviyeleri yüksek, sürekli bir hareketlilik içinde olan ve her zaman yaptıkları işin çok acil olduğunu dile getiren insanlardırlar. Ashford, Lee ve Jamieson ise onları, saldırgan, rekabetçi, hırslı,

sabırsız, kas gerginliğine sahip, çevik, yetkili ve hızlı konuşan, kısa sürede bir çok işi yapan ve düşmanlık, öfke ve sinir sahibi insanlar olarak tanımlamıştır (Güney, 2013). Atkinson ise bu tip kişiliklerin özelliklerini şöyle sıralar; Sürekli zaman baskısı altında olurlar, egoist davranırlar, rekabetçiler, kendilerine önem verirler ve öfkeli davranırlar.

Araştırmalara göre A tipi kişilik özelliklerine sahip olan ve böyle davranışlar sergileyen insanların belirgin bazı fiziksel özellikleri vardır, bu bireyler gergin oldukları nedeniyle sık sık surat asarlar, zor olmayan işlerde bile büyük çaba sarf ederler, yemeklerini çabuk yerler, konuşma tarzları güçlüdür, cevapları kısadır, aşırı hareketliler, sık nefes alıp vererek iç çekerler, parmak ve ayaklarını sürekli hareket eder ettirirler keskin bakışları vardır ve hep çok açık gözlerle etrafa bakarlar.

A tipi kişilik özelliklerine sahip olan insanlar da bazı fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar görülür (Tanşu, 2009). Bunlar depresyon, baş ağrısı, mide rahatsızlığı, ruhsal üzüntüler, kalp rahatsızlıkları ve iştah kaybıdır. Kısaca özetlemek gerekirse A tipi kişilik özellikleri bulunan çalışanlar ve yöneticiler her zaman stresli bir şekilde çalışırlar ve bu stres onlar da sinirli ve öfkeli davranışların sergilenmesine neden olur.

B tipi kişilik özellikleri

B tipi kişilik özelliklerine sahip olan insanların davranışları tamamen A tipi kişilik özelliklerine sahip olan insanların tersidir. Bu tip insanlar esnekler ve katı kuralları takip etmezler. Sabırlı ve rahatlar, başarmak için fazla hırslı değiller. zor sinirlenirler ve zor tedirgin olurlar. Genellikle yaptıkları işten zevk alırlar. Yaptıkları işte rahat davranıyorlar ise bu onları rahatsız etmez ve suçluluk hissi duymalarına neden olmaz. Bu insanlar planlı, düzenli ve sakin çalışırlar. Çalışma ortamlarında çok fazla rekabetçi davranmazlar. İş ortamlarında yaptıkları mücadeleler de kendi sağlıklarını göz önünde bulundururlar (Tanşu, 2009). Bu insanlar bazen A tipi davranışlar sergilerler, ama bu olay sık yaşanmadığı için fazla önem arz etmez.

B tipi kişilik özelliklerine sahip olan insanlar rahat yaşarlar. rahat ve açıklar. başarıdan ve başarılı olmaktan fazla etkilenmezler. kimseyle yarışmalar. Konuşma tavırları bile sakin ve rahattır. bu insanlar çevrelerinden ve kendilerinden hem eminler (Coşkun, 2006). Sosyal ve girişkenler ve arkadaş canlısıdırlar.

Karma tipi kişilik özellikleri

A ve B tipi kişilik özelliklerini aynı anda karışık şekilde taşıyan bireylere karma tipler denir. Bu konuda önemli olan mesele, bir bireyin bu iki tip davranıştan hangisini daha fazla sergilemesidir. Çünkü bir insan aynı zamanda hem rahat ve hem öfkeli olamaz. Her bir birey acil durum ortaya çıktığında, hızlı çalışmak zorunda kalabilir. Ama bu birey normal durumlarda da işini hızlı ve acele ile bitirmek istiyorsa ve o işte başarılı olmak istiyorsa bu kişi A tipi kişilik özelliklerine sahiptir. Ama bir kişi işini en kısa sürede ve iyi bir şekilde ama kimseye zarar vermeyip ve kimse ile yarışmadan, bitirmek istiyor ise bu kişi karma kişilik tipidir (Güney, 2011). Bu tür karma kişiliklere sahip insanlar günümüzün işletme dünyasının gerekli olan elemanlarıdır. Bu şekil çalışmanın adını profesyonellik de koymak mümkündür. Bireylerin ve çalışanların böyle bir kişiliğe sahip olabilmeleri için kesinlikle özel eğitimler almalıdırlar.

5.2.1.3. Yaşam ve kariyer değişiklikleri

Yaşam ve kariyer koşullarının değişmesi de aynen teknolojik ve toplumsal değişiklikler gibi insanlar da strese neden olabilir. İnsanları hızlı ve ani hayat tarzında yaşanan değişiklikler ile büyük bir stres girdikleri, araştırmalarca kanıtlanmıştır. İnsanların hayatlarındaki değişimler yavaş ve hızlı olabilir. yavaş değişime örnek olarak insanların yaşlanmaları ve hızlı ve ani değişikliğe örnek olarak aile fertlerinden birisinin vefatı söylenebilir. Böyle bir olguyu kariyer içinde düşünebiliriz (Baytar, 2010). Yani bir insan kariyerini değiştirip, yeni sorumluluklar alacağı yeni bir işe hızlı bir şekilde geçiş yaparsa, bu olgu onda strese yol açacaktır. Hatta bir çalışan yetenek ve kapasitesini aşan veya kapasitesine uyumlu olmayan bir mevkiye terfi bile edilirse bu onu strese sokacaktır ve bu stres o çalışanın verimlilik düzeyini düşürecektir.

Yapılan bir araştırmaya göre insanların hayatlarındaki değişikliklerin rakamsal olarak onlar da yarattığı stres değeri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Güney, 2012):

Tablo 5.1: Yaşam Değişikliğinin Stres Ağlıkları

Yaşam değişiklikleri	Puan
Eşin ölümü	100
Boşanma	73
Hapis cezası	63
Yakın aile üyelerinden birisinin ölümü	63
Önemli bir kişiyi yaralama veya hastalık	53
Evlilik	50
İşten kovulma	47
Emeklilik	45
Cinsel sorunlar	39
İş düzeltilmesi	39
İşteki görevin değişmesi	36
İş sorumluluğunda değişme	29
Patronla geçinememe	23
İş saatleri ve şartlarındaki değişme	20
Tatil	13
Yılbaşı	12
Kanunların hafif ihlali	11

5.2.1.4. İş gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu

Bazı durumlarda çalışan ile rolü arasında çatışma yaşanır. Yani çalışma hayatında yapmakta olduğu işin gerekleri ile bireyin kişiliği uymaz. Bu çatışmanın türünü tanımlamanız gerekirse şöyle açıklayabiliriz; Bir örgüt kendi çalışanından istediği rol, çalışanın kişilik özellikleri ve temel değerlerine uymuyorsa ve onlarla çatışma halinde

ise, iş ve çalışan arasında olumsuzluk mevcuttur. Bu konuya örnek vermemiz gerekirse, bir hayvan hakları korucusu mühendisin geçimini sağlamak için, hayvanların bölümünde kullanılacak bir av silahı üreten fabrikada çalışması, isabetli bir örnek olacaktır (Gürbüzler, 2004). Bu yüzden insanlar işlerini seçerken ve işletmelerin yöneticileri çalışanlarına işe yerleştirirken, ilgi ve yeteneklerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir, aksi takdirde uyumsuzluk sorunu ortaya çıkacaktır ve bunun sonucunda stresli bir ortamın yaranmasıdır.

5.2.1.5. Rol belirsizliği

Çalışanların yapmakta olduğu işte, kesinlik yoksa ve yaptığı işlemleri açık ve net algılayamıyorsa, rol belirsizliği baş göstermiştir. Başka bir ifade ile çalışanlar yaptıkları işle ilgili yeterli donanım ve bilgiye sahip olmazlarsa, yapmakta olduğu işin gereklerini ve başka çalışanlar ve kendisinin sorumluluklarını ve etkinlik alanlarına yeterli bir şekilde açık algılayamaz ve rol belirsizliği yaşanır. Rol belirsizliği konusu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır ve bu konunun can sıkıntısı, hayattan zevk almama, işten ayrılma isteği, iş motivasyonunun düşük olması, kaygı düzeyi ve alınganlık gibi konularla doğrudan ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan, yapmakta olduğu için ne olduğunu tam bilmiyorsa ve aynı zamanda bu işin faaliyetlerin bütünü içinde neyi ifade ettiğini algılayamıyorsa, bu durum çalışanın gerginlik seviyesini arttıracaktır ve onda isteksizliğe neden olacaktır. Başka bir ifade ile rol belirsizliği genel olarak yapılan iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamak ve iletişim kopukluğu sonucunda ortaya çıkmaktadır (Gürbüzler, 2004). Bu durumun nedeni bazen eksik eğitim, iletişimin zayıf olması veya bilgilerin çalışanlar veya yöneticileri tarafından çarpık bir şekilde iletilmesi veya kasıtlı bir şekilde aktarılmasıdır.

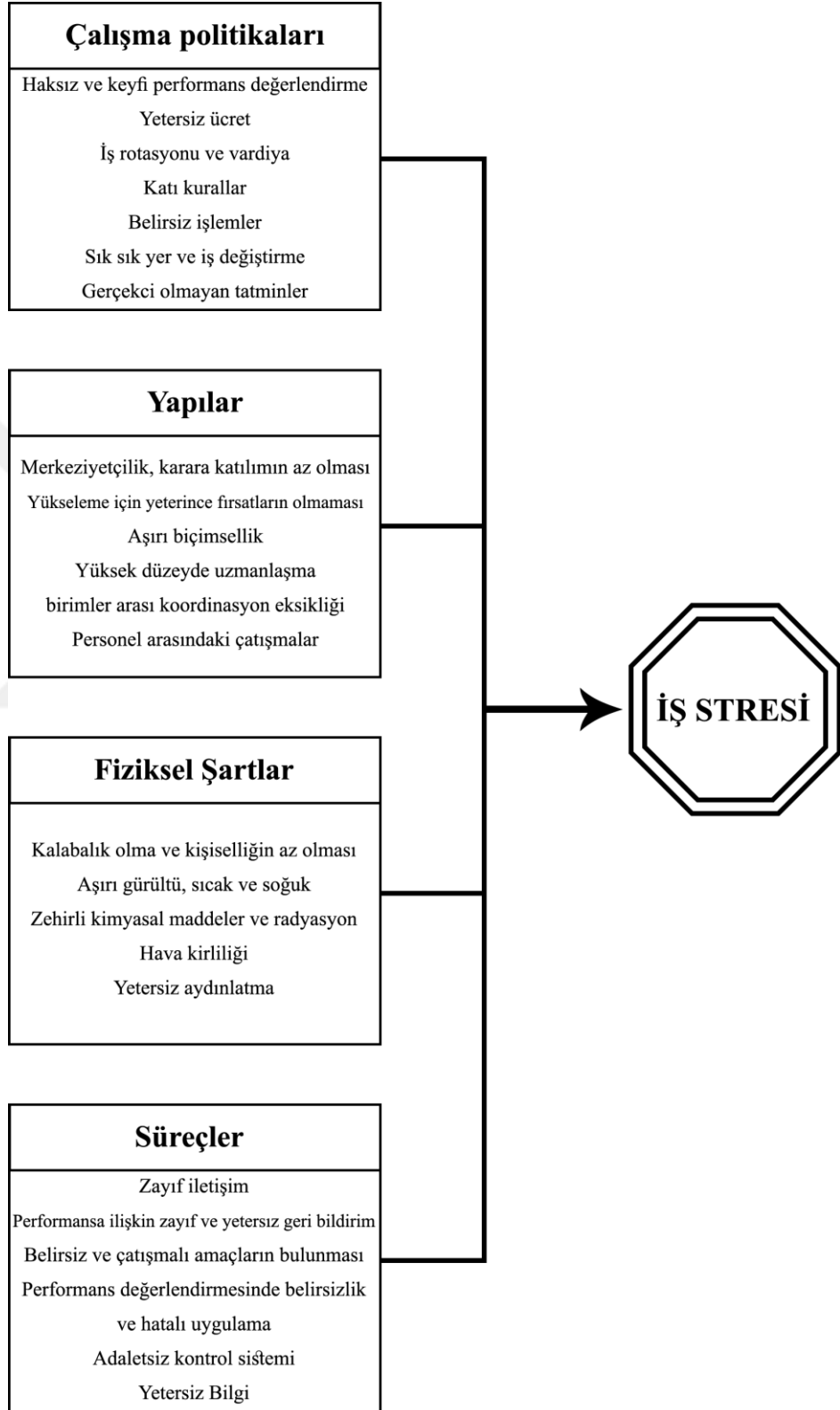
5.2.2. Örgütsel stres kaynakları

Örgütsel stres kaynakların çalışanlar üzerinde çevresel faktörlere göre daha yüksek seviyede etkisi vardır. Bunlardan bazıları altta verilmiştir (Karagül, 2011):

- Örgütsel yapı

- Çalışma koşulları ve şartları
- Örgüt politikaları
- Örgüt yapısının karmaşıklığı
- Örgüt yapısının büyüklüğü
- Örgütün kültürel yapısı

Bir örgütün içinde faaliyet göstermekte olan çalışanların uzmanlaşma derecesi, örgütte farklılaşma, örgüt için mevzuatının yoğunluk derecesi, net politikaların bulunmaması, katılma düzeyinin az olması, iş hayatında stresin kaynaklarını oluştururlar (Güney, 2012). Örgütsel iş stres kaynaklarının toplu bir şekilde dökümü alttaki grafikte sunulmuştur:



Şekil 5.1: Makro Seviyede Örgütsel Stres Kaynakları (Fred Luthans)

İşin kendisi, nitelikleri, çalışma koşulları, işgörenlerde stresi ortaya çıkaran önemli etmenlerdendirler. Bu etmenler işgörenlerin fonksiyonel çevresini de oluştururlar. Söz konusu bu fonksiyonel çevre, işin yapısını, yöneticilerin alt kadrolarını etkileyebilme gücünü ve üretim şekli ile yakından ilgili olan her unsuru içinde barındırır. Bu bölümde bunları açıklamaya çalışacağız (Karagül, 2011).

5.2.2.1. İşin yapısına ilişkin stres kaynakları

Bu kaynaklar, iş yapısına ilişkin algı, tutum ve becerileri, örgütsel davranışın etkili ve başarılı olmasını da büyük bir role sahiptir. Bir işgörenin örgüt içinde üretim aşamasında yaptığı işlem ve eylemlerin tümüne iş (görev) denir. Bu görevin net ve belirli olması, çalışanları belli çerçevede ve yasalar içinde faaliyet göstermelerine neden olur. Bu yüzden iş ve bu iş ile ilgili olan alt, üst ve yan işler, çalışanların faaliyetlerini etkiler. İşten kaynaklanan problemler, çalışanların üzerinde olumsuz etkileri vardır ve onların sürekli ve yoğun bir şekilde stres altında kalmalarına sebep olabilir (Kaya, 2010). İşin yapısından kaynaklanan ana stres kaynakları altta sunulmuştur:

İş yükünün fazla olması

6iş yükünü iki açıdan ele almak gerekir. Yani iş yükü özellik hem miktar olarak incelenmelidir. Miktar açısından ele alırsak, iş yükünün fazla olması, bir çalışana yapabileceği kapasiteden daha fazla iş verilmesidir. Böyle bir durumda çalışanlar işlerinde uzman olsalar bile zaman faktörünün baskısı, çalışma saatlerinin uzunluğu, iş bitirme tarihlerinin geçersiz olması, dinlenme molaları olmaması veya işe uygun olmaması, gibi etmenler işgörenleri stres altında bırakacaktır.

İş yükünün fazla olmasına özellik açısından ele alırsak; iş yükü, bir işin aşırı zor olmasına veya bireyin bilimsel veya teknik açıdan yetersiz olması durumunun ortaya çıkmasıdır. Bir iş sürekli bir şekilde dikkat, kritik kararlar verme ve gereğinden fazla karmaşık bilgi gerektirmesi de çalışanların stres olmasına neden olur. İş yükünün fazla olması fiziksel olarak da çalışanları etkiler (Kaya, 2010). Araştırmalara göre iş yüklerinin fazla olduğu çalışanlarda biyokimyasal dengelerinin bozulduğu tespit edilmiştir. Bu çalışanların Kan değerlerinde kolesterol miktarı yüksektir. fazla iş yükü

aynı zamanda iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu çalışanlarda olumsuz etkiler gösterdiği araştırmalarda tespit edilmiştir.

İşin sıkıcı ve monoton olması

Bir iş yerinde çalışanların işlerini monoton ve sıkıcılaşmasının en büyük nedenlerinden bir tanesi, yaşadığımız çağda otomasyon ve makinelerin insanların yaratıcılığını önleyerek, insanları makinelere bağımlı hale getirmesidir. Bu olgu işgörenlerde can sıkıntısı ve stres seviyesinin yükselmesine neden olur. Yapılan çalışmalara göre çalışanlar açısından, bir işin sıkıcı olması, çalışma saatlerinin uzunluğu veya iş yükünün fazlalığından, daha fazla strese neden olmaktadır.

Ruhsal açıdan tanımlamaya çalışırsak, monotonlaşma belirli işleri yapanları olumsuz düşünceye doğru zevk veren duygusal bir sıkıntıdır. Belirli ve birbirine benzeyen işleri sürekli ve değişmeden veya değiştirilmeden yapılması işgörenleri bezdirir ve onlar da yılgınlığa yol açar (Kaya, 2010). bu olgu aynı zamanda bireylerde sinirsel gerilimler ortaya çıkarır. Bu gerilimler ise çalışma ortamında bir sürü sürtüşme ve çatışmaların kaynağı olacaktır.

Yetersiz ücret

Ücret hakkında, çalışanlar temel olarak iki düşünce sahibidirler. Bunlardan birisi yaşamlarını geçindirebilmek amacıyla maddi kaynak sağlamaları, ikincisi ise yapmakta oldukları işin karşılığı olan hakkın alınmasıdır. Bu iki düşünce bireylerde tatmin ve doyum duygusu ortaya çıkarır. İnsanların kazanç sağlaması onları devamlılık ve tutarlılığa yönelten önemli bir faktördür. Bir taraftan da ücret, işgörenlerin işletmede ve üretim sürecinde kattıkları katkıdan dolayı hak ettikleri karşılıktır. Yaptıkları işin karşılığı olan ücret yetersiz ise, bu durum işgörenler ve aileleri açısından beslenme, giyinme ve barınma gibi önemli ihtiyaçlarını, olumsuz etkileyeceği anlamına gelmektedir. Çalışanların kendileri ve ailelerini asgari seviyede geçindirebilmeleri, onların yapacağı gece çalışmaları ve fazla mesailerden sağlanacak ek gelirler ile yakından ilişkilidir (Güney, 2011). İşyerinde ücretin düşük olması olgusu çalışanların ailevi ve toplumsal hayatlarında büyük olumsuz etkiler

göstermektedir. Feld ve Dill' e göre, "Stresin oluşmasında büyük önem arz eden, güçlü faktörlerden bir tanesi paradır. İş ortamında ücretin az olması düşük gelirli çalışanlarda belirsizlik ve güvensizliği arttıracaktır ve bunun sonucu da ruh sağlıklarının bozulmasıdır" (Güney, 2012).

Günümüzde insanların önemli bir stres kaynağı, ekonomik durumlarıdır. Bunun nedeni ise insanların kendi geçimlerini sağlayabilmeleri için ek bir işte çalışmak zorunda kalmalıdır. Bu durum ebeveynin aile içinde etkinliklerinin ve dinlenme zamanlarının azalmasına neden olmuştur ve bunun sonucu da çalışanların strese girmesidir.

Yükselme imkanının yetersizliği

Bireyler iş ortamlarında mesleklerinde ilerleme ve yükselme isteği taşırlar. Bir çalışan iş yerinde ilerlemiyorsa, çalışanın yetenekleri gerektiği gibi değerlendirilmeyordur ve ona gereken sorumluluk verilmemiştir demektir. Böyle bir durumda çalışanın yetenekleri ve kapasitesi işin gereklerinden daha yüksek seviyede olur ve bu durumda, çalışanın kendini geliştirememesine neden olacaktır. Böyle bir olgunun sonucu çalışanların iş tatmini seviyelerinin düşmesi ve bunun sonucunda strese girmeleridir.

İşte yükselme imkanı da Başka bir açıdan ele alırsak, bir çalışanın işinde yükselmesi ilk dönemlerde, bir ödül olarak görülebilir, ama statü değişmesi çalışan için farklı gereksinimler ortaya çıkarır. Yükselip yeni statü kazandıktan sonra çalışan yeni beceriler edilmesi ve farklı çalışanlarla yeni ilişkiler kurması gerekiyor ve yükseldiği işte daha büyük sorumluluklar almak zorunda kalacaktır. Bu saydığımız gereksinimler bireyler de uyum zorluğu yüzünden strese neden olabilir. buna ilaveten Bir işletmede personelin yükselme imkanı, onların kapasite ve yeterlilikleri göz önünde bulundurulmadan verilirse, bu imkan çalışanlar arasında çatışma ve yarışma ortamının yaranmasına neden olabilir ve bunun sonucu da çalışanlarını strese girmesidir (Güney, 2012).

Özet olarak, işte yükselme imkanın sunulup veya sunulmaması farklı koşullarda her ikisi de strese neden olabilir.

Çalışma saatlerinin uzunluğu

Çalışma saatlerinin uzunluğu çalışanlarda stres seviyelerinin yükselmesine neden olur çünkü bu durum onları bedensel ve ruhsal olarak yorarak, özel hayatlarına ayıracakları zamanı kısaltır ve bunun sonucu da çalışanların strese girmesidir (Kaya, 2010). Bu yüzden çalışanlar fazla mesai yaptıkları ve vardiyalı sistemi ile çalıştıkları zaman stres e girerler.

Çalışma şartlarının olumsuzluğu

Doğal olarak insanların çalıştıkları çalışma şartları da onların stres kaynaklarından olabilir. çalışma şartlarının iyileştirilmesi çalışanın motivasyon ve moralini yükselterek çalışanın işi ve işletmesi ile bütünleşmesini sağlar. Çalışma şartlarını iyileştirmek için işletme yöneticileri çalışma ortamının farklı unsurları da çalışanların isteği ve temposuna arttıracak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. aydınlatma havalandırma sistemi ısıtma ve soğutma sistemi gürültü ve titreşim kontrolü çalışma şartlarını etkileyebilecek unsurlardandır. Bir işletmede çalışma ortamı çalışanların istenilen performansı seviyesinde çalışmalarına yardımcı olabilecek şekilde düzenlenmemesi çalışanları olumsuz şekilde etkiler (Kaya, 2010). Böyle ortamlar da çalışanlar kısa sürede yorulurlar, işlerinden tatmin olmazlar ve çalışma ortamında uzaklaştıkları için verimli çalışamazlar. Böyle bir durumda çalışanların strese girmesi kaçınılmazdır.

5.2.2.2. Üretim sürecine ilişkin stres kaynakları

Bir ürün veya hizmetin üretiminde oluşan iş akımına üretim süreci denir. Çalışanların bu sürece uyumlu bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Buna ilaveten iş görenler üretim süreci ile yakın ilişkisi olan canlı ve cansız tüm faktörler ile uyumlu çalışmak zorundalar. Canlı unsurlardan kasıt amirler ve diğer çalışanlar ve cansız unsurlardan kasıt makineler, kullanılan teknoloji ve bunun gibi araçlardır. Üretim sürecinde de doğal stres yaratabilecek bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda verilmiştir (Yılmaz, 2006):

Zaman baskısı

İşletmelerin üretim süreçlerinde bazı işler de zaman kısıtlaması bulunur. Örnek olarak banka ve muhasebe sektöründe çalışan bireylerin yılın belirli dönemlerinde, belirli bir tarihe kadar bitmek zorunda olan yoğun iş yükleri vardır. Böyle durumlar çalışanları işlerini veya sorumluluklarını algılayabilme kabiliyetlerine göre büyük düzeyde strese sokar. Zaman baskısı faktöründen en fazla işletmelerin yöneticileri ve işletmenin onlara verdikleri projeleri belirli bir zamana kadar kesinlikle bitirmeleri gereken çalışanları etkilemektedir (Yılmaz, 2006). Kısaca çalışanların hayatı belli tarihler ve saatlere göre düzenleniyorsa bu durum kollarda büyük baskı ve stres yaratır.

Yeterli araçların olmaması

Çalışanların iş hayatında yeterli araç ve gereçlerin bulunmaması da onlar da stres yaratabilecek faktörlerden birisidir. Bir çalışma ortamında yeterli donanım yok ise veya iş ortamı rahat çalışmayı engelliyorsa, bireyler etkin bir şekilde çalışamazlar ve baskı altında kalırlar. Yani iş yeri ergonomik bir şekilde düzenlenmediği ise çalışanlar fazladan yorulurlar ve bu yorgunluğun sonucunda ise stres ortaya çıkar (Güney, 2011).

Yeteneklerin işin gereğine uygun olmaması

Doğal olarak insanlara her kendi yetenek ve becerilerine uygun ve uyumlu işler bulma imkanı sunulmaz ve bu nedenle bazı iş hayatında, bireyin becerileri ve kapasitesi işin kapasitesinin üzerinde olur, bazen de işin kapasitesi çalışanın bireyin çalışma kapasitesinin üzerinde olur. Bir çalışan için böyle bir durum ortaya çıkar ise, birey işini benimseyemez ve başka iş arayışı içine girer. İşini benimseyemeyen ve başka bir iş arayan çalışanın iş memnuniyeti seviyesi düşük olduğundan çalışanlar strese girerler (Yılmaz, 2006).

Çalışmaların karşılığını alamamak

Çalışanların ulaşmayı arzuladıkları bir noktaya ulaşamamaları; yani çalışmalarının karşılığını bulamamış olmaları, onları düş kırıklığına uğratar. Bu düş kırıklığının sonucu ise çalışanın strese girmesidir (Güney, 2012). Çünkü düş kırıklığına uğramış olan bir çalışan, sürekli çalışmalarının karşılığını bulabilecek bir yol arar. Bazı

durumlarda da çalışan kendi kapasitesinin tamamını kullanmaz, çünkü çabalarının karşılığını alamadığını düşünmektedir. Bu olgu duygusal personel de daha fazla stres yaratır.

5.2.2.3. Örgütsel yönetimi tarzından kaynaklanan stres kaynakları

İşletme ortamında çalışanlarda stres yaratacak başka bir kaynak ise işletmenin yönetim tarzı veya yönetim tarzındaki eksiklikler ve yanlışlardır. Bir kurum ortamında çalışanlar, çalıştıkları işin gereksinimlerini yerine getirmekten fazla yönetim kadrosunda yer alanların isteklerini karşılamak zorunda kalıyorlar. Yönetim kadrosunda bulunanların isteklerinin farklılık göstermesi yüzünden, çalışanlar da, farklı davranışlar sergilemeye mecbur kalmaktadırlar. Böyle bir ortamda çalışanlar sürekli farklı davranışlar sergilemek zorunda kaldıkları için stres seviyeleri yükselmektedir (Arız, 2010). Bu yüzden bir kurumun yönetim tarzı, çalışanlarda stres yaratan faktörlerden bir tanesi halini alacaktır. Bu kaynağın bazı unsurlarıyla ilgili bilgiler altta verilmiştir:

Karar verme

İşletmelerde en güncel sorunlardan bir tanesi, hızlı ve sürekli bir şekilde gelişmekte ve değişmekte olan koşulların etkisinde, karar verebilme zorunluluğudur. İnsanların en bariz yeteneklerinden bir tanesi sorun çözme, seçme ve karar verebilme yetenekleridir. Bu yüzden işletmelerin yönetim kademesindeki çalışanların verecekleri kararlar, hem yöneticileri ve hem de çalışanları strese sokabilecek kapasitede bir unsurdur (Arız, 2010). Örneğin yöneticilerin çalışanların ücretleri ile veya işe alım süreçleri ile ilgili verecekleri kararlar, hem işletme ve yöneticiler, ve hem de çalışanlar açısından bir stres kaynağıdır.

Karara katılma

Çalışanlar onlarla ilgili verilen kararlar da etkilerinin olması için, kara katılmaları şarttır. Bu katılımın ana düşüncesi, çalışanların kendilerinin de etki paylarının olduğu kararları daha iyi benimseyip ve desteklemeleridir. Bir işletmede bir sorun ile ilgili karar veriliyor ise, ve bu karara çalışanlar da katılıyor ise, çalışanlar verilmiş olan

kararın gereksinimlerini ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde bildiklerinden, bu kararın niteliği yüksek olacaktır.

Çalışanlara, kararlara katılma imkanının tanınması, çalışanların işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda kendi beceri ve kapasitelerini kullanıp geliştirmelerine zemin hazırlayacaktır. Çalışanların karara katılmalarının başka faydalarından, performans artışı, işletmeden ayrılmaların azalması, örgüt içindeki iletişimin iyileşmesi ve etkileşimin gelişmesidir (Güney, 2011). Ama işletme yöneticilerinin çoğu, kendilerinden alt rütbede olan astlarının, verdikleri kararlara katılmalarını arzu etmezler ve böyle bir uygulamanın çalışanlarını onlara rakip yapacağına inanarak kendi astlarıyla irtibatlarını geliştirmeyi sakıncalı bulurlar ve bu da büyük bir stres kaynağını oluşturur.

Yetki eksikliği

İşletmelerde yetki alanının kapsamlı olmasına rağmen, yetki faktörü yetersiz kalıyor ise bu olgu örgütte strese yol açacaktır. Yetki eksikliği işgörenlerin üzerinde olumsuz etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Bu olgu aynı zamanda çalışanlarda çalışma isteğini azaltır. Çalışanlara kapsamlı sorumluluk verildiyse bu sorumluluğun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi açısından yeterli yetkiye sahip olmaları şarttır (Arız, 2010). Eğer bu yetkiye sahip olmazlar ise sorumluluklarını yerine getiremeyeceklerinden dolayı bir küskünlük durumu ortaya çıkar, ve bu da, onların psikolojisini olumsuz yönde etkiler.

Sorumlulukların verdiği huzursuzluk

Bir işletme ortamında, çalışanların çok fazla sorumluluğu var ise veya ona verilen sorumlulukları fazla olarak algılıyor ise, bu durum çalışanlar da strese yol açacaktır. Bu huzursuzluğun azalması için çalışanlara daha önce belirttiğimiz gibi yeterli yetki verilmesi şarttır (Arız, 2010).

Değerlendirmede haksızlıkların yapılması:

Doğal olarak çalışanlar iş ortamlarında yöneticiler ve üstleri tarafından yeterlilik ve verimlilik açısından değerlendirilirler. Ama bu değerlendirme tamamen adaletli

olmalıdır, yani çalışanlar iş ortamında hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini açık ve net bir şekilde bilmeleri gerekmektedir. Bir işletmenin değerlendirme sürecinde belirsizlik ve haksızlığın olması çalışanlarda stres seviyesini yükseltecektir. Özet olarak açıklamamız gerekirse, işgörenlerin buldukları kurumun içindeki iş hayatlarının geleceği üstlerinin onları adil bir şekilde değerlendirmelerine bağlıdır ve eğer bu değerlendirmenin ölçütleri belirli ve şeffaf değilse, bu durum işletme ortamında çalışanların büyük bir stres kaynağı olacaktır (Güney, 2012).

Yöneticilerin astlarını desteklememesi

Bir çalışan işini kabul etmekte sorun yaşıyor ise, muhtemelen bu durumun iki kaynağı vardır: çalışan ya işin nasıl yapılacağını bilmiyor ya da yapacağı işler de ona yeterli desteğin sağlamayacağını algılamıştır. Doğaldır ki her çalışan açısından çalıştığı iş ortamında ve kurumda takdir edilmek ruhsal açıdan büyük motivasyon kaynağıdır. Bir çalışanın yeterli desteği olduğu hissini yaşaması açısından, üstlerinin onun yaptığı işi beğenmeleri şarttır (Tuna, 2013). Görevin başarılı bir şekilde sonuçlanması ve çalışanın iş memnuniyet seviyesinin yükselmesi açısından, çalışanların desteklenmesi önem arz etmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, tarafsız ve objektif kriterlere dayalı bir teşvik ve takdir sistemi işgörenlerin işlerini ilgi ve sevgi ile benimsemelerine yol açmaktadır.

5.2.2.4. Örgütün kültürel yapısından kaynaklanan stres kaynakları

Bir işletmenin veya bir örgütün çalışanları tarafından benimsenen normlar ve değerler örgüt kültürü yapısını oluşturur. Örgüt kültürü yapısının iki önemli faydası vardır. Bir taraftan örgüt içinde devamlılık ve düzeni sağlar. Diğer taraftan ise örgütün yasal yaptırım gücünü artırır. Doğal olarak bir işletmenin tamamını ilgilendiren bir değer sisteminin mevcut olmasına rağmen işletme içindeki her bölüm veya birimin kendine has değer sistemi mevcuttur. Özetlemek gerekirse bir işletmenin genel örgüt kültürü, alt birimlerin alt kültürlerinden oluşmaktadır. bu alt birimlerin çalışanları, önce mensubu oldukları bu küçük birimlerin kültürlerini benimserler.

işletmenin örgüt kültürü yapısı çalışanlarda stres yaratabilir. Eğer böyle bir durum ortaya çıkıyor ise, çalışanlar bu örgüt kültürünü benimsemişlerdir demektir.

İşletmelerin örgüt kültüründen kaynaklanan stres kaynaklarından bazıları altta sunulmuştur (Tanşu, 2009):

İş çevresindeki ortak değer ve normlara uyum

Bir birey, kurumun üyesi oluyor ise, bu kurumun ve örgütün normları ve değerlerine uyum sağlamak ve aynı zamanda parçası olduğu alt grup ile özdeşleşmek zorundadır. Çalışanlar hem işletmenin genel örgüt kültürünü ve hem de üyesi oldukları alt grupların değer ve normlarını kabul edebilecekleri gibi reddedebilirler. Bir çalışanın işletmesi ile ve üyesi olduğu alt grup ile özdeşleşme seviyesini ölçmek için, bireyin, işletmenin ve grubun normlarını ne kadar benimsediğini incelememiz gerekmektedir. Grup değerlerini benimseme sürecinde oluşacak sorun ve baskılar çalışanlar açısından önemli bir stres kaynağıdır.

İş ortamında görüş farklılığı

Örgütlerde sorunların çözülmesi ve işlerin yapılması için örgüt çalışması yapılmıyor ise ve çalışanlar tarafından bireysel davranışlar sergilenip, kişisel yarışlar, güç mücadeleleri ve kayırma yaşanıyor ise, bu durum çalışanların stres kaynaklarından biri olacaktır. Çünkü böyle bir ortamda çalışanlar desteklendiklerini hissetmezler ve aidiyet duygularının seviyesi düşer. Aynı zamanda sürekli bir şekilde yaşamakta olan gizli veya açık mücadeleler bulunan ortamlarda çalışmak, zor olduğu için çalışanların odakları ve enerjileri iş harici olgulara yönelir ve çalışanlar rahatsız olarak strese girerler (Tanşu, 2009). Görüş farklılığının başka bir sonucu da, çalışanlar arası çatışmaların yaşanması sonucunda stres seviyelerinin yükselmesidir.

Statü düşüklüğü

Bireylerin çalışmakta oldukları kurumda işgal ettiği pozisyona pozisyona denir. Yani işletme içinde çalışanların oynadıkları rolün karşılığı ve verilen değeridir. İnsanlar doğal olarak iş hayatlarında statü elde etmek isterler ve bu statünün diğerleri tarafından verildiği değer biçimi ve aynı zamanda toplumda saygınlık elde etme duygusuyla

birleşmesi sonucunda, kişinin iş memnuniyeti seviyesi yükselir (Tanşu, 2009). Çalışanlar işlerinin statüsünü düşük buluyorsa veya gereğinden daha düşük statülü bir işte çalışıyorlar ise, bu olgu onları strese sokacaktır.

Tatmin ve moral düşüklüğü

Moral, çalışanların, işletmenin misyonu ve hedefleri doğrultusunda istekli bir şekilde çalışmalarına ve aynı zamanda verimlilik oranlarının yükselmesinde etkisi olan önemli bir faktördür. İşinden tatmin olma durumu ise, bireylerin iş hayatlarını değerlendirmelerin sonucunda, ulaştıkları pozitif duygusal durumu ifade eder. İş tatmini ve moralin yakın ilişkileri mevcuttur. Model ve iş tatmini seviyesinin düşük olması, işletmelerde çalışanların devamsızlık yapmalarına ve kurallara saygı göstermemelerine, bıkkınlık hissi yaşamalarına, örgüte zarar vermelerine, savurganlık yapmalarına, işi bırakmalarına ve bunun gibi davranışlar sergilemelerine neden olacaktır (Tanşu, 2009). Moral ve iş tatmini eksikliği çalışanlarda ruhsal açıdan olumsuz etkiler bırakarak onları kısa sürede strese sokarlar.

5.2.3. Örgüt dışı stres kaynakları

İş stresi ile ilgili birçok bilimsel araştırma yapılmıştır. Ama bu araştırmaların birçoğunda iş stresine neden olan örgüt dışı stres kaynakları görmezden gelinmiş ve genellikle örgütün iç stres kaynakları ele alınmıştır. Ama zaman geçtikçe örgüt çalışanlarında ve işletme ortamında strese neden olacak örgüt dışı stres kaynaklarının önemi anlaşılmıştır. Örgüt dışı stres kaynaklarından bazıları, toplum veya teknoloji değişiklikleri, toplumsal şartlar, toplumsal sınıf, ekonomik koşullar ve ailedir. Önceki bölümlerde, çevrenin sosyal, teknolojik ve ekonomik şartlarının değişmesinin, bireylerin hayatları üzerindeki büyük etki hakkında bilgi vermiştik. Bu etki onların çalışma hayatını da etkisi altına alacaktır. Doğal olarak bu çevresel etkiler yüzünden, çalışanlar da stres seviyesi yükselecektir (Güney, 2011). Bunun sonucu ise işgörenlerin kabul edilebilir verimlilik seviyelerinde çalışmalarının mümkün olmamasıdır. Bu saydığımız unsurlara ilaveten çalışanların aile hayatlarında gürsüz olmaları, hasta olmaları, işlerinin veya evlerinin değişmesi, yaşamakta oldukları ekonomik sıkıntılar da, insanları strese sokacaktır.

Bunlara ilaveten ırk ve sosyal sınıf açısından farklı olmaları ve hatta cinsel açıdan farklılık bile başlı başına bir stres nedeni olabilir. araştırmalara göre, çalışan bayanlar, ev hanımlarına kıyasen, erkeklerin çoğunlukta olduğu bir iş ortamındaki rekabet ortamından etkilenerek daha fazla strese girmektedirler (Güney, 2012). Çalışma ortamlarının başka bir gerçeği ise, milliyet açısından azınlıkta olan grupların stres düzeylerinin daha fazla olduğudur.

5.2.4. Grupsal stres kaynakları

İnsanlar alışma ortamında bir grupta çalıştıkları için grup hayatının onların üzerinde büyük bir etkisi vardır. Grupsal stres kaynaklarının başlıca önemli etmenleri başlık halinde açıklanmıştır.

5.2.4.1. Grupta birlik duygusunun eksikliği

İşletme ortamında grupların alt kademesinde çalışanları açısından birlik duygusu önem arz etmektedir. İşin gereksinimleri yüzünden işgörenlerin bir araya toplanması veya bir arada olmalarının kısıtlanması, onları grup dışına itecektir, birliktelik duygusunun eksik kaldığı böyle bir ortamda, stres seviyesi yüksektir.

5.2.4.2. Sosyal destek eksikliği

Bir birey çalıştığı grubun yeleri tarafından desteklemekten etkilenir. Bu yüzden işletme ortamında bir sorunun çözümlenmesi için bireyler arası yardımlaşma ve birbirlerine destek olma durumu, onları rahatlatacaktır (Tanşu, 2009). Böyle bir desteğin eksikliği çalışanların stres seviyesini yükseltecektir.

5.2.4.3. alışan, alışanlar arası ve gruplar arası atışma

Uyumsuzluk veya çatışma adı verdiğimiz olgu stres kavramı ile yakından alakalıdır. Bir işletmede çalışanın kendisinde, çalışanların kendi aralarında veya çalışanların ait olduğu gruplar arasında bir çatışma, onları strese doğru sürükleyecektir (Aydın, 2012).

5.2.4.4. İş ortamında huzursuzluk

Doğal olarak iş hayatındaki ilişkiler stres kaynağı olabilirler. Bunun nedeni bireyler arası etkileşimin onları olumlu veya olumsuz etkileme potansiyeline sahip olmasıdır.

Birey çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini sağlam bir şekilde ve pozitif düzenleyemiyorsa, bu durumun hem kendisini ve hem çalışma arkadaşları üzerinde olumsuz etkisi olacaktır. Böyle bir kötü iş ortamının yağlanması bir stres kaynağıdır. Yönetim ve davranış bilimciler, insanların şahsi hayatlarında ve iş hayatlarında sağlıklı olması için, başka insanlarla iyi ilişkiler kurabilme kabiliyetlerine bağlı olduğunu vurgulamışlardır (Aydın, 2012). Howthroner'nun araştırmalarına göre, iş yerinde çalışanların huzurlu olması, alt kademe çalışan işgörenler açısından büyük önem arz etmektedir (Güney, 2012).

5.2.4.5. Yönetici, yönetilen, ve çalışma arkadaşları ile anlaşmazlık

İş hayatında bir çalışan kendini Kendi yöneticisinden daha yetenekli görebilir veya bir yönetici kendi personelinin kendisinden daha üstün ve becerikli olduğunu hissedebilir veya çok titiz bir yönetici personelinin performansından memnun olmayabilir. Bu saydıklarımızın her biri iş ortamında bir stres kaynağı teşkil etmektedir. Bahsi geçen bu tip yöneticileri memnun etmek oldukça meşakkatlidir. Yönetici ve yönetilen arasında meydana gelebilecek bir sürtüşme, gerginlik veya çatışma, doğal olduğu kadar, kendi başına bir stres kaynağıdır (Güney, 2011). Başka bir şekilde açıklamamız gerekirse yöneticiler işlerin yapılması için güç ve yetenekleri kullanmak isterler, buna karşılık çalışanların da Yöneticilerden bazı beklentileri olur ve bu iki durum birbiriyle çatışır. Bu çatışma sonucunda hem yönetilen ve hem yönetici de stres seviyesi yükselir.

Daha kapsamlı bir şekilde açıklamamız gerekirse, çalışanlar farklı kişiliklere sahipler. Bu kişilik farklılığı, yöneticilerinden olan beklentileri de farklıdır. Örnek vermek gerekirse, bağımsızlık güdüsü yüksek olan bir çalışan, otoriter ve sürekli emir veren ve her şeyi kontrol eden bir yönetici ile çalışmak istemezler veya mutlak bir şekilde itaat etme kişiliğine sahip olan bir çalışan yöneticisi tarafından gereğinden fazla rahat bırakılırsa, bu duruma kuşku ile yaklaşacaktır. Bu verilen örneklerin Her ikisi de çalışan ve yönetici arasındaki ilişki olumsuz etkileyerek zayıflatacaktır ve bu durumun sonucu da iki tarafın strese girmesidir. Yönetici ve işgörenlerin aralarındaki ilişki onları etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar yöneticinin çalışma grubuna dahil

olmak isterler, aynı zamanda dahil oldukları bu grubun içinde kendi bağımsızlıklarını korumak isterler. Bu durumun sağlanmaması çalışanlar, yöneticilere karşı olumsuz tutumları olur (Aydın, 2012).

İş ortamında çalışanlar hem kendi aralarında yardımlaşarak işleri yapmaya çalışırlar, hem de bunları yaparken daha üst seviyeye daha üst kademeye geçmek isterler. Bu çelişkili olgu da çalışanlar arasında ses seviyelerinin yükselmesine neden olur.

5.2.4.6. Grup desteğinin seviyesi

Bilimsel araştırmalara göre aktif ve yoğun bir sosyal çevresi olan bireyler, stres seviyesi yüksek olan olaylardan daha az etkilenmektedirler ve stresten kaynaklanan psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar onlarda daha az görülmektedir. Bu tip insanlar stresle kolay başa çıkarlar. Bir birey gruptan ayrı kalıyorsa, ortamda sıkılır ve hastalanma ihtimali yüksektir. Stresi önleyen güçlü faktörlerden bir tanesi çalışma hayatındaki grupsal destektir. Çalışma ortamındaki kurumsal destek bireyler üzerindeki olumlu etki bırakır. bunların birincisi, grup veya yöneticiden gelen herhangi bir destek çalışanın stres düzeyini düşürerek daha sağlıklı olmasına yardımcı olmasıdır. Bu, grup desteğinin doğrudan etkisidir. İkinci etkisi ise, iş yerinde işin sıkıcılığı ve vardiya çalışması gibi stres yaratan konuların zarar verici etkilerini azalmasıdır. Özetlemek gerekirse, çalışanlar açısından örgüt tarafından desteklemek büyük önem arz etmektedir (Aydın, 2012). çalışma ortamında sorunlar çalışma arkadaşları ile paylaşılarak çözümleniyorsa, bunun çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve birey böyle bir grupta yer almaktan mutluluk duyacaktır. Ama Grup desteğinden yoksun olan bir çalışma ortamı çalışanları strese sokacaktır.

5.2.4.7. İş yerinde dedikodu yapılması

Çalışma ortamındaki dedikodunun nedeni grup üyeleri tarafından dışlanmak ya da şurubun başka üyelerini kıskanmak olabilir. Ve bu da çalışanların iş hayatında stres yaratan önemli bir etkidir. Dedikodu, aslında insanların başkalarının yaptıkları davranışlara kendi yorumlarını katarak kendilerini tatmin etme yoludur. Bir iş yerinde böyle bir durum, büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına yol açar ve aynı zamanda

Çalışanlar arasındaki ilişkiyi zayıflatır ve olumsuz etkiler. Bu durumun bir sonucu olarak stresli bir çalışma ortamı meydana gelir.





6. STRESİN BELİRTİLERİ VE ETKİLERİ

İnsanların stresli olması, zamanla onların sağlığı açısından birçok hastalığın ortaya çıkması için zemin hazırlar. İnsan üzerindeki bu olumsuz etki fizyolojik ve psikolojik olabilir. İnsanlar kişilik özellikleri ve zihinsel yapılarına göre, strese karşı farklı tepkiler gösterirler. Örnek olarak, stresi kabullenmek, korku içinde ve endişeli olmak, stres karşısında geri çekilmek veya depresyona girmek, gibi psikolojik ve duygusal tepkilerin yanı sıra, konular arasında ilişki kuramama, odaklanamama, unutkanlık gibi zihinsel sorunlar da ortaya çıkacaktır (Aydın, 2012).

İnsanlarda genel olarak görülen stres belirtileri aşağıdaki şekilde verilmiştir:



Şekil 6.1. Stresin Belirtileri

Kaynak: Gökgez, 2013

Stres belirtileri birbirine çok benzedikleri için çok karmaşıktırlar, bu nedenle, belirtiler insandan insana değişmektedir ve aynı belirtiyi birçok insanla tespit etmek mümkün olmayabilir. Genel olarak stres belirtileri zamanla çoğalır ama bazı stres belirtilerini alalım yok olması ve yerini başka belirtilere vermesi olağandır (Güney, 2011).

İnsanların stres altında olduğuna dair en önemli belirtilerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Aydın, 2012):

- Güvensizlik, yetersizlik, değersizlik ve terk edilmişlik duygusu,
- Daha önce kolaylıkla karar verebilir iken, karar vermekte güçlük çekmek,
- Bireylerin normal davranışlarından farklı davranışlar sergilemesi,
- En iyi olanı seçmek yerine garantili olanı seçmek güdüsü,
- Kızgınlık, düşmanlık ve öfke duygusu,
- Alkollü içecek ve sigara tüketiminde artış eğilimi,
- Daha önce yaşanmış olan başarısızlıklar ve hataların sürekli düşünülmesi,
- Aşırı bir şekilde düşünceye dalıp, hayal kurmak,
- Cinsel veya duygusal hayatta mantıksız ve düşüncesiz davranışlar,
- Çevredeki insanlara aşırı güven veya aşırı güvensizlik,
- Gereğinden daha fazla ve daha titiz çalışmak,
- Yazılarda ve konuşmalarda kopukluk ve belirsizlik,
- Sağlık konusuyla aşırı ilgilenmek,
- Uyku bozukluğu,
- İntihar ve ölüm düşüncelerinin sıklıkla tekrarlanması,
- Büyük sorunlar karşısında kayıtsızlık ve ilgisizlik veya küçük ve önemsiz sorunlar karşısında aşırı endişelenmek

Daha önce belirtildiği gibi işin kendisinden veya iş ortamından kaynaklanan stres kaynakları, çalışanlar üzerinde farklı tepkilere neden olmaktadır. Stresin belirtilerini, fiziksel, davranışsal ve psikolojik olmak üzere, üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

6.1. Fiziksel Belirtiler ve Etkiler

Bu bölümde, mide bulantısı, alerji, terleme, baş ağrısı, yorgunluk, nefes darlığı, sindirim bozukluğu ve hipertansiyon hakkında bilgi verilecektir.

6.1.1. Yüksek tansiyon

Araştırmacılar stresin en fazla etki gösterdiği bölgenin, insanın kalp damar sistemi olduğunu tespit etmişlerdir. bilindiği gibi yüksek tansiyon ve sıkıntının arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Bir araştırmaya göre, havaalanında, hava kontrol odasında çalışan personelin, kan basınçlarının, havaalanının başka bölümlerinde çalışan personelden 4 ila 5 kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Kan basıncının yükselmesi veya hipertansiyon adı verdiğimiz rahatsızlık, kalp damar hastalıklarının en önemli nedenlerindedir (Bakan,ve Büyükbeşe 2004). Hipertansiyonun insanların kalp damarları üzerinde olumsuz etkileri vardır. Stres insanın üzerinde çok şiddetli ve derin bir etki yarattığı için tansiyonun yükselmesine neden olmaktadır.

6.1.2. Sindirim bozukluğu

İnsanların heyecanlandıklarını, fizyolojik olarak yansıtan en yaygın sistem sindirim sistemi bünyesinde yer alan bağırsak ve midedir. İnsanlarda stresten dolayı yaşanabilecek heyecanlar, sindirim sisteminde, mide bulantısı, bağırsakların düzgün çalışmaması ve iştahsızlık gibi sorunlarla fizyolojik belirtiler ortaya çıkarır. Bu belirtilere ilaveten, Bazı insanlar da Streten kaynaklanan ishal de tespit edilmiştir. Çünkü insanların strese girmeleri onların metabolizmalarında toksin salgılanmasına neden olmaktadır (Güney, 2011).

6.1.3. Terleme

İnsan vücudunun strese karşı gösterdiği tepkilerden bir tanesi de terlemektir. Ama bu terleme insan vücudunun normal soğutma görevi yapan terleme fonksiyonundan farklıdır. insan vücudunun terlemesinin iki temel nedeni vardır. Bunlardan birisi, vücut sıcaklığının yükselmesi dir. Diğeri ise insanın strese girmesidir. stres sonucunda ortaya çıkan terleme fonksiyonu genellikle insanların avuç içi ayak tabanı ve koltuk altlarında görünür, ama vücut ısısının yükselmesi sonucunda devreye giren terleme fonksiyonu ise daha çok insanın başı böyle ve gövdesinde ortaya çıkar (Arız, 2010). Kısaca özetlemek gerekirse stres durumunda ortaya çıkabilecek herhangi bir korku veya öfke duygusu insanların terlemesini arttırmaktadır.

6.1.4. Nefes darlığı

İnsan sağlığı ve stres ile ilişkisi üzerine yapılmış olan araştırmalarda, stresin nefes darlığı yani astıma da neden olduğu tespit edilmiştir. Astım bir psikosomatik hastalıktır. Yani insanların psikolojik rahatsızlıklarından kaynaklanan fizyolojik bir rahatsızlıktır. Ağır duygusal stres, ani astım krizlerini tetikleyebilir. Bilindiği gibi astım insanın hayatı boyunca devam eder ve insan hayatını tehdit edebilir. Nefes alamama, tıkanma, hırıltılı nefes alma, öksürme krizleri ve bronşlarda kasılma gibi belirtileri olan astım hastalığı bir solunum sistemi bozukluğu hastalığıdır ve bilimsel araştırmalara göre solunum sistemleri hastalıklarının en önemli nedenlerinden biri stres olarak sağlık literatürüne girmiştir (Arız, 2010). Bu bilgilere ilaveten, insan stresli olduğunda daha fazla oksijen tüketme ihtiyacı duyar ve bu da kesik ve sık nefes almasına sebep olur.

6.1.5. Baş ağrısı

Stresin insanlar üzerinde tespit edilen belirtilerinden bir tanesi de, gerginlik sonucu oluşan Baş ağrılarıdır. Bunun nedeni ise stres ve duygusal gerginlik sonucunda insan beyninin bazı bölgelerinde damar daralmasıdır. Bu olgunun doğal sonucu ise belirli bölgelere daha az kan ulaşmasıdır (Arız, 2010). Aynı zamanda insanların ergenlik ve stres durumunda daha fazla oksijen tüketme ihtiyaçları vardır. Böyle bir durumda stres yüzünden beynin bazı bölgelerinde kansızlık meydana gelerek, baş ağrıları ortaya çıkmaktadır. Ortamın stresi arttıka kişinin nefes alması daha zorlaşacaktır.

6.1.6. Yorgunluk hissi

Teknolojinin gelişmesi ile insanlar iş hayatlarında fiziksel olarak daha az yoruluyorlar, ama işin kendisi, iş ortamı ve iş ortamında mevcut bulunan ilişkilere uyum sağlamak, çalışanları psikolojik olarak yormaktadırlar. İşletmelerde çalışanlar maddi ve manevi doyumlar, örgü havası ve yükselme imkanlarının sınırlı olması gibi stres faktörleri ile karşı karşıyalar (Arız, 2010). Bu yüzden, iş hayatlarında yaşadıkları stres ve buldukları stresli ortamlar, çalışanları hem psikolojik hem bedensel olarak yorulmalarına neden olmaktadır.

6.1.7. Alerji

Aşırı stres seviyesinden kaynaklanan fizyolojik tepkilerden bir tanesi, insan vücudunun bağışıklık sistemi ile ilgili olan alerji durumudur. Şişme, kasılma ve kaşıntı gibi belirtiler, alerjiden kaynaklanmaktadır. Araştırmalara göre bazı insanlarda sadece stresli oldukları zaman alerjik belirtiler tespit edilmiştir. Bunu insan vücudunun strese karşı uyarılması gibi algılayabiliriz (Ağma, 2007). Stresin insanlarda alerjiyi nasıl tetiklediği belli değil, ama stresin insan vücudunda alerjik durumun oluşmasına neden olduğu doğrulanmıştır.

6.1.8. Mide bulantısı

Stresin fizyolojik tepkilerinden bir tanesi de mide bulantısıdır. Bunun nedeni ise özellikle stres durumunda salgılanan adrenal hormonudur. İnsanlarda stresi tetikleyen unsurlar kaybolunca, meydana gelen mide bulantısı duygusu da azalır, yok olduğu tespit edilmiştir (Ağma, 2007).

6.2. Davranışsal Belirtiler ve Etkiler

Bu bölümde stresin davranışsal belirtilerini ve etkilerini ele alacağız yani çalışanların dışarıda gözlemlenebilecek davranışlarını inceleyeceğiz. Bu belirtiler uyuma isteği, sigara ve alkol kullanımı, iştahsızlık, fazla yemek ve uykusuzluk şeklinde sıralanmaktadır (Ağma, 2007). Bu belirtiler başlıklar halinde detaylı bir şekilde incelenecektir.

6.2.1. Uykusuzluk

İnsanın psikolojik dengesini bozan herhangi bir faktör, onun uyku düzeninde kötü yönde etkileyecektir. Bu konuyla ilgili şimdiye kadar yapılmış olan tüm bilimsel araştırmalarda stres ve uyku düzeni arasında doğrudan bir ilişki olduğu defalarca tespit edilmiştir. İnsanın psikolojik ve fizyolojik sağlığını direkt etkileyen faktörlerden bir tanesi düzenli uyku dur. İnsanların psikolojik veya fizyolojik bir rahatsızlığı, direkt onların uyku düzenlerine yansır.

Strese maruz kalan bir birey, iki şekilde uyku düzensizliği yaşar. Ya uyumakta güçlük çeker, ya da, gece boyu uykusu kesintiye uğrar (Ağma, 2007). Bunlara ilaveten bazı insanlarda uzun süre uyudukları halde sabah halsiz ve yorgun bir şekilde uyanırlar.

6.2.2. Uyuma isteği

Stresin davranışsal belirtilerinden bir tanesi de orantısız uyuma isteğidir. Bazı insanlarda stres, sorunlardan kaçma mekanizmasıdır. Yani yaşamakta oldukları stresten uzaklaşmak için, sürekli uyumayı arzularlar.

6.2.3. İştahsızlık

Bazen insanlar stres altında yaşama ilgileri azalır ve yemek arzusunu kaybederler. Böyle bir durumda birey sağduyusuyla yemek yemeye çalışsa bile, stres kaynaklı bunalım şiddetini arttırdıkça, bireyde iştahsızlık o kadar belirginleşir. Düzensiz, az ve kötü beslenmek, insan sağlığını olumsuz şekilde etkileyerek kilo kaybetmesine neden olur (Aydın, 2012). Bu yüzden kilo kaybı ve buna sebep olan iştahsızlık stresin en önemli sebeplerindedir.

6.2.4. Fazla yemek

Stresli durumlarda iştahsızlık ve kilo kaybetmek herkes için geçerli değildir. Çünkü bazı insanlarda stresin belirtisi iştahsızlık yerine fazla yemektir. Bunun sonucu da kilo almaktır. Son açıklaması ise insan beyninin otomatik olarak stresten kurtulmak için yemek yeme mekanizmasını kullanmasıdır. İnsan iki neden yüzünden stresli olduğunda fazla yemek yemeye meyilli olur. Bunun nedeni ise insanın ellerini ağzına beyninin yemeğe odaklanması ile, sorunlardan ve olumsuz vakalardan uzaklaşarak bu sorunları düşünme zamanı bulamamasıdır. İkinci nedeni ise, yemek yemenin İnsan zihni ve hipotalamus üzerinde yatıştırıcı ve sakinleştirici bir etkisinin bulunmasıdır. Yemek yemenin hipotalamus üzerindeki etkisi vardır. Biri, kandaki şeker düzeyini yükseltir ve şeker düzeyinin yükselmesi hipotalamusu kapatır. İkincisi ise, yemeğin ağza girmesi ve çiğnenmesi hipotalamus üzerinde menedici etki yapar ve buna temel etken denir ve insanın sadece yediği şeye odaklanmasına sebep olur (Aydın, 2012). Bu olgu ise gerçek bir yatıştırıcı etkidir. İnsanların çoğu zihinlerini ve dikkat

odaklarını sorunlardan uzaklaştırmak için yemeğe yöneldiler ve stresin resim devamlılığı ise fazla yemeye neden olur.

6.2.5. Sigara kullanmak

Bazı insanlarda kaygı düzeyi yüksek olur. bu tip insanlar, strese maruz kaldıklarında veya stresli bir ortamda bulduklarında, stresten kurtulmanın yolunu sigarada görürler. Hatta sigara kullanmayı bırakmışlar ise bile tekrar geri dönme ihtimalleri yüksek olur. çok fazla sigara kullananlar genellikle, sigaranın yatıştırıcı bir etkisinin olduğu hipotezini savunurlar. Bu yüzden stres durumunda fazla sigara içerler. Bu hipotez daha ispatlanmış değildir. Bu iddianın Tam aksine bazı araştırmalara göre fazla sigara kullanmak insanların stres seviyesini yükseltmektedir. sigaranın insanın sinir sistemi üzerinde yaptığı etki, bağımlılık yaratır. Bu yüzden sigara içilmeyen bir sigara bağımlısı gergin olur, ruhsal gücü azalır, zihinsel işlevleri ise yavaşlayarak, bitkinlik, iştahsızlık, yorgunluk ve uykusuzluk gibi belirtiler gösterir (Aydın, 2012). Özet olarak, stresli insanların sigaraya sarılmaları sadece bir yanılgıdan ibarettir.

6.2.6. Alkol kullanma

Stresten uzaklaşmak için, alkol kullanmak teorisi de, başka bir yanılgıdır. Bu teoriyi savunanlar alkolün birçok olumlu etkisi olduğuna inanırlar. Örnek olarak; Alkolün hayatı daha iyi algılamak, çevreyle uyumu kolaylaştırmak, memnun edici duyguları arttırmak, gerilimi azaltmak ve endişelerden uzaklaştırmak gibi etkileri olduğu iddia edilir. Bilimsel araştırmalara göre alkol kısa süreli ve az alınırsa bazen depresif duyguları azaltır ama, düzenli bir şekilde bu uzun süre aşırı miktarda alınan alkol, depresif duyguları arttıracaktır (Aydın, 2012). Fazla miktarda alkolün alınması sarhoşluk ve agresif davranışlar sergilenmesine neden olur. Söz konusu belirtiler başlıklar halinde detaylı bir şekilde incelenecektir.

6.3. Psikolojik Belirtiler Ve Etkiler

Bu grup stres belirtileri, geçimsizlik, endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş, gerginlik ve iş birliğinden kaçınmayı kapsamaktadır.

6.3.1. Gerginlik

Strese girmenin belirtilerinden bir tanesi kas ve sinirsel gerilimdir. Gerginlik kendi başına bir stres belirtisidir ama aynı zamanda da başka tepkilerin ortaya çıkmasına neden olan bir etkidir. Ne kadar, gerginlik kas ve sinir gerilimi olarak tanımlansa da, günümüz edebiyatında insanlar stres kavramını gerilim veya gerginlik kavramları ile aynı anlamda kullanmaktadırlar (Aydın, 2012).

6.3.2. Geçimsizlik

Bilindiği gibi stresin insanlar üzerindeki etkisini sadece bireysel açıdan ele almak yanlış olacaktır. Çünkü stres altındaki bir insan hem kendisine ve hem çevresindeki insanlara olumsuz etkiler bırakmaktadır. Yani bir insanın ailesi ve iş arkadaşları, onun stresten kaynaklanan sıkıntılara maruz kaldığı yakın çevresidir.

Bireylerin geçimsizliğinin en önemli nedeni onların stresli olmasıdır. Öfkelenmek ise, bireylerin kaygılarından kurtulması ve kendi yetersizlikleri ve aşağılık duygusundan kaynaklanan, olumsuz bir savunma mekanizmasıdır. Saldırganlık, kızgınlık ve öfke birbirleriyle yakın alakaları olan davranışlardır. İnsanların saldırgan davranışlarını duygusal düzeyde ele alırsak, onların kızgınlık ve öfkenin yanı sıra, nefret, düşmanlık ve kin gibi başka duyguları da barındırdığını göreceğiz. Bu konuyu özetlememiz gerekirse, bir iş yerinde bireyin stresli olması onu saldırganlaştırılır ve öfkeli davranışlar sergilemesine neden olur. Bunun sonucu ise iş ve özel hayatında ilişkilerinin olumsuz yönde etkilenmesidir (Güney, 2012).

6.3.3. İş birliğinden kaçınma

Bazı insanların stres duruma verdikleri tepki, kendilerini sosyal hayattan uzaklaştırarak, yalnız yaşamaktır. Bu durum bireylerin aile ortamında ve iş hayatlarında insanlarla ilişkilerini olumsuz etkiler. Bu uzaklaşmanın olumsuz bir etkisi daha, bireyin toplumsal paylaşım imkanları ve desteği kaybetmesidir. Bir birey veya çalışanın, anormal bir şekilde, aniden içine kapanması strese girdiğinin belirtisidir (Ağma, 2007).

6.3.4. Endişe

İnsanların endişe seviyesi, yorgun ve stresli olduğu dönemlerde artar. Bireyin sürekli endişe içinde olması, stresli olduğunun bir belirtisidir. Stresli durumlarda insanlar bazı fiziksel hareketleri tekrarlar. Bu hareketlerin yapılması sırasında insanlar derin nefes alırlar ve bunun sonucu ise, kanda mevcut olan oksijen miktarının artmasıdır. Bu artan oksijen, endişeye neden olan laktik asidin kandan atılması sürecini hızlandırır. Ama bireyin hareketsizliği, endişeli durumun devam etmesine sebep olacaktır (Güney, 2011).

6.3.5. Yetersizlik duygusu

İnsanların uzun süre stresli bir ortamda bulunmaları ve stres seviyelerinin yüksek olması, yetersizlik duygusunun ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. Bu işlevsizlik ve yetersizlik hissi insanlarda ümitsizlik, bunalım ve acı gibi kötü duygular ortaya çıkarır. Bu olumsuz olguların ortaya çıkması, psikolojik açıdan insanları zayıflatır ve enerjilerini tüketerek, işe yönelmelerini ve odaklanmalarını engeller (Güney, 2012).

6.3.6. Yersiz telaş

İnsanlar alışılmadık ve beklenmedik durumlarda doğal olarak telaşa kapılırlar. Ama insanların uzun süreliğine streste olmaları, normal durumlarda bile telaşa kapılmalarına neden olur. Stresli insanlar, beklenmedik bir durum ortaya çıktığında, gereken tepkileri veremedikleri için ve aynı zamanda stresin kendisi yüzünden ümitsizliğe kapılırlar. Bu olumsuz olgu kişinin stresle başa çıkma çabalarını da sekteye uğratacaktır (Aydın, 2012).

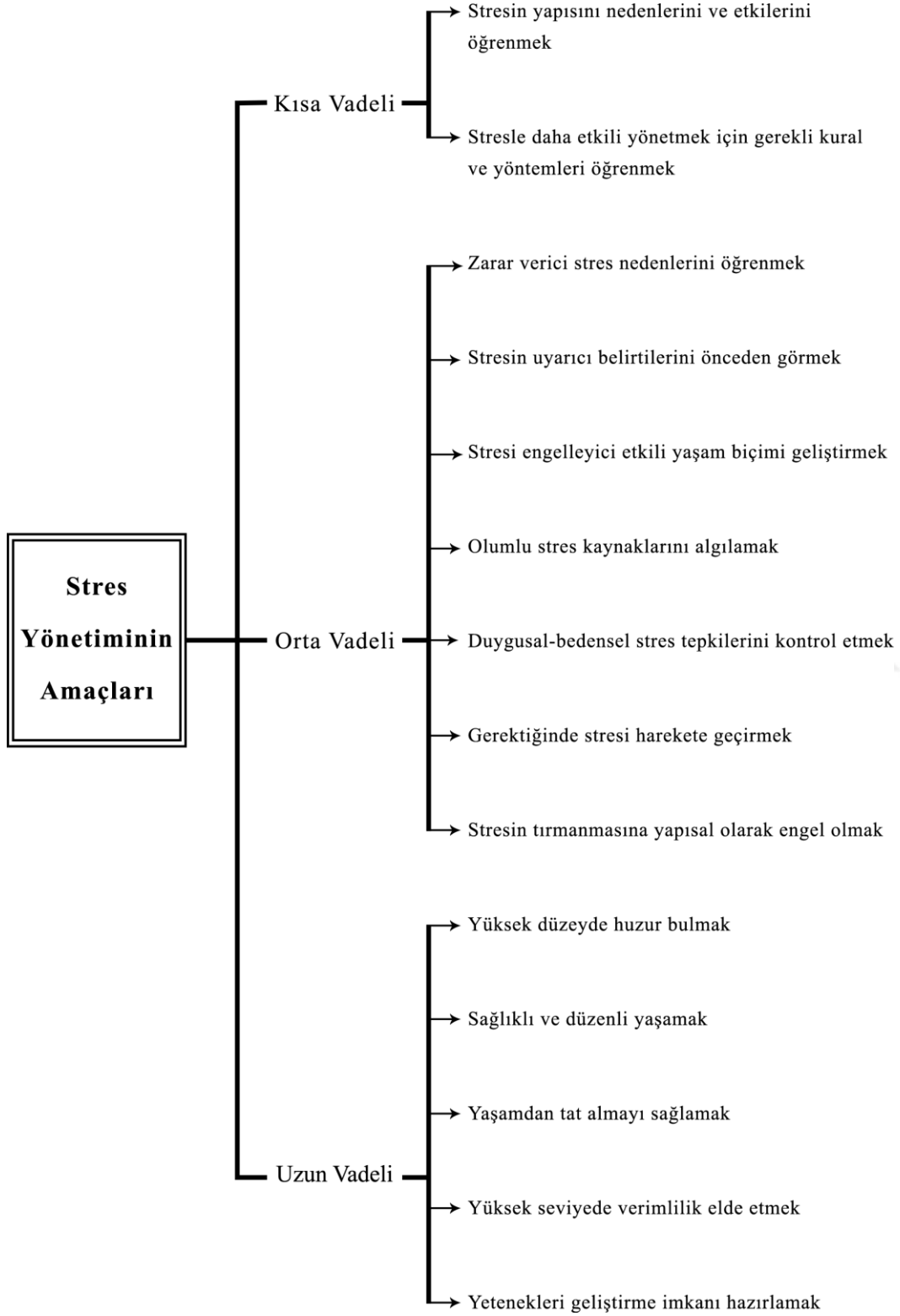


7. STRES YÖNETİMİ

Bu bölümde ele alacağımız konular, stresle başa çıkma kavramı ve stresle başa çıkma yöntemleridir.

7.1. Stres Yönetimi Kavramı

Stres Yönetimi veya stresle başa çıkma kavramı insanların ruh ve beden sağlıklarını koruması açısından ve iş ve özel hayatlarında verimli ve mutlu olabilmeleri açısından önemli bir kavramdır. Bu konuda bilinmesi gereken bir husus, stres yönetiminde amacın stresini tamamen ortadan kaldırılması değildir çünkü bunu yapmak imkansızdır. Stres yönetiminde amaç insanların konur ve verimliliğini arttırmak amacıyla duygusal gerilimleri azaltarak onların stres düzeyini düşürmektir (Aydın, 2012). Bu kavramın ana teması, insanlar da strese neden olan etmenlerin ortaya çıkardığı duygusal gerilimlerin azaltılması, ya da insanların bu gerilimlere karşı gösterdiği tepkileri güçlendirmektir. Stres yönetiminin üç temel amacı vardır. Bu amaçlar ile ilgili bilgiler Şekil 7.1’de verilmiştir:



Şekil 7.1: Stres Yönetiminin Amaçları

Kaynak: Gökgöz, 2013

Stres Yönetimi sürecinde stresin kaynağını iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Bu değerlendirmeler alttaki gibidir.

7.1.1. Birincil değerlendirme

Bu değerlendirmede bireyler için stresli durumların anlamı belirlenmektedir. Yani bu tür değerlendirme de, önce tehlikenin ve kaybın boyutu belirlenir ve daha sonra stresle mücadele etmek için karar verilir. Birinci değerlendirmede, organ sakatlanması kendine saygının kaybolması ve ilişkilerin zedelenmesi gibi olumsuz olgular incelenmektedir. Tehlikeli bir durumda, insan zarar etme veya kayıp tehlikesinin ihtimali üzerine değerlendirme yapar (Baytar, 2010). Aynı zamanda insanların Stres Yönetimi değerlendirmesinde stres olgusunun üstesinden gelme, gelişme ve kazanç elde etme beklentileri olur. Bu değerlendirmede insanlar pozitif duygular yaşarlar.

7.1.2. İkincil değerlendirme

Bu değerlendirmede birey Stresle başa çıkması için gerekli olan kaynakları değerlendirmektedir. İnsanların bu değerlendirmede ele aldıkları kaynaklar alttaki gibidir (Baytar, 2010):

- Sosyal statü ile ilgili kaynaklar,
- Nesnelere ilgili kaynaklar,
- Bilgi, zaman, para gibi enerji kaynakları,
- Bireye ilişkin stresle mücadele davranışları.

Bireyler bu iki değerlendirmeyi yaptıktan sonra stresle mücadele etme yöntem ve stratejilerini uygulamaya sokarlar. İnsanlar stres yönetiminde iki tür eylem içine girerler. Bunlardan birisi stresle savaştır. Bu yöntemde insanlar stresi kontrol edip yenebileceklerine karar verirler ve mücadeleye başlarlar ve bu doğrultuda daha fazla bilgi alıp, sorunu çözmeye çalışırlar. İkinci eylem türünde ise insan pasif kalır. Yani stres ve stresi ortaya çıkan durumlar ile başa çıkamayacağına karar vererek, duygusal açıdan stres durumunu kabullenir.

7.2. Stresle Yönetimi Yöntemleri

Bu bölümde stres olgusuyla başa çıkmanın yöntemleri hakkında bilgi verilecektir. bu yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılırlar. Bu yöntemlerin detaylı bilgisi altta verilmiştir (Baytar, 2010).

7.2.1. Stres yönetiminde bireysel yöntemler

Ses yönetiminde bireysel yöntemler büyük önem arz etmektedirler. Bu yöntemlerin ortak bir noktası vardır ve bu ortaklık, davranışsal, psikolojik ve fiziksel yapıların, kişisel ve bireysel alışkanlıklar ile kontrol altına alınabilmesidir. Bu yöntemlerle, insan vücudunda ortaya çıkan zararlı stres durumuna karşı önlem alınır ve stres kontrol altına alınmaya çalışılır (Baytar, 2010). Stres yönetiminde en fazla kullanılan bireysel yöntemleri alttaki gibi sıralayabiliriz.

7.2.1.1. Bedensel hareket

Yürüyüş yapmak, koşmak, yüzmek, hafif top oyunları, aerobik ve tenis gibi sporların yapılması insanın stresle mücadelesinde pozitif etki yarattığı araştırmalarda belirlenmiştir. Stresten dolayı insan vücudunda meydana gelen sinirsel ve duygusal değişimler, Fiziksel aktiviteler sayesinde zararsız hale getirilebilir. Ama faaliyetsizlik insan vücudunun kimyasal yapısını hızlı bir şekilde bozarak kalp rahatsızlıklarına yol açabilmektedir. Bu yüzden stres seviyesi yüksek olan insanlar sıkı bir şekilde fiziksel faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir.

Hücreleri gerekli olan besin maddeleri ve yararlı maddeler damarlar yoluyla taşınıp, ulaşmaktadır. Stres durumunda insan vücudundaki damarların daralması sonucunda daha az kan miktarı hücreleri ulaşmaktadır ve bu durumda hücrelere daha az besin gitmektedir. Bu stresli durumun devam etmesi ve yasaktır tekrarlama hücresel açıdan hücrelerin hastalığı elverişli hale gelmesi ömrünün kısılmasına neden olmaktadır (Güney, 2011). Bu süreci tersine çevirmenin yollarından bir tanesi düzenli bir şekilde egzersiz yapmaktır Çünkü fiziksel faaliyet sırasında kan basıncı arttığı için hücreler daha iyi beslenecekler ve bu da sağlık açısından olumlu bir gelişmedir.

7.2.1.2. Solunum egzersizleri

Derin nefes almak kalp ve akciğer sağlığı açısından önemli faktörlerden bir tanesidir. Derin nefes almak gerginliği azaltır. Böyle bir alışkanlık edinmek için, rahat oturarak veya uzanarak derin ve yavaş nefes almak gerekmektedir. Derin nefes alma yöntemi günlük iki kere tekrarlanırsa stresten kaynaklanan gerginliğin azalmasına neden olacaktır.

Nefes alma tekniği, hem bir gevşeme yoludur, hem de başka gevşeme yöntemleri sırasında kullanılması gereken bir yöntemdir. Derin nefes almak vücuda bol oksijen gitmesine neden olarak, insanlarda stresin olumsuz etkilerinin azalmasına neden olacaktır (Güney, 2012).

7.2.1.3. Meditasyon

Meditasyon insanın fiziksel ve psikolojik olarak rahatlaması için, hiç dünyasında yarattığı sakinlik ve yoğunlaşmadır. Meditasyon insanların Stresten uzaklaşmasına ve stresin zararlı etkilerinden korunmasına yardımcı olmaktadır. Meditasyon türlerinin arasında Transandantal meditasyon, en yaygın uygulanmakta olan meditasyon biçimidir. Bu tür meditasyon, her gün 20 ila 50 dakika için “Mantra” adı verilen sözcüğün tekrarlanması suretiyle yapılmaktadır. Meditasyon için gerekli olan koşullar alttaki gibidir (Baytar, 2010):

- Sakin çevre
- Tekrar edilen zihinsel uyarıcı
- Pasif tutum
- Rahat duruş

gelişmiş ülkelerde bireyler tarafından meditasyon yapılması yaygın bir hal almıştır. Bazı işletmeler çalışanlarına patlamaları için meditasyon odaları tahsis etmişlerdir. Bilimsel bir araştırmaya göre, bir sene boyunca meditasyon dan faydalanan çalışanların iş memnuniyeti seviyelerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda meditasyon uygulamasından faydalanan personelin verimlilikleri artmakta ve işten ayrılma duyguları azalarak, işletme ortamında astların ve üstlerin daha iyi ilişkiler kurdukları tespit edilmiştir.

“Mantra”yı açıklamamız gerekirse, bir birilerini eklenmiş olan ve insanlarda pozitif etki yaratmak amacıyla tasarlanan bir kelime dizisidir. Sanskrit dilinde “Man”, “Zihin” ve “Tra”, “Özgürleştirici” anlamına gelmektedirler. Bu yüzden, “Mantra” bir zihin rahatlatıcı yöntemdir. Mantra sözcüklerinin tekrarlanması insan psikolojisi üzerinde olumlu etkileri vardır. Çünkü tekrarlanan sözcükler bir insanın bireysel imgesini etkileyerek insan eylemlerinin belirlenmesinde rol oynar. Örnek vermemiz gerekirse, eğer imgenin özellikleri kahraman ve korkusuz olmak ise, kişinin eylemleri de, bu doğrultuda gerçekleşecektir.

Meditasyon yapmanın amacı insanları zihinsel açıdan kaygı, gerilim ve endişelerden uzaklaştırmak olduğundan, Meditasyon yöntemlerini kullanan çalışanlar stresi daha iyi yönetirler (Baytar, 2010). Meditasyon yapmanın insanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerinde olumlu ve pozitif etkileri olduğu araştırmalar tarafından doğrulanmıştır.

7.2.1.4. Biyolojik geri bildirim

”Biofeedback” olarak da adlandırılan, biyolojik geri bildirim, stres yönetiminde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde insanlar, normal ve anormal olan ve aynı zamanda içgüdüsel fizyolojik tepkileri (terlemek veya vücut ısısının artması gibi), bir alet yardımı ile istenilen şekilde düzenlemeyi öğreniyorlar. Bu yöntemde kullanılan araçlar, insanın derisine yapıştırılan elektrotlar aracılığıyla bedeninin strese verdiği içgüdüsel tepkileri görülebilir ve elle tutulur rakamlar yansıtılır (Arız, 2010). Bu medikal rehberlik sayesinde, bireyler stresin neden olduğu belirtilerin azaltma yöntemlerini öğrenirler. Böylelikle stresin olumsuz etkileri biyolojik geri bildirim ve hastasıyla azaltılır.

7.2.1.5. Gevşeme

Gevşeme eğitimi insan vücudunda ortaya çıkabilecek stresin etkilerinin karşıtı etkiler yapar. Stresin yükseldiği zamanlarda insan vücudunda, kaslar gerilir kan basıncı artar ve kanın şeker düzeyi yükselir. Ama gevşeme yöntemini kullanan bir bireyin vücudunda, tansiyonu düşer, kasları rahatlar, solunumu yavaşlar ve kan şekeri seviyesi azalır. Bu tekniğin kullanılmasıyla psikosomatik stresten kaynaklanan etkiler azaltılır

ve bu etkilerin zararı minimize edilir. Gevşeme hareketleri sadece stresli ortamlarda değil, belki normal zamanda da insan vücudunda fiziksel ve psikolojik rahatlama ya neden olmaktadır. Gevşemenin belirtileri altta verilmiştir (Arız, 2010):

- Rahat ve derin solunum
- Düzenli ve sakin kalp ritmi
- Karın bölgesinin sıcak ve alın bölgesinin serin olması,
- Kasların gevşemesi
- Hormonal dengenin sağlanması
- Vücut metabolizmasının yavaşlaması

7.2.1.6. Beslenme

Stres ve beslenme arasında yakın bir ilişki vardır ve bu ilişki bilimsel araştırmalarca doğrulanmıştır. Bazı besinler strese neden olabilmekte, bazı besinler stresi arttırabilir ve bazıları insanları strese karşı duyarlı hale getirmektedir. Stres ve beslenme konusu ile ilgili başlıkları alttaki gibi sıralayabiliriz (Baytar, 2010):

- Bireyin vücuduna yeterli besin maddesinin gitmemesi yani yeterli beslenmesi insan vücudunu stresten kaynaklanan hastalıklara karşı korumasız bir hale getirmektedir.
- Vitamin ve mineral seviyesinin düşüklüğü insan vücudunu zayıflatır. Örnek olarak insanlarda B vitamini eksikliği uykusuzluk, depresyon, kaygı, mide hassasiyetleri, kalp sorunları ve kas zayıflığı sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.
- Bireyin uzun süreli ve şiddetli bir strese maruz kalması onun vücudunda bazı vitaminlerin tüketim seviyelerinin yükselmesine neden olmaktadır. Örnek olarak stresli dönemlerde B1 ve B2 vitaminleri fazla tüketilir. Bilindiği gibi stres sırasında İnsan vücudunda adrenalin salgılanır. C vitamini, cholin ve panhotenic asit, adrenalin hormonunun yapısında bulunurlar ve stres sırasında yüksek miktarda kullanılırlar.
- Çoğu insan stresli durumlarda şekerli yiyeceklere yönelirler. Bu yiyecek ve içeceklerde rafine şeker kullanılır. Rafine şekerin insan vücudu üzerinde birçok olumsuz etkisi vardır. Olumsuz etkilerden bir tanesi, bu gıdaların vitamin ve

minerallerden yoksun olmasıdır. Bu gıdalar tüketildiğinde, insan vücudu metabolizma fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için vitaminleri elde etmek için başka kaynaklar kullanır. Özellikle B vitamini büyük önem arz etmektedir. şekerli gıdalar kullanıldığı için vitaminsizlik urum ortaya çıktıysa, vücutta B kompleksi vitamini tüketim eğilimini başlatır. Stresli durumları uzun sürmesi ve sürekli şekerli gıdaların tüketilmesi, vücutta B vitamini yetersizliğine neden olur ve bunun sonucu da stres yüzünden yükselen kaygı sıkıntı ve sıkıntılı olma durumunun daha da artmasıdır.

- Çay ve kahve gibi kafein miktarı yüksek olan gıdaların kullanılması stresli dönemlerde tavsiye edilmez. Kafein günlük iki üç defadan fazla kullanılırsa kan basıncını yükseltir ve çarpıntıya yol açar, kalbin oksijen ihtiyacı artar ve kalp ritmi bozulur ve kaygı ortaya çıkar.
- İnsanların yüksek miktarda doymuş yağ, kolesterol ve tuzlu gıdalar tüketmesi, onların vücudunda tansiyon artışı ve kalp damarlarında plaklar oluşmasına sebep olacaktır. Böyle bir beslenme şekli, stres faktörü ile de birleşince, insanların kalp hastalıkları ve hipertansiyon gibi tehlikeli hastalıklara yakalanmalarına neden olmaktadır.
- Bireylerin fazla sigara içmesi, veya uzun bir zaman sigaranın Dumanına maruz kalması, onların vücudunda C vitamini tüketim miktarını arttıracaktır. Aynı zamanda sigaranın kendisi stres faktörü olarak bilinmekte ve aynı zamanda bireyde stres yaratabilecek diğer faktörlerin etkinleşmesine de sebep olur.
- Genellikle insanların stresli dönemlerinde fazla yemek yemeye meyilli olmaları aynı zamanda, işleri gereğince hareketsiz kalmaları, kilo almalarına neden olacaktır. Şişmanlık bir stres nedenidir, çünkü insanları psikolojik açıdan sıkıntıya sokarak insanların enerji seviyesini azaltır ve bireyin kendisine olan saygınlığını kaybetmesine neden olur. Aynı zamanda insanların aşırı kilolu olmaları ve enerji düşüklüğü yaşamaları, günlük sorunlarla başa çıkma kabiliyetlerini zayıflatır.

7.2.1.7. Sosyal destek

İnsanların başkalarıyla ve başka gruplarla kurdukları ilişkiler ve iletişim sosyal destek başlığı altında ele alınır. Stres konusunda insanların sosyal destekten sağlayabilecekleri faydaları altta sıralanmıştır (Güney, 2011):

- Sosyal destek bireylerin pratik yardım ve yararlı bilgiler edinmelerine neden olur.
- Sosyal destek insanların kendi duygularını anlamlı hale getirme ve açıklama imkanı sağlamaktadır.
- Sosyal destek insanların yararlılık ve birileri için değerli olma duygusunu elde etmelerine yardım eder.

Özetlemek gerekirse yalnız insanlar veya grup tarafından benimsenmemiş veya dışlanmış kişiler, stres karşısında daha savunmasızdırlar. Çünkü insanların kişisel, sosyal ve iş hayatlarında birlikte yaşadıkları insanlar tarafından destekleme seviyeleri, birliktelikten aldıkları haz duygusu ve paylaşım seviyesi, onları strese karşı verdikleri mücadelede büyük bir oranda güçlendirerek stresten daha az zarar görmelerini sağlayacaktır.

7.2.1.8. Sosyal ve sportif etkinliklere katılma

Stresle başa çıkmanın başka bir yöntemi, insanların boş zamanlarını değerlendirerek, sosyal ve sportif aktivitelere katılmalarıdır. İnsanların sevdikleri ve yapmaktan zevk aldıkları kültürel toplumsal ve sportif etkinliklere katılmaları, onları günlük hayatın sıkıntısından kurtulmalarına yardımcı olur ve aynı zamanda insanlarla etkileşim halinde olmak, sosyal bir çevre kazanmalarına neden olur. Bu yüzden insanların boş zamanlarını nasıl değerlendirdikleri önemli hale gelmektedir (Güney, 2012). Tiyatro, sinema ve opera gibi kültürel ve sanatsal etkinliklere katılmak insanları psikolojik açıdan rahatlamalarını sağlar. Bahçecilik yapmak, hayvanları beslemek, doğaya çıkmak, televizyon izlemek, kitap okumak ve bunun gibi aktiviteler stresin azalmasında ve önlenmesinde büyük role sahiptir. İnsanlar bu aktiviteler ve hobiler ile uğraşırken zevk alırlar ve bu da psikolojik bir rahatlamaadır.

7.2.1.9. Masaj

Stresin etkilerinin azalması ve önlenmesi için kullanılan yöntemlerden bir tanesi de masajdır. Masaj sırasında kaslar gevşerler ve fiziksel uyarılar kasların durumunu ve kan akımını düzenlerler. Masaj yapılırken kasların gevşediği ve gerilimin azaldığı için farklı ağrılarda da azalma gözlemlenebilir. Masaj sırasında psikolojik açıdan hoş bir rahatlama hissi ortaya çıkar (Baytar, 2010). Kısaca özetlemek gerekirse bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen masaj bireyi stresten uzaklaştırır ve ona sağlıklı ve huzurlu dinlenme imkanı tanır.

7.2.1.10. Zaman yönetimi

Zaman yönetiminde amaç, ihtiyaç ve isteklerimiz doğrultusunda zamanımızı kontrol altına almaktır. Zaman yönetiminde başarılı olmak için dört hususa dikkat etmek gerekmektedir (Baytar, 2010).

- Amaç belirlemek,
- Amaca ulaşmak için plan yapmak,
- Belirlediğimiz ilk planı uygulamaya koyarak bitiş zamanını tespit etmek,
- İstedığımız amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek.

Bireyler bireysel ve iş hayatlarında zaman baskısından ve bu olgunun neden olduğu istersen uzak kalmak için zamanlarını dikkatli bir şekilde planlayıp, kullanmaları gerekmektedir.

7.2.2. Stres yönetiminde örgütsel yöntemler ve stresin azaltılmasında yöneticilere düşen görevler

Bu bölümde stres yönetiminde kullanılan örgütsel yöntemler ve aynı zamanda stresin azaltılmasında yöneticilere düşen görevler hakkında detaylı bilgi verilecektir.

7.2.2.1. Stres yönetiminde örgütsel yöntemler

Stres yönetiminde örgütsel yöntemler, bir organizasyon da iş ve iş ortamından kaynaklanan stres seviyesini azaltmak veya önlemek için örgütsel stres faktörlerin, yöneticiler tarafından kontrol edilip azaltılmasıdır. Bu yöntemlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Arız, 2010):

- İş görenler için danışmanlık hizmetinin verilmesi,
- Örgütsel rollerin belirlenip ve çatışmaların azaltılması,
- Mesleki ilerleme elde etmek için eğitim programlarının belirlenmesi,
- İş görenlerin işlerinin zenginleştirilmesi,
- Destekleyici bir örgüt ortamı oluşturmak.

7.2.2.2. Stres seviyesinin azaltılmasında yöneticilerin görevleri

Kısa dönemli verimlilik başarılı yöneticiler tarafından benimsenen bir olgu değildir. Başarılı yöneticiler hep uzun dönemli verimliliğin yollarına araştırırlar. Bu açıdan uzun dönemli verimlilik elde etmek için işgörenlerin rahatladığının sağlanması büyük önem arz etmektedir. Aynı zamanda başarılı bir yönetici çalışanın rahatlığı hariç, iş ortamında stres seviyesinin de düşük olması gerektiğine inanmaktadır. Yöneticilerin iş ortamında stres seviyesini düşük tutmak için alttaki hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Güney, 2011):

- İş görenlerin kararlara katılmalarına destek vermek,
- Stres konusunda hiç görenlere bilgi vermek,
- Kurum içinde stres düzeyini düşürmek için gerekli hizmetleri oluşturmak,
- Kurum içindeki değişim ve süreklilik açısından iyi bir denge elde etmek,
- Rol belirsizliğini engellemek,
- Aşırı iş gücünü önlemek,
- Çalışanları sürekli motive etmek,
- Çalışanların iş tatmini seviyesini yükseltmek için olumlu ve çekici bir iş ortamı hazırlamak.



8. UYGULAMA

Bu araştırma Ferroli Isıtma ve Klima Sistemleri San. Tic. ve Servis A.Ş. firmasında faaliyet gösteren personelin, stres ve iş tatmini seviyelerini tespit etmek ve çalışanların iş tatmini ve stresi arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma Ferroli Isıtma ve Klima Sistemleri San. Tic. ve Servis A.Ş. işletmesi çalışanlarının iş tatmini ve stres düzeylerini belirlemek için ve sonuçlardan elde edeceğimiz bilgiler doğrultusunda durum tespiti yapıp, gerektiğinde önlem alıp ve işletme ortamında olumsuz olguları önlemek açısından önem arz etmektedir.

8.1. Uygulamanın Evreni ve Örneklem

Bu araştırma Ferroli Isıtma ve Klima Sistemleri San. Tic. ve Servis A.Ş. firması bünyesinde faaliyet gösteren personelin tümünü kapsamaktadır ve evrenin tamamını kapsayarak örneklem seçilmemiştir. Anket, online ortamda tüm 118 personele gönderilmiş olup, 107 kişi araştırmaya katılmışlardır. Bu araştırmada evrenin %90.68'ine ulaşmak mümkün olmuştur.

8.2. Veri Toplama Aşaması

Bu araştırmadaki veriler online anket uygulamasıyla gerçekleştirilmiştir. Anketi uygulayabilmek için “Google Forms” platformundan faydalanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm demografik bilgileri içermektedir. İkinci bölümde ise, iş tatminine yönelik Likert tipi, Minnesota iş tatmini ölçeği'nden faydalanılmıştır. Bu ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. Bu yirmi soru için “Hiç Memnun Değilim”, “Memnun Değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum” ve “Çok Memnunum” beşli cevaplama seçeneği mevcuttur. Bu ölçeğin ters soruları yoktur. Bu ölçekte envanterin sağladığı en yüksek ve en düşük puanlar, 100 ve 20 dir. Bu ölçeğin iki boyutu vardır. Bunlar işsel doyum ve dışsal doyumdur. İştatmininin içsel ve dışsal boyutlarını yansıtan soruların numaralarını alttaki gibi sıralayabiliriz (Yolboğa, 2007):

Minnesota ölçeğinin içsel doyumunu yansıtan soruları: 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20.

Minnesota ölçeğinin dışsal doyumu yansıtan soruları: 5,6,12,13,14,17,18,19.

Üçüncü bölüm de kullanılan ölçek ise, Richardson-Mayerson'un stres kaynağı ölçeğidir ve bu ölçekte 43 soru mevcuttur. Bu sorulara aşağıda sunduğumuz beşli cevap seçenekleri sunulmaktadır. Bunlar “Her Zaman”, “Sık Sık”, “Bazen”, “Seyrek Olarak” ve “Asla” dırlar. Stresin genel seviyesini tespit etmek için envanterden elde edilen en yüksek ve en düşük puan sırayla 2015 ve 43 olarak belirlenmiştir. Bu ölçeğin dört alt grubu vardır. Bunlar, fiziki çevre, kendini yorumlama, işle ilgili ve sosyal stres kaynaklarıdır. Bu ölçekten elde edilen verileri, dört grup şeklinde değerlendirebiliriz:

Grup 1: Sağlığı tehdit edici nitelik taşımıyor.

Grup 2: Hastalık geliştirme ihtimali var.

Grup 3: Hastalık geliştime eğiliminde.

Grup 4: Hastalık geliştirme ihtimali oldukça yüksek.

Puanlama açısından altta sunduğumuz bilgiler kullanılmaktadır:

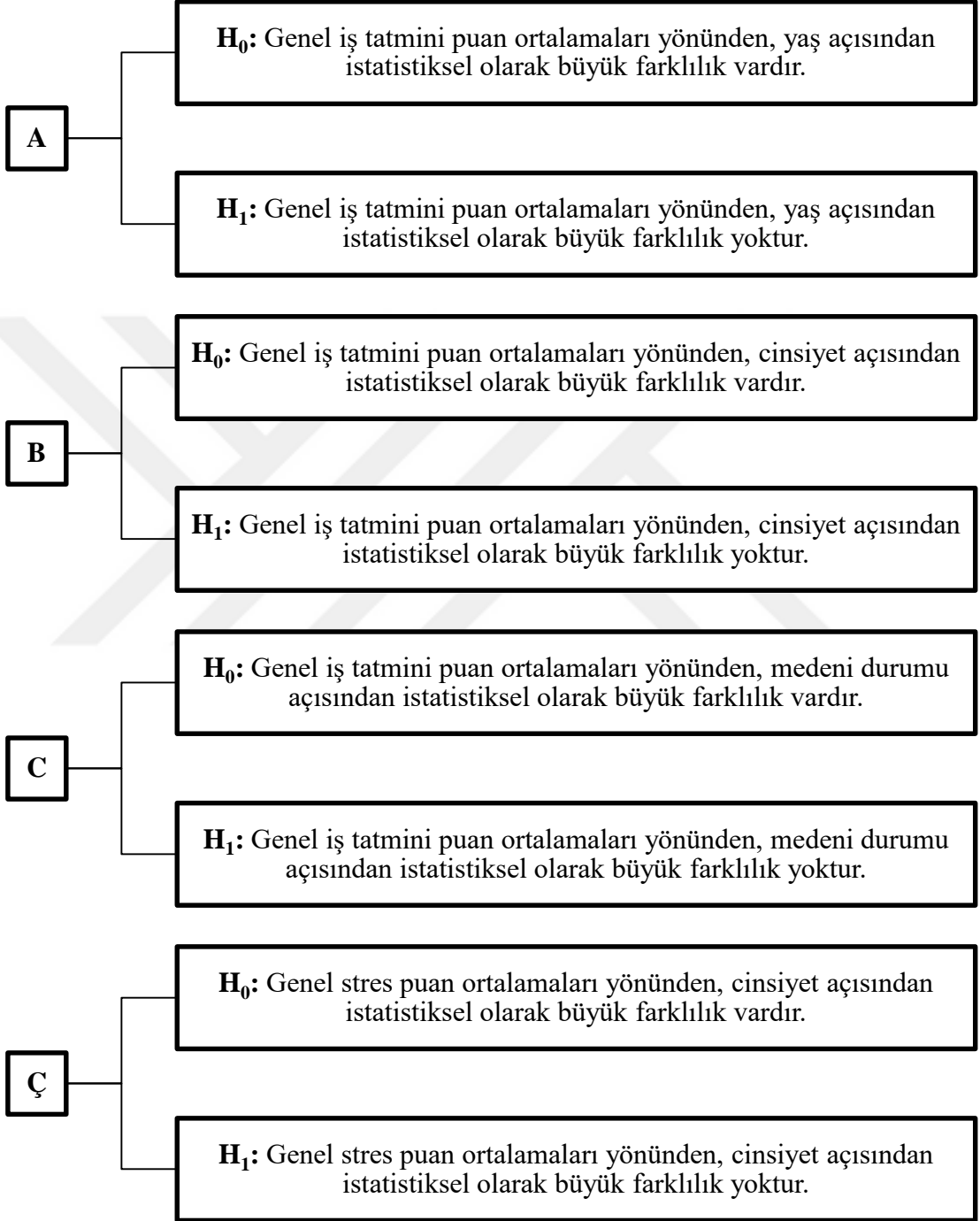
Çizelge 8.1: Stres ölçeğinin alt boyutlarının envanter puanları açısından gruplandırılması

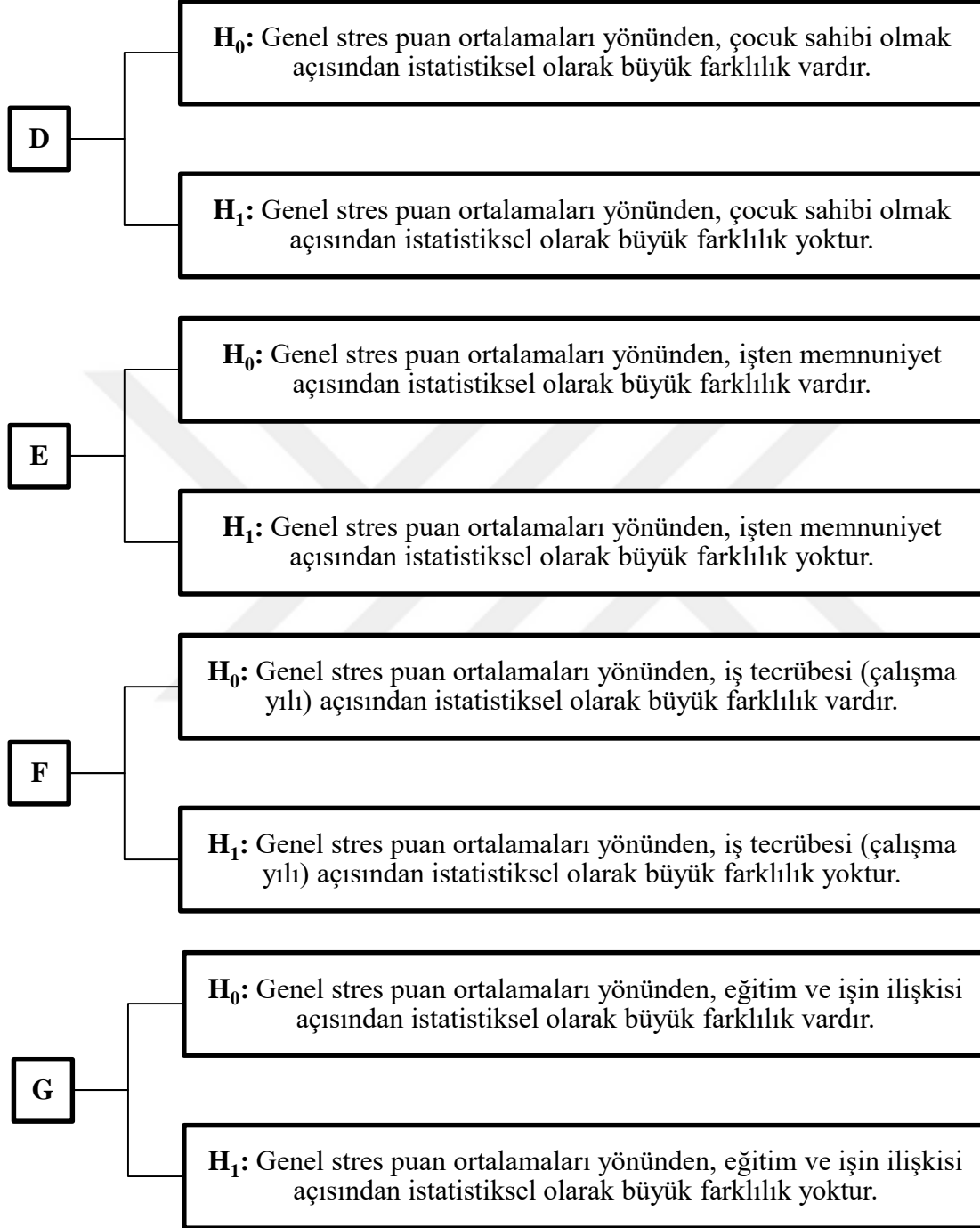
	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4
Fiziki çevre stres vericiler	7-5	12-7	17-13	28-25
Kendini yorumlama stres vericiler	14-10	25-15	34-25	50-35
İşe ilgili stres vericiler	24-15	39-25	59-40	85-60
Sosyal stres vericiler	24-17	39-25	59-40	85-60

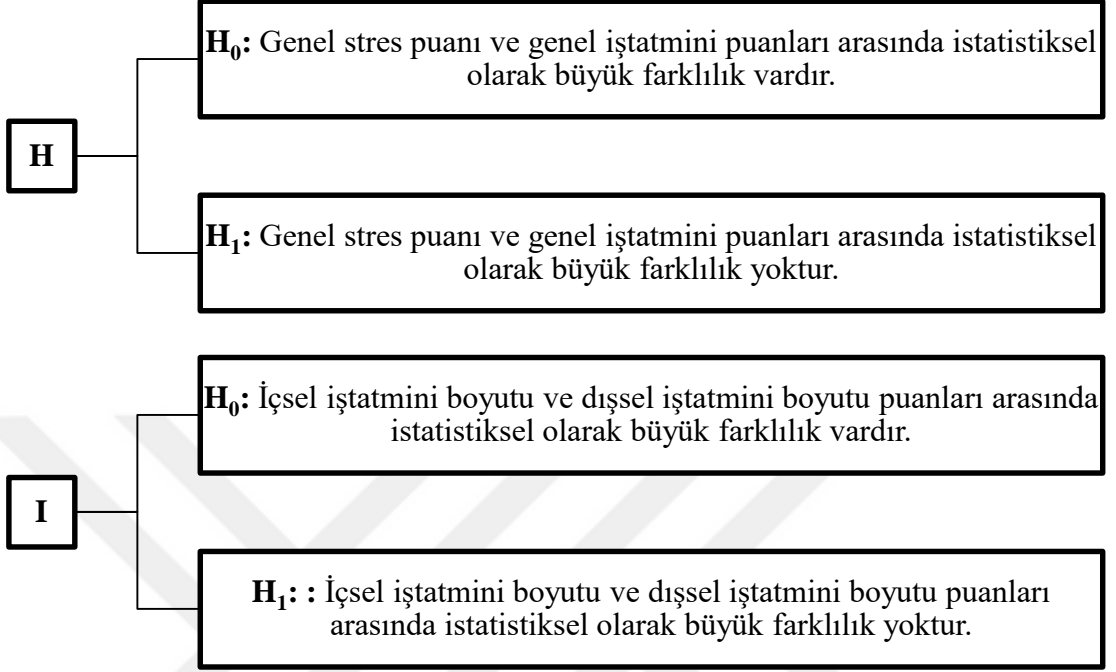
8.3. Araştırmanın değerlendirilmesi

Bu araştırmanın verileri, Google Forms'dan Microsoft Office Excel dosyasına, oradan de IBM SPSS Statistics programına aktarılmıştır. Analizler ise SPSS programıyla gerçekleştirilmiştir.

8.3.1. Hipotezler







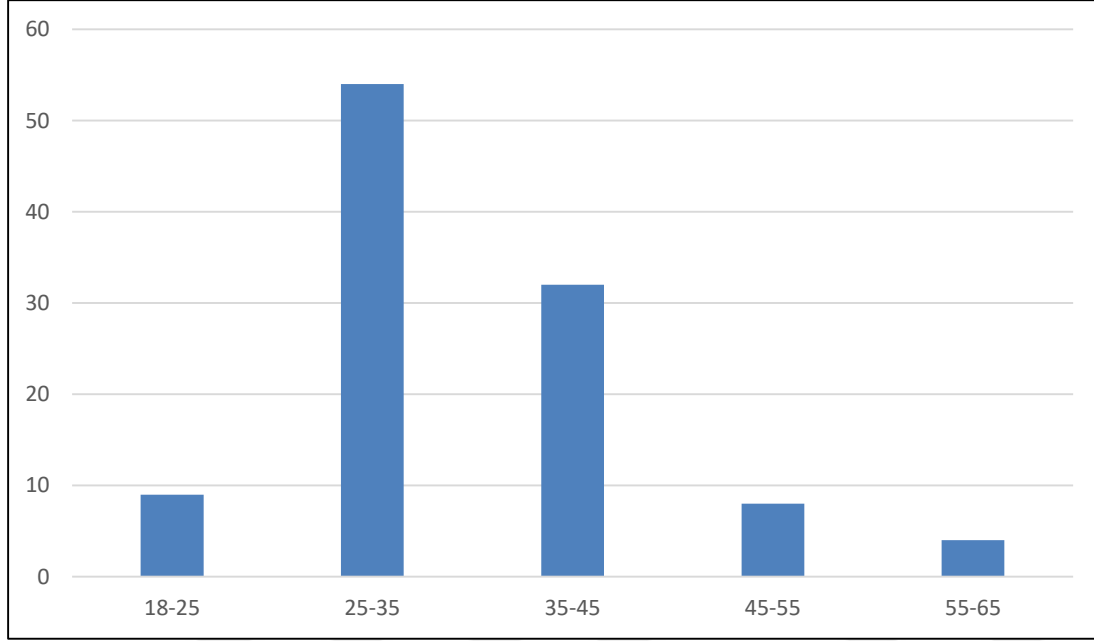
8.4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde Ferroli Isıtma ve Klima Sistemleri San. Tic. ve Servis A.Ş. firmasının 107 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiş olan, anket uygulamasının bulguları yer alacaktır. Bu bulguları, dört ana başlık altında toplamamız mümkündür. Bunlar; Tanımlayıcı, İş tatminine yönelik, strese yönelik ve iş tatmini ve stres ilişkisinin tespitine yönelik bulgular olacaktır.

8.4.1. Tanımlayıcı bulgular

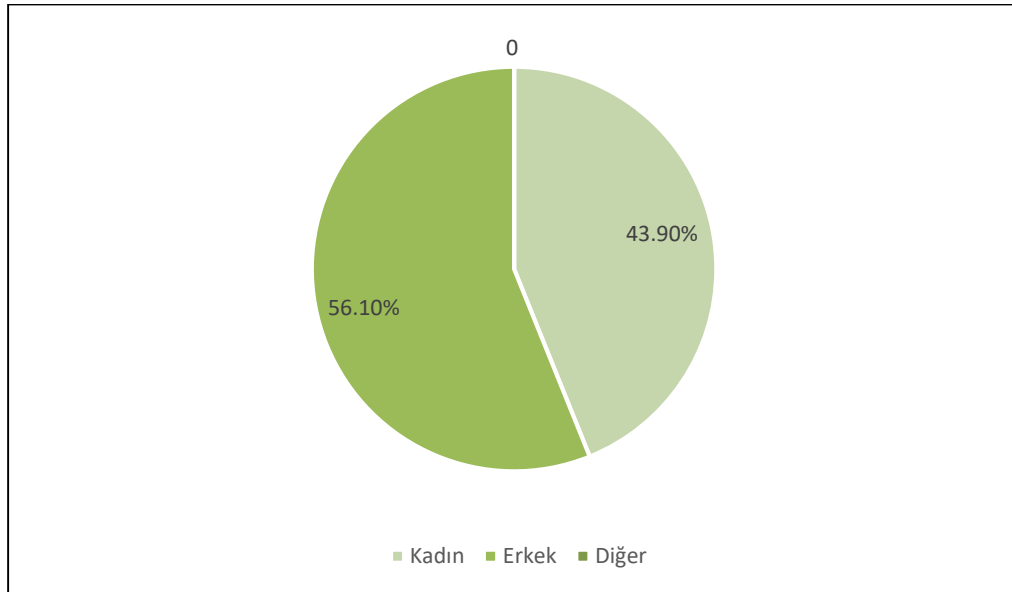
Bu bölümde ilk olarak araştırma grubunun, demografik özellikleri üzerinden yol alınarak, elde edilen bulgular yer alacaktır. Daha sonra araştırma grubunun iş hayatıyla ilgili görüşlerine göre elde edilen bulgulara yer verilecektir. Elde ettiğimiz bulgular çizelge 8.1 ile çizelge 8.12 de yer almaktadır.

Çizelge 8.2: Ankete katılanların yaş dağılımı



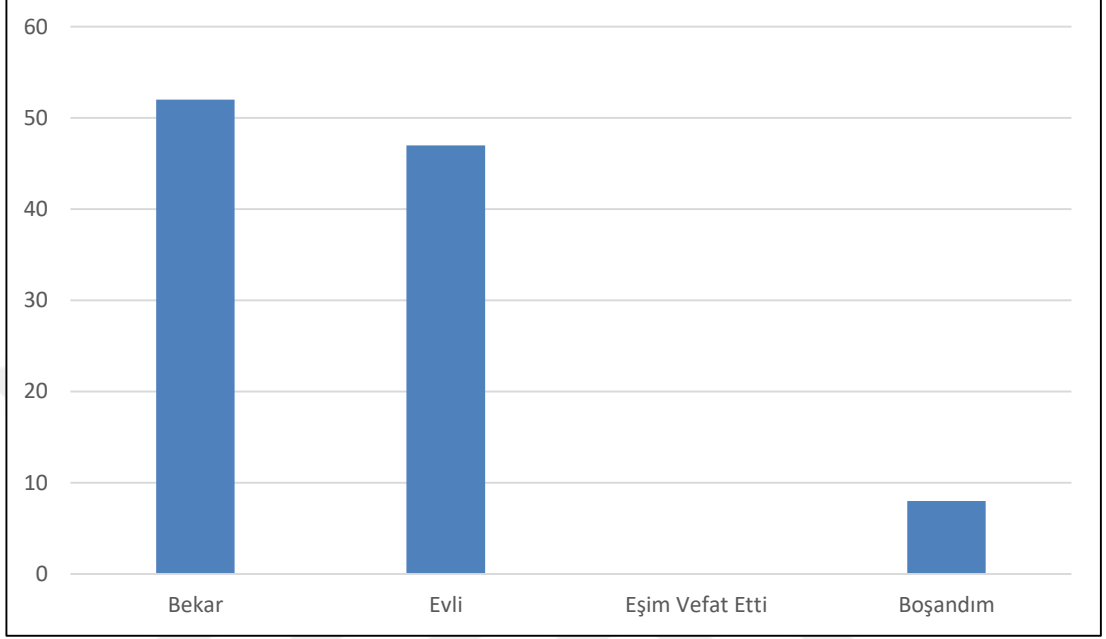
107 personelin 9'u (8.4%) 18-25 yaş, 54'u (50.5%) 25-35 yaş, 32'si (29.9%) 35-45 yaş, 8'i (7.5%) 45-55 yaş ve 4'ü (3.7%) 55-65 yaş aralığındadırlar.

Çizelge 8.3: Ankete katılanların cinsiyet dağılımı



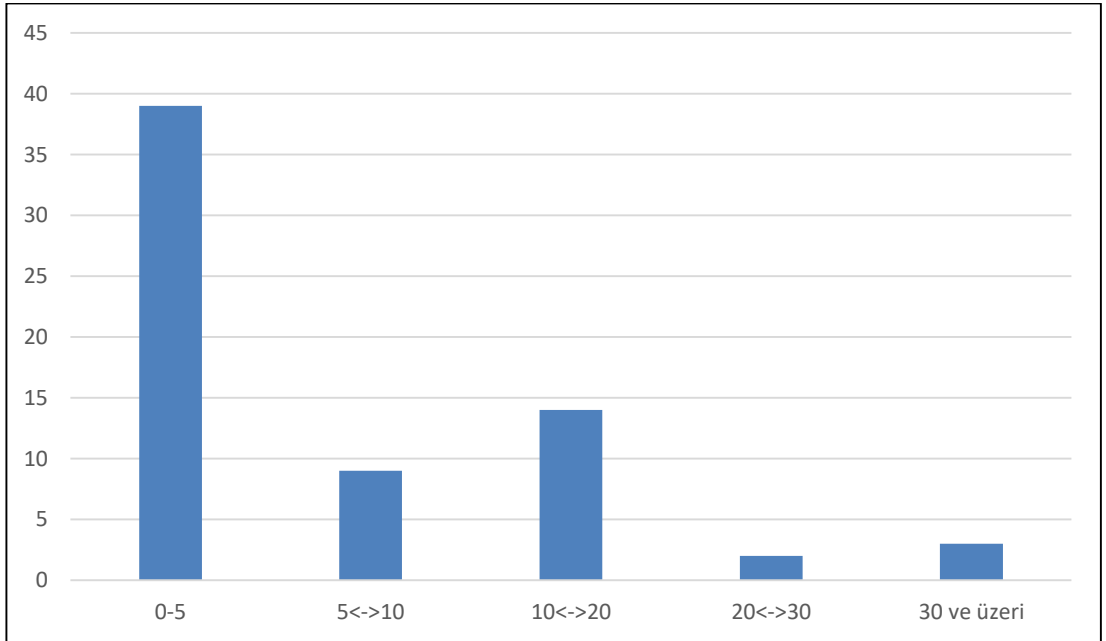
Ankete katılan personelin 60'ı (56.1%) erkek ve 47'si (43.9%) kadındır. Diğer cinsiyetlerden ankete katılan olmamıştır.

Çizelge 8.4: Ankete katılanların medeni durumlarının dağılımı



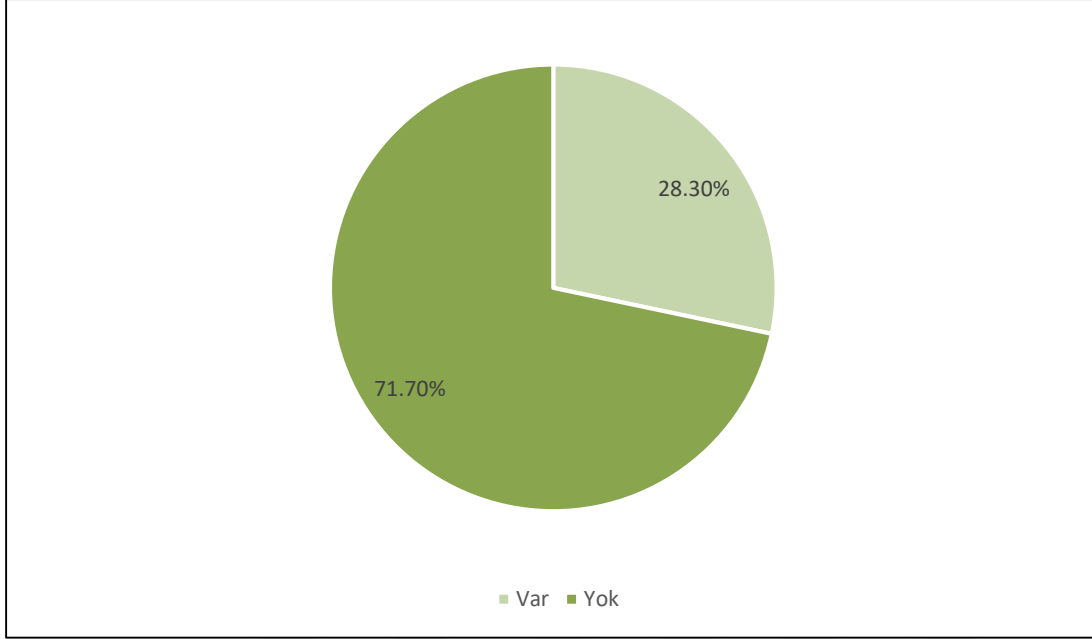
Katılan personelin 47'si (43.9%) evli, 52'si (48.6%) bekar ve 8'i (7.5%) boşanmıştır. Personel arasında eşi vefat eden yoktur.

Çizelge 8.5: Ankete katılan evli personelin evlilik süresi dağılımı



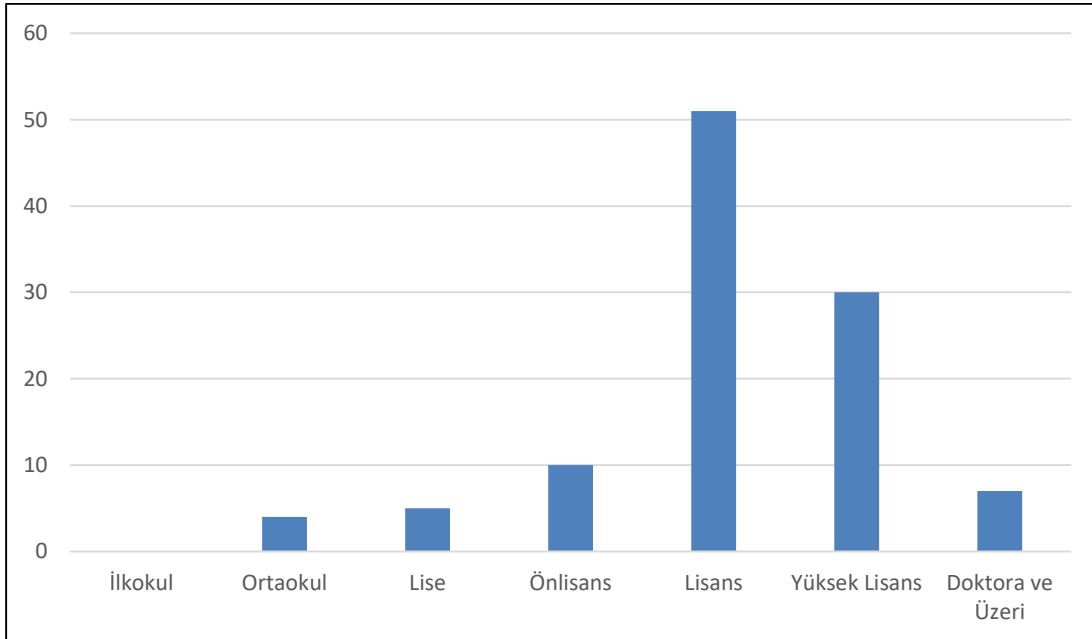
Ankete katılanların evli personelin 39'u (58.2%) 0-5 yıl, 9'u (13.4%) 5-10 yıl, 14'u (20.9%) 10-20 yıl, 2'si (3%) 20-30 yıl ve 3'ü (4.5%) 30 yıl üzeri evlilik süreleri vardır.

Çizelge 8.6: Ankete katılanların çocuk sahibi olma dağılımı



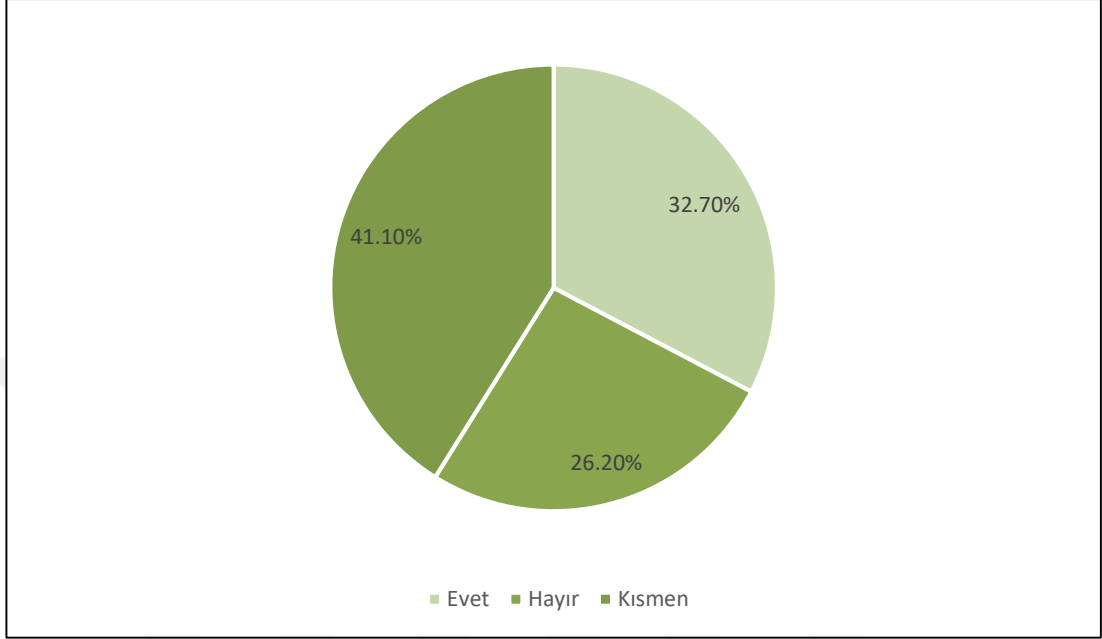
Katılanların 30'u (28.3%) çocuk sahibi ve 76'sı (71.7%) çocuk sahibi değildir.

Çizelge 8.7: Ankete katılanların eğitim durumu dağılımı



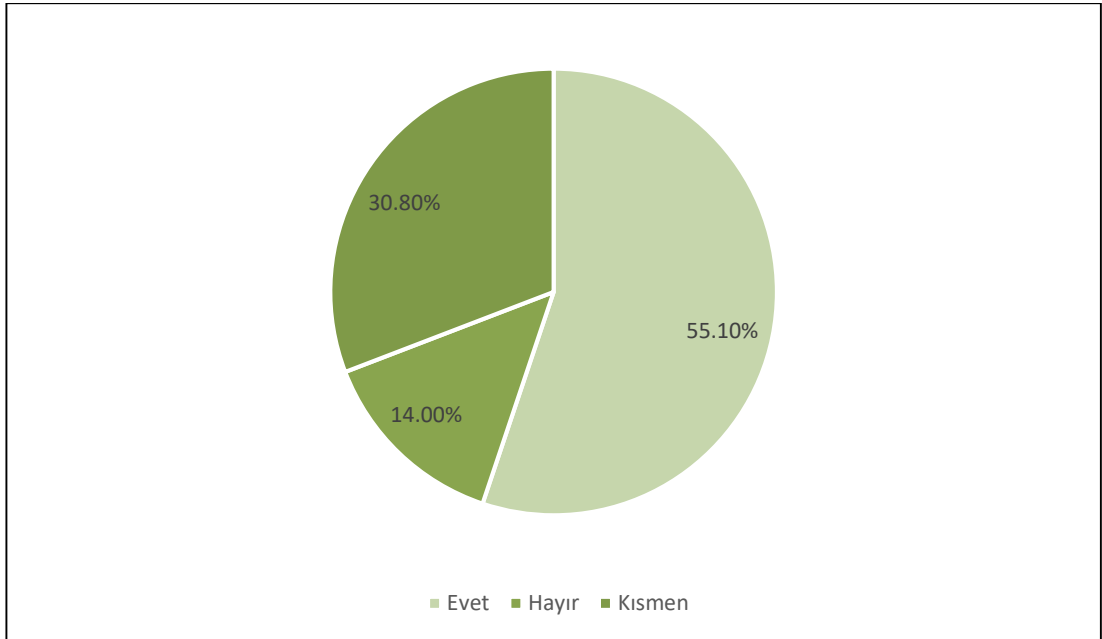
Katılanların 4'ü (3.7%) Ortaokul, 5'i (4.7%) Lise, 10'u (9.3%) Önlisans, 51'i (47.7%) Lisans, 30'u (28%) Yüksek Lisans ve 7'si (6.5%) Doktora ve üzeri eğitime sahipler.

Çizelge 8.8: Ankete katılanların iş yerinden memnuniyeti dağılımı



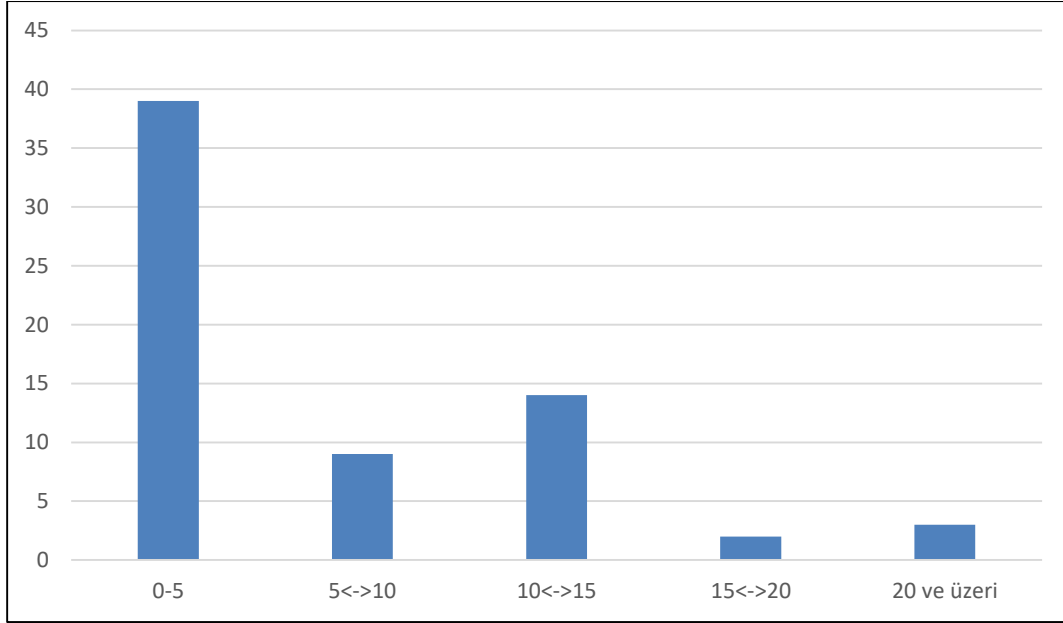
Katılanların 35'i (32.7%) iş yerinden memnun, 28'i (26.2%) iş yerinden memnun değil ve 44'ü (41.1%) iş yerinden kısmen memnundur.

Çizelge 8.9: Ankete katılanların işinden memnuniyeti dağılımı



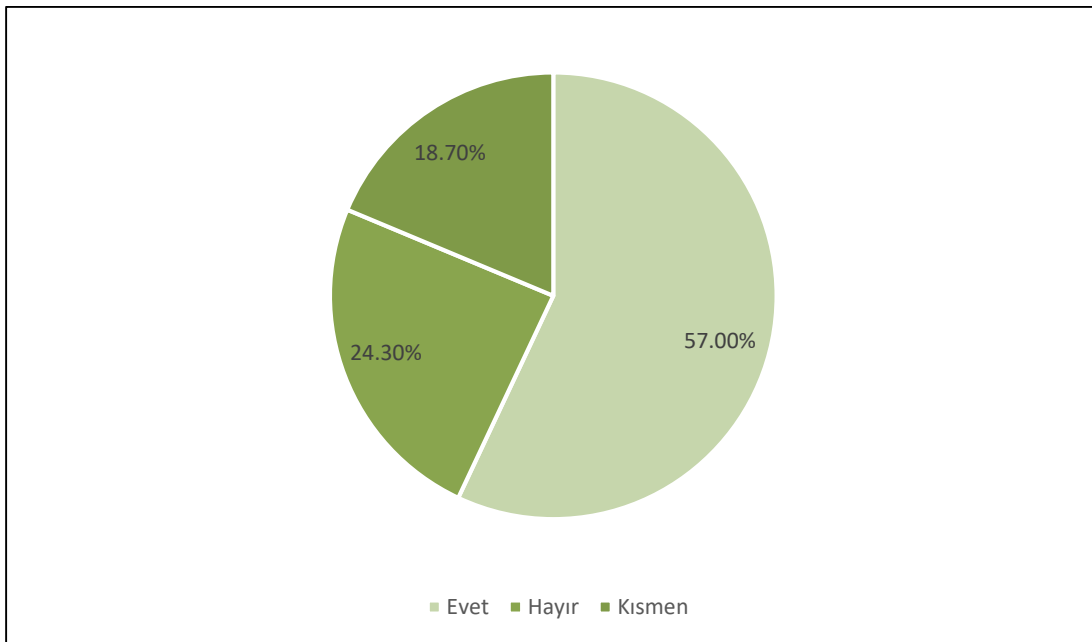
Katılanların 59'ü (55.1%) iş yerinden memnun, 15'i (14%) iş yerinden memnun değil ve 33'ü (30.8%) iş yerinden kısmen memnundur.

Çizelge 8.10: Ankete katılanların toplam çalışma süresi dağılımı (yıl)



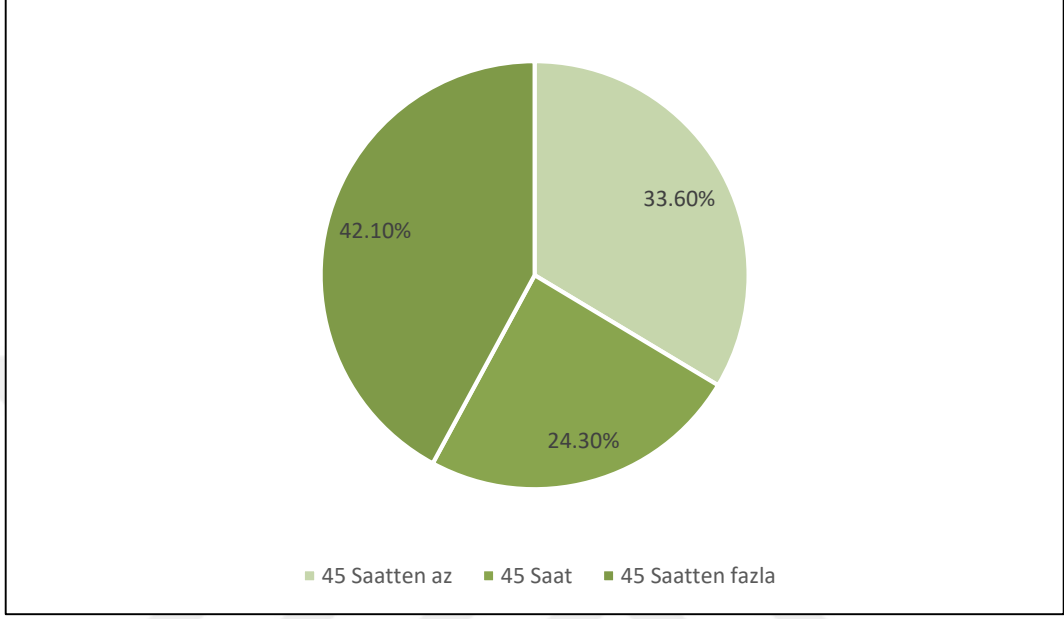
Katılanların 36'si (33.6%) 0-5 yıl, 36'si (33.6%) 5-10 yıl, 16'sı (15%) 10-15 yıl, 10'u (9.3%) 15-20 yıl ve 9'u (8.4%) 20 ve üzeri yıl iş tecrübesine sahiptirler.

Çizelge 8.11: Ankete katılanların eğitim ve yaptıkları işle ilişkisi dağılımı



Katılanların, 61'i (57%) ilgili, 26'sı (24.3%) ilgisiz ve 20'si (18.7%) kısmen ilgili alanlarda eğitim almışlar.

Çizelge 8.12: Ankete katılanların haftalık çalışma saatleri dağılımı



Katılanların 36'sı (33.6%) haftada 45 saatten az, 26'sı (24.3%) haftada 45 saat ve 45'i (42.1%) haftada 45 saatten fazla mesai yapmaktalar.

8.4.2. Güvenilirlik testi

Bu bölümde iş tatmini anketi, stres anketi ve iş tatmini-stres anketleri için Cronbach Alfa faktörü analizi yapılmış olup, verileri alttaki tabloya yansıtılmıştır.

Çizelge 8.13: Ölçeklerin güvenilirlik testi sonuçları

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on standardized item	N of Items
İş tatmini ölçeği	0.932	0.932	20
Stres Ölçeği	0.872	0.877	43
İş tatmini – Stres ölçekleri (Birlikte)	0.795	0.799	63

Cronbach alfa değerinin her üç seçenek için 0.65'in üzerinde olması genel olarak ölçeklerin verilerinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

8.4.3. Araştırma grubunun iş tatmini ile ilgili bulguları

Hipotezlerimiz arasında hipotez A, hipotez B ve hipotez C işi tatmini ile demografik bulguların ilişkisi ölçerken, hipotez I, iş tatmininin içsel ve dışsal boyutları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu bölümde anketten elde ettiğimiz veriler doğrultusunda, bu dört hipotez, SPSS programında analiz edilerek doğruluk payları ölçülmüş olup ve bu konu ile detaylı bilgi verilecektir.

8.4.3.1. Hipotez A'in analizi

Hipotez A'da çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve yaşları açısından istatistiksel ilişki analiz edilmiştir. Bu analiz ile ilgili bulgular Çizelge 8.14'de sunulmuştur.

Çizelge 8.14: Çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve yaşları açısından ilişki analizi

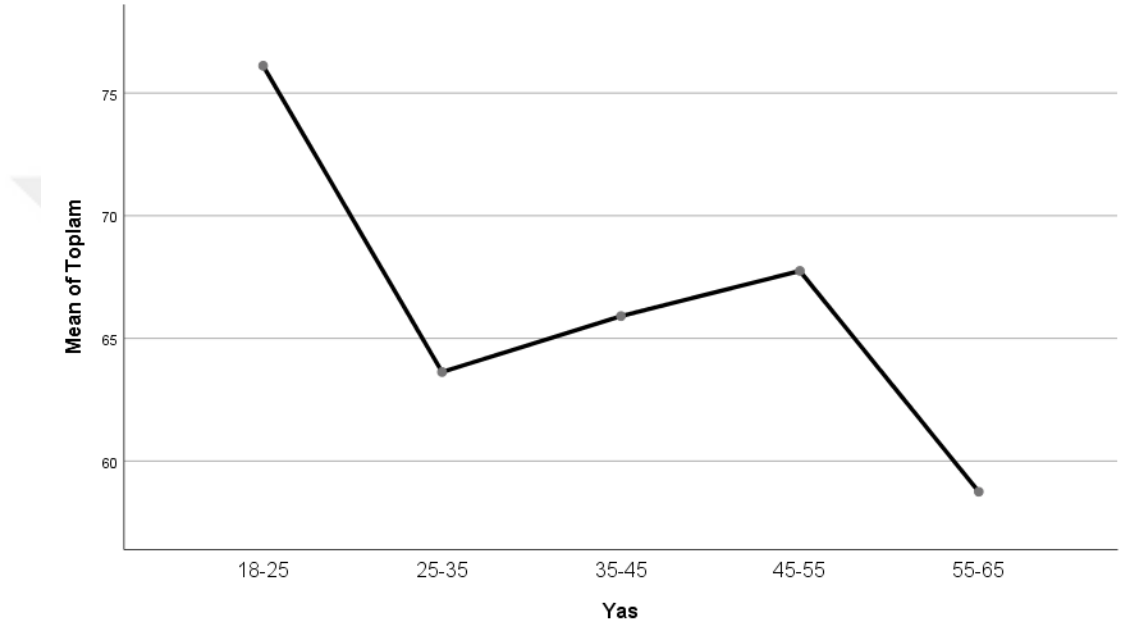
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Min.	Max.	F	P
18-25	9	76.11	11.263	3.754	53	92	1.793	0.136
25-35	54	63.63	14.471	1.969	21	98		
35-45	32	65.91	13.890	2.455	32	87		
45-55	8	67.75	14.538	5.140	38	87		
55-65	4	58.75	15.945	7.973	46	79		
Total	107	65.49	14.330	1.385	21	98		

Bu araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve yaşları açısından istatistiksel ilişki olup olmadığını araştırmak için, ANOVA analizi yöntemi kullanılmış olup aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

A-H₀, "Genel iş tatmini puan ortalamaları yönünden, yaş açısından istatistiksel olarak büyük farklılık vardır." Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların yaş gruplarına göre, genel iş tatminini seviyeleri arasında istatistiksel farklılığın var olduğu tespit edilmiştir (P = 0.136 > 0.05). Aynı zamanda genel iş tatmini puanlarından yola çıkarak 18-25 yaş grubunda yer alan çalışanların, diğer yaş gruplarına göre iş tatmini

seviyeleri en yüksek puan olarak (76.11 ± 11.27) tespit edilmiş olup, en düşük genel iş tatmini puanı (58.75 ± 15.95) 55-65 yaş grubuna aittir. Örneklem grubunun yaşına göre genel iş tatmini puanı seviyesi alttaki çizelge de verilmiştir.

Çizelge 8.15: Çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve yaşları arasındaki ilişki şeması



8.4.3.2. Hipotez B'nin analizi

Hipotez B'de çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve cinsiyetleri açısından istatistiksel ilişki analiz edilmiştir. Bu analiz ile ilgili bulgular Çizelge 8.16'de sunulmuştur.

Çizelge 8.16: Çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve cinsiyetleri açısından ilişki analizi

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	F	Sig.
Kadın	47	63.68	14.048	2.049	0.02	0.887
Erkek	60	66.9	14.506	1.873		

Bu araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve cinsiyetleri açısından istatistiksel ilişki olup olmadığını araştırmak için, Bağımsız T analizi yöntemi kullanılmış olup aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

B-H₀, “Genel iş tatmini puan ortalamaları yönünden, cinsiyet açısından istatistiksel olarak büyük farklılık vardır.” Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların cinsiyete göre, genel iş tatminini seviyeleri arasında istatistiksel farklılığın var olduğu tespit edilmiştir (P = 0.887 > 0.05). Bu bulgulara göre ankete katılan çalışanların arasında erkeklerin iş tatmini puanı daha yüksektir (66.9±14.05). Bu bulgu erkeklerin işlerinden duydukları doyum hissini daha fazla olduğu anlamına gelmektedir.

8.4.3.3. Hipotez C’ün analizi

Hipotez C’de çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve medeni durumları açısından istatistiksel ilişki analiz edilmiştir. Bu analiz ile ilgili bulgular Çizelge 8.17’de sunulmuştur.

Çizelge 8.17: Çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve medeni durumları açısından ilişki analizi

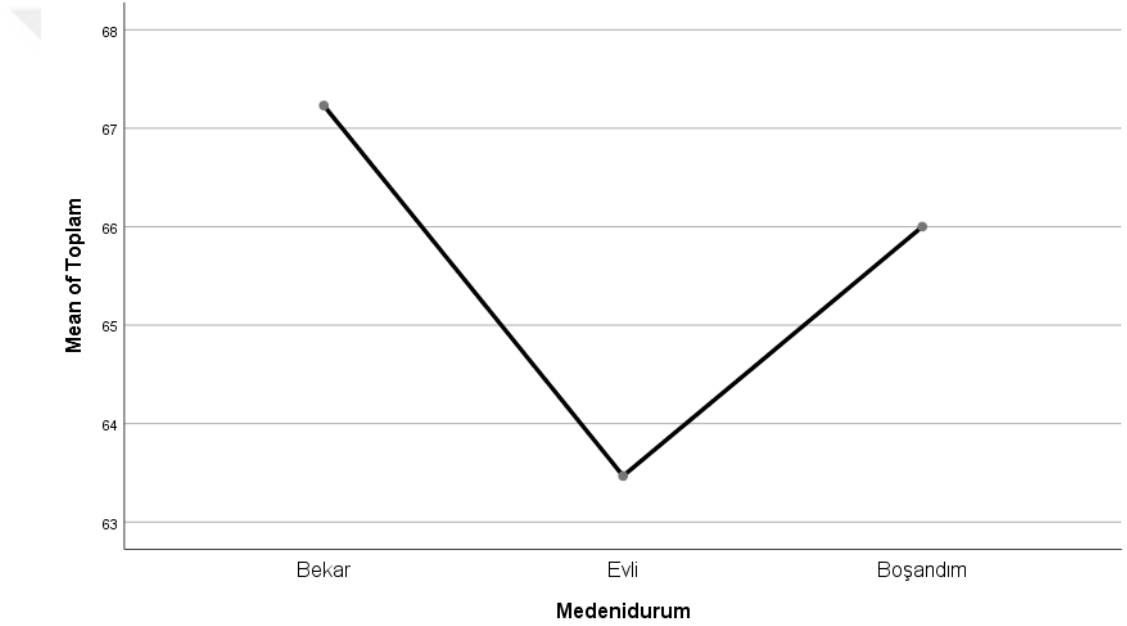
	Std.		Std.		Min.	Max.	F	P
	N	Mean	Deviation	Error				
Bekar	52	67.23	14.201	1.969	21	92	0.854	0.429
Evli	47	63.47	14.945	2.18	32	98		
Boşandım	8	66	11.058	3.91	50	87		
Total	107	65.49	14.33	1.385	21	98		

Bu araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve medeni durumları açısından istatistiksel ilişki olup olmadığını araştırmak için, ANOVA analizi yöntemi kullanılmış olup aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

C-H₀, “Genel iş tatmini puan ortalamaları yönünden, medeni durum açısından istatistiksel olarak büyük farklılık vardır.” Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların medeni durumlarına göre, genel iş tatminini seviyeleri arasında istatistiksel farklılığın var olduğu tespit edilmiştir (P = 0.429 > 0.05). Elde ettiğimiz bulgulara göre ankete katılan çalışanların arasında bekar olan personel, genel

iş tatmini puanı açısından (67.23 ± 14.21) daha fazla iş duyumu hissetmektedirler. Bu gruptan hemen sonra, genel iş tatmini puanı açısından boşanmış olan personel yer almaktadır (66 ± 11.06). Medeni durumuna göre en düşük genel iş tatmini puanına sahip grup ise evli olan personelin grubudur (63.47 ± 14.95). Bu ankette eşi vefat etmiş olan hiçbir personel iştirak etmemiştir. Örneklem grubunun medeni durumuna göre genel iş tatmini puanı seviyesi alttaki çizelge de verilmiştir.

Çizelge 8.18: çalışanların genel iş tatmini puan ortalamaları ve medeni durumları açısından ilişki şeması



8.4.3.4. Hipotez 1'nin analizi

Bilindiği üzere kullanmış olduğumuz Minnesota iş tatmini ölçeğinin soruları iş tatmininin iki boyutunu ölçmek için hazırlanmıştır. İçsel iş tatminini ölçmek için 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 soruları ve dışsal boyutu için 5,6,12,13,14,17,18,19 kullanılmaktadır. Hipotez 3'te çalışanların iş tatmininin içsel boyutu puan ortalamaları ve iş tatmininin dışsal boyutu puan ortalamaları açısından istatistiksel ilişki analiz edilmiştir.

Bu araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların iş tatmininin içsel boyutu puan ortalamaları ve iş tatmininin dışsal boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel

ilişki olup olmadığını araştırmak için, ANOVA analizi yöntemi kullanılmış olup aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

I-H₀, “İşsel iş tatmini boyutu ve dışsal iştatmini boyutu puanları arasında istatistiksel olarak büyük farklılık vardır.” Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların iş tatmininin işsel boyutu puan ortalamaları ve iş tatmininin dışsal boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılığın var olduğu reddedilmiştir (P = 0.000 < 0.05). Ulaşılan bulgulara göre, çalışanların iş tatmininin işsel boyutu ve dışsal boyutu arasında bir fark yoktur.

8.4.4. Çalışma grubunun stres ile ilgili bulguları

Hipotezlerimiz arasında hipotez Ç, hipotez D, hipotez E, hipotez F, hipotez G ve hipotez H stres ile demografik bulguların ilişkisi ele alınmıştır. Bu bölümde anketten elde ettiğimiz veriler doğrultusunda, bu altı hipotez, SPSS programında analiz edilerek doğruluk payları ölçülmüş olup ve bu konu ile deyalı bilgi verilecektir.

8.4.4.1. Hipotez Ç'nin analizi

Hipotez Ç'de çalışanların genel stres puan ortalamaları ve cinsiyetleri açısından istatistiksel ilişki analiz edilmiştir. Bu analiz ile ilgili bulgular Çizelge 8.19'de sunulmuştur.

Çizelge 8.19: Çalışanların genel stres puan ortalamaları ve cinsiyetleri açısın ilişki analizi

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	F	Sig.
Kadın	47	104.89	18.505	2.699		
Erkek	60	102.1	18.968	2.449	0.932	0.337

Bu araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların genel stres puan ortalamaları ve cinsiyetleri açısından istatistiksel ilişki olup olmadığını araştırmak için, Bağımsız T analizi yöntemi kullanılmış olup aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

Ç-H₀, “Genel stres puan ortalamaları yönünden, cinsiyet açısından istatistiksel olarak büyük farklılık vardır.” Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların

cinsiyete göre, genel stres seviyeleri arasında istatistiksel farklılığın var olduğu tespit edilmiştir ($P = 0.337 > 0.05$). Bu bulgulara göre ankete katılan çalışanların arasında kadınların stres puanı daha yüksektir (104.89 ± 18.51). Bu bulgu kadınların işlerinde daha fazla stresli oldukları anlamına gelmektedir.

8.4.4.2. Hipotez D'nin analizi

Hipotez D'de çalışanların genel stres puan ortalamaları ve çocuk sahibi olma açısından istatistiksel ilişki analiz edilmiştir. Bu analiz ile ilgili bulgular Çizelge 8.20'de sunulmuştur.

Çizelge 8.20: Çalışanların genel stres puan ortalamaları ve çocuk sahibi olmaları açısın ilişki analizi

Çocuk	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	F	Sig.
Var	30	103.97	22.472	4.103		
Yok	76	103.11	17.328	1.988	3.733	0.056

D-H₀, “Genel stres puan ortalamaları yönünden, çocuk sahibi olma açısından istatistiksel olarak büyük farklılık vardır.” Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların çocuk sahibi olmaya göre, genel stres seviyeleri arasında istatistiksel farklılığın var olduğu tespit edilmiştir ($P = 0.056 > 0.05$). Bu bulgulara göre ankete katılan çalışanların arasında çocuklu personelin stres puanı daha yüksektir (103.97 ± 22.48). Bu bulgu çocuklu personelin işlerinde daha fazla stresli oldukları anlamına gelmektedir.

8.4.4.3. Hipotez E'nin analizi

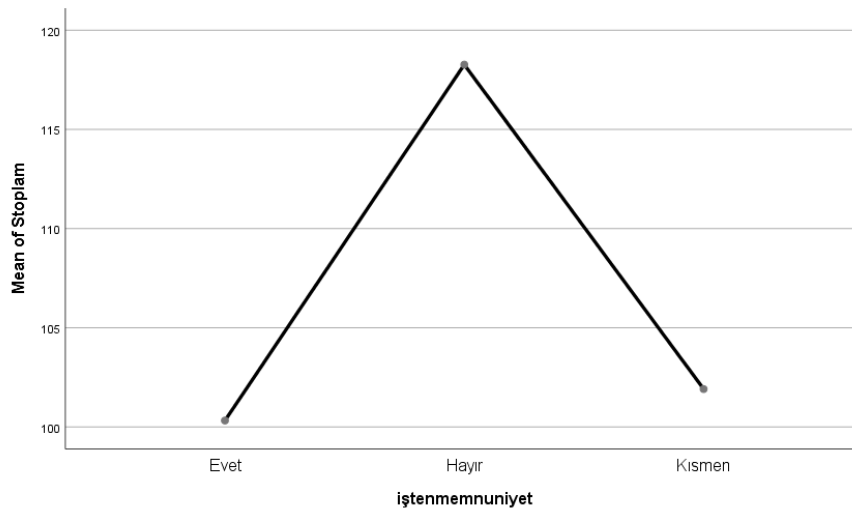
Bu araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların genel stres puan ortalamaları ve işlerinden memnuniyetleri açısından istatistiksel ilişki olup olmadığını araştırmak için, ANOVA analizi yöntemi kullanılmış olup aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

Çizelge 8.21: çalışanların genel stres puan ortalamaları ve işinden memnuniyet oranı açısından ilişki analizi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Min.	Max.	F	P
Evet	59	100.32	18.696	2.434	64	145	6.175	0.003
Hayır	15	118.27	15.668	4.046	84	144		
Kısmen	33	101.91	17.256	3.004	64	140		
Total	107	103.33	18.73	1.811	64	145		

E-H₀, “Genel stres puan ortalamaları yönünden ve işlerinden memnuniyeti açısından istatistiksel olarak büyük farklılık vardır.” Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların işlerinden memnuniyetlerine göre, genel stres seviyeleri arasında istatistiksel farklılığın var olduğu reddedilmiştir (P = 0.003 < 0.05). Ulaşılan bu bulgulara göre çalışan personelin arasından işinden memnun olmayanların genel stres puanları daha yüksektir. Bu demektir ki, işinden memnun olmayan kişileri, iş ortamında daha fazla stresliler (118.27±18.70). Aynı zamanda ankete katılan personelin arasında, işinden kısmen memnun olanlar, işlerinden memnun olmayanlardan sonra, genel stres puanı açısından (101.91±17.26) iş yerinde daha fazla stresliler.

Çizelge 8.22: çalışanların genel stres puan ortalamaları ve işinden memnuniyet oranı açısından ilişki şeması



8.4.4.4. Hipotez F'nin analizi

Bu araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların genel stres puan ortalamaları ve iş tecrübeleri (kıdem) açısından istatistiksel ilişki olup olmadığını araştırmak için, ANOVA analizi yöntemi kullanılmış olup aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

Çizelge 8.23: Çalışanların genel stres puan ortalamaları ve iş tecrübeleri (kıdem) oranı açısından ilişki analizi

Yıl	N	Std.		Std. Error	Min.	Max.	F	P
		Mean	Deviation					
0-5	36	104.33	11.492	1.915	81	127	0.259	0.903
5-10	36	101.22	20.605	3.434	64	142		
10-15	16	104.94	22.644	5.661	75	140		
15-20	10	101.6	24.963	7.894	64	144		
+20	9	106.78	22.443	7.481	82	145		
Total	107	103.33	18.73	1.811	64	145		

F-H₀, “Genel stres puan ortalamaları yönünden ve iş tecrübesi (kıdem) açısından istatistiksel olarak büyük farklılık vardır.” Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların işlerinden memnuniyetlerine göre, genel stres seviyeleri arasında istatistiksel farklılığın var olduğu kabul görmüştür (P = 0.903 > 0.05). Bu analizin bulgularına göre iş tecrübesi daha yüksek olan personelin, genel stres puan ortalamaları daha yüksektir (106.78±18.73). Bu demektir ki ankete katılan personelin arasında, daha fazla iş tecrübesine sahip olan kişiler iş yerinde saha stresliler. Aynı zamanda bu analizin sonuçlarına göre 5-10 yıl iş tecrübesi olan personelin genel stres puan ortalaması en düşüktür (106.78±18.73).

8.4.4.5. Hipotez G'nin analizi

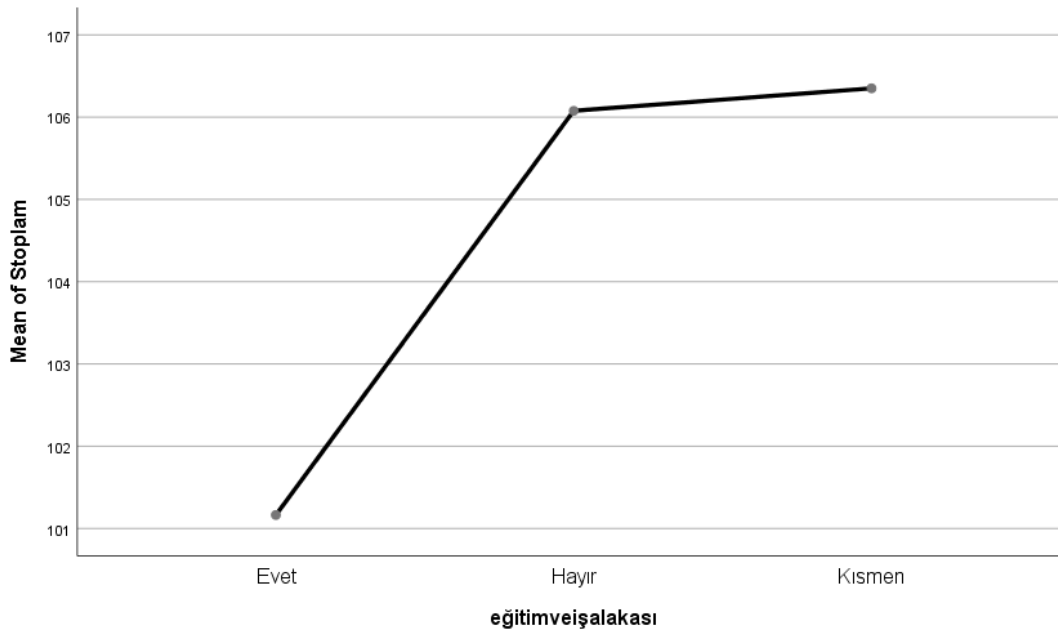
Bu araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların genel stres puan ortalamaları ve aldıkları eğitim ve yaptıkları işin alakası açısından istatistiksel ilişki olup olmadığını araştırmak için, ANOVA analizi yöntemi kullanılmış olup aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

Çizelge 8.24: Çalışanların genel stres puan ortalamaları aldıkları eğitim ve yaptıkları işin alakası açısından ilişki analizi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Min.	Max.	F	P
Evet	61	101.16	20.362	2.607	64	145	0.947	0.391
Hayır	26	106.08	16.738	3.283	78	142		
Kısmen	20	106.35	15.628	3.495	74	144		
Total	107	103.33	18.73	1.811	64	145		

G-H₀, “Genel stres puan ortalamaları yönünden ve aldıkları eğitim ve yaptıkları işin alakası açısından istatistiksel olarak büyük farklılık vardır.” Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların aldıkları eğitim ve yaptıkları işin alakasına göre, genel stres seviyeleri arasında istatistiksel farklılığın var olduğu kabul edilmiştir (P = 0.391 > 0.05). Bu bilgilere göre ankete katılan personelin arasında aldıkları eğitimin yaptıkları iş ile alakası kısmi olan personel daha streslidirler (106.35±15.63).

Çizelge 8.25: Çalışanların genel stres puan ortalamaları aldıkları eğitim ve yaptıkları işin alakası açısından ilişkisi şeması



Aynı zamanda, genel stres puanı yüksekliği açısından ikinci sırada işi ile aldığı eğitimin alakası olmayan personel en stresli elemanlardır (106.08±16.74).

8.4.4.6. Hipotez H'nin analizi

Bu araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların genel stres puan ortalamaları ve genel iş tatmini puanı ortalaması açısından istatistiksel ilişki olup olmadığını araştırmak için, ANOVA analizi yöntemi kullanılmış olup aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

H-H₀, “genel stres puan ortalamaları ve genel iş tatmini puanı ortalaması arasında istatistiksel olarak büyük farklılık vardır.” Hipotezinin doğruluğunu analiz ettiğimizde; çalışanların genel stres puan ortalamaları ve genel iş tatmini puanı ortalaması arasında istatistiksel farklılığın var olduğu kabul edilmiştir (P = 0.231 > 0.05). Ulaşılan bulgulara göre, çalışanların genel stres puanlarının ve genel iş tatmini puanlarının arasında farklılık vardır. Bu demektir ki iş tatmini seviyesi daha yüksek olan personelin stres seviyesi daha düşüktür.



9. SONUÇ

Çağımızın sıkı ve acımasız rekabet ortamı, insanların çalışma yerlerinde daha fazla baskı ve yıpratıcı faktörlerin etkisinde kalmalarına neden olmaktadır. İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirdiklerinden, maruz kaldıkları farklı baskı ve rahatsız edici faktörlerin incelenmesi büyük önem arz etmektedir. İnsanların işlerinden haz almaları onların iş ve özel hayatlarına olumlu etkiler yapmaktadır. İşinden memnun olan biri için sabah kalkıp, işe gitmek bir motivasyon kaynağıdır, çünkü işinden duyduğu memnuniyet duygusu, bireyi manevi açıdan tatmin etmektedir. Buna karşı, bulunduğumuz zaman diliminin acımasız ve zor rekabet ortamı ve işletmelerin odak noktalarının insan ve kaliteden, kara doğru eksen kayması yaşaması, çalışanların iş tatmini seviyelerinin yükselmesini önleyebilmektedir. Bu iş dünyasında, ayakta kalıp, başarılı ve mutlu bir hayat sürmek isteyen birey ve işletmeler ise, çağın hastalığı adını alan stres kavramını iyi tanıyıp, analiz edip ve bu olumsuz olguya karşı önlemlerini almalılar. Kuşkusuz günümüzün iş hayatında kaçınılmaz olan stresi önlemek veya yönelterek zararlarını minize etmek, çalışanların iş ortamında duydukları haz duygusunu artıracaktır.

Bu araştırmanın teorik bölümünde iş tatmini ve stres ile ilgili teorik bilgiler, literatür araştırması yöntemi ile toplanmıştır. Uygulama bölümünde ise Ferroli Isıtma ve Klima Sistemleri San. Tic. ve Servis A.Ş. işletmesinin çalışanları üzerinde online anket uygulaması gerçekleştirilmiştir ve bu yöntem ile çalışanların iş tatmini ve stres düzeyleri arasındaki ilişki aydınlatılmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirdiğimiz anket uygulamasının verilerinin analiz edilmesi ise SPSS programında yapılmıştır. Verilerin SPSS programı ortamında analizi sürecinde ise ANOVA analiz yöntemi ve Bağımsız T-Test analiz yöntemlerinden faydalanmıştır.

Uygulama bölümünde 117 personeli bulunan araştırma gurubu firmasının, 107 personeline ulaşılmıştır. Çalışanların yüzde 91.46'sına ulaştığımız bu çalışmada iştirak eden personelin, yüzde 43.90'i kadın ve yüzde 56.10'u erkek personeldir. Araştırmaya katılan personelin yaş dağılımı ise, yüzde 8.4'ü 18-25 yaş arası, yüzde 50.5'i 25-35 yaş arası, yüzde 29.9'u 35-45 yaş arası, yüzde 7.5'i 45-55 yaş arası ve

yüzde 3.7'si 55-65 yaş aralığındadırlar. Katılan personelin yüzde 43.9'u evli, yüzde 48.6'sı bekar ve yüzde 7.5'i boşanmıştır. Personel arasında eşi vefat eden yoktur. Evli olan katılımcıların yüzde 58.2'si 0-5 yıl arasında evli, yüzde 13.4'ü 5-10 yıl arası, yüzde 20.9'u 10-20 yıl arası, yüzde 3'ü 20-30 yıl arası ve yüzde 4.5'i ise 30 yıl üzeri evlilik süreleri vardır. Araştırma grubunun yüzde 28.30'u çocuk sahibidir. Aynı zamanda yüzde 3.7'si Ortaokul, yüzde 4.7'si Lise, yüzde 9.3'ü Önlisans, yüzde 47.7'si Lisans, yüzde 28'i Yüksek Lisans ve yüzde 6.5'u Doktora ve üzeri eğitim düzeyine sahiptirler.

Araştırmanın analiz kısmında çalışanların iş tatmini ve stres seviyesi hakkında 10 hipotezin doğruluğu sınanmıştır. Bu hipotezlerin sonuçlarını ve sunular önerileri alttaki gibi sıralamak mümkündür.

A. Personelin iş tatmini ve yaş aralığı açısından istatistiksel olarak farklılığın var olduğu istatistiksel olarak onaylanmıştır. Bu verilere göre, 18-25 yaş grubunda yer alan çalışanların, diğer yaş gruplarına göre iş tatmini seviyeleri daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Personelin yaş açısından en düşük genel iş tatmini seviyesine sahip olanlar ise, 55-65 yaş grubu aralığında yer alan personeldir.

Bu olgu, örneklem işletmenin yöneticilerinin, 25 yaş üstü personelin iş tatmini seviyelerini yükseltmek için iş rotasyonu, iş basitleştirme, iş zenginleştirme ve esnek çalışma saatleri gibi yöntemlerini kullanmaları gerekmektedir.

B. Personelin iş tatmini seviyelerinin cinsiyet açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre erkek çalışanların iş tatmini seviyeleri daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgu erkeklerin işlerinden duydukları doyum hissini daha fazla olduğu göstermektedir.

Elde ettiğimiz bu bulgulara göre, örneklem firmamızın yöneticileri, iş tatmini konusunu kadın personel için daha fazla ciddiye almaları gerektiğini göstermektedir.

C. Çalışanların iş tatmini ve medeni durumunu ele aldığımızda ise, çalışanların medeni durumlarına göre, genel iş tatminini seviyeleri arasında istatistiksel farklılığın var olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ankete katılan çalışanların arasında

bekar olan personel, daha fazla iş doyumunu hissetmektedirler. Bekar personelden sonra, boşanmış olan personel işlerinden daha memnundur. Evli olan personel ise iş tatmini açısından en düşük seviyeye sahip gruptur.

Bu bulgular, işletmenin evli personeline iş tatmini açısından son derece dikkatli davranılarak, personelin memnuniyet seviyelerini yükseltmek için motive edici uygulamalar yapılması gerektiğini göstermektedir.

Ç. Gerçekleştirdiğimiz analizin bulgularına göre, çalışanların iş tatmininin içsel boyutu ve dışsal boyutu arasında fark tespit edilmemiştir.

Bu demektir ki bu işletme, personelinin içsel ve dışsal doyumunu beraber bir şekilde ele alarak, yüksek tutması gerekmektedir.

D. Personelin cinsiyeti iş yerindeki stres seviyelerini etkilemektedir. Elde ettiğimiz bulgulara göre personelin arasında kadınların stres seviyeleri daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgu kadınların işlerinde daha fazla stresli oldukları anlamına gelmektedir.

Bu olumsuz olguyu önlemek için işletme yöneticileri, kadın personelin stres ve iş doyumunu konularını ciddi bir şekilde ele almalı. Bunun için personele bireysel ve örgütsel stres yönetimi yöntemleri öğretilip ve iş yerinde uygulanmalıdır.

E. Çocuk sahibi olan personelin stres seviyesinin daha yüksek olduğu, yaptığımız analizlerin ulaştığı başka bir konudur. Bu bulgu çocuklu personelin işlerinde daha fazla stresli olduklarını tespit etmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, bir yöneticinin gerçekleştireceği ilk uygulama, çocuk sahibi personelin stres düzeyini azaltacak önlemlerin alınmasıdır. Bunun için personele bireysel ve örgütsel stres yönetimi yöntemleri öğretilip ve iş yerinde uygulanmalıdır.

F. Ulaşılan bu bulgulara göre çalışan personel işinden memnun değil ise stres seviyesi daha yüksektir demektir. Bu demektir ki, işinden memnun olmayan kişileri, iş ortamında daha fazla stresliler. Aynı zamanda ankete katılan personelin arasında, işinden kısmen memnun olanlar, işlerinden memnun olmayanlardan sonra, stres seviyesi açısından iş yerinde ikinci sıradalar.

Bu olumsuz olguyu önlemek için ilk aşamada, insan kaynakları bölümünün personel seçimi ile ilgili kullanmakta olduğu yöntemleri gözden geçirip, yenileyip ve daha fazla bilimselleştirmesi gerekmektedir. Bir işin özelliklerine uygun olmayan bir elemanın hem iş doyumunu düşecek ve hem stres düzeyi artacaktır. İnsan kaynaklarıyla ilgili bir eksiklik yok ise personele bireysel ve örgütsel stres yönetimi yöntemleri öğretilip ve uygulanmalıdır.

G. Bu analizin bulgularına göre iş tecrübesi daha yüksek olan personelin, stres düzeyleri yüksektir. Bu demektir ki ankete katılan personelin arasında, daha fazla iş tecrübesine sahip olan kişiler iş yerinde saha stresliler. Aynı zamanda bu analizin sonuçlarına göre 5-10 yıl iş tecrübesi olan personelin stres düzeyi en düşüktür.

Bu konuda 10 yıl üzeri iş tecrübesine sahip personele bireysel ve örgütsel stres yönetimi yöntemleri öğretilip ve iş yerinde uygulanmalıdır.

H. Bu araştırma da, çalışanların aldıkları eğitim ve yaptıkları işin ilgilisi yok veya kısmi ise, daha stresliler bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu konuda, asıl görev ve sorumluluk insan kaynakları bölümüne aittir. Personel seçimi aşamasında adayların nitelikleri ve işin özellikleri birbiriyle uyuşmuyor ise, bu adayların işe alınması ve görev alması onları strese sokacaktır. Bunun önlemi ise, belirli personel seçimi teknikleri ile doğru işe, doğru elemanı seçmektir.

I. Uygulama aşamasında bahsettiğimiz gibi, personelin stres düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasında ters ilişki vardır. Bu demektir ki, stres seviyesinin yükselmesi, personelin iş tatmini düzeyini düşürmektedir.

Bu konuda, örneklem grubuna ait olduğu bu işletme, önceliğini çalışanların iş memnuniyetlerini yüksek tutmaya vermelidir. Buna ilave olarak, personele bireysel stres yönetimi yöntemlerini öğretmek ve iş yerinde örgütsel stres yönetimi yöntemlerini her bölümün yöneticisine aktararak, yüksek iş doyumunu ve düşük stres seviyeli personeli çalıştırmış olacaktır. Bu iki olumlu olgunun sonucu da personel ve işletmenin performans artışıdır.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. ve Keklik, B., 2011. Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:29.

Ağma, F. Ş., 2007. İş Yaşamında Stresin Nedenleri Ve Olumsuz Etkileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Ağrbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H., 2015, Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3.

Akkuş, O., 2010. Rehberlik Araştırma Merkezinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimin Kültürel Temelleri Anabilimdalı Eğitimin Sosyal Ve Tarihi Temelleri Bilim Dalı*.

Altay, H., 2009. Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:17.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U., 2010. Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:2.

Aydın, İ., 2012. Örgütsel Stress Kaynakları Ve Yönetimi: Yozgat Emniyet Müdürlüğü Bünyesinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Aydiner Boylu, A. ve Terzioğlu, R. G., 2008. Ailelerin yaşam kalitelerini etkileyen bazı subjektif göstergelerin incelenmesi, Hacettepe üniversitesi, iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, Cilt:26, Sayı:2.

Bakan, İ. ve Büyük beşe, T., 2004. Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi, Bir Alan Çalışması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:23.

Balıkçı, E., 2013. İş Stresi Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı*.

Baş, T., 2002. Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:17 Sayı:2.

Baytar, Ö., 2010. İş Yaşamında Stresinişgören Performansı Üzerindeki Etkileri, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı*.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ., 2011. İştatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1.

Çalışkan, Z., 2005. İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:9.

Çimen, M. ve Şahin, İ., 2000. Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:4.

Coşkun, N., 2006. Çalışma Hayatında Stress Ve İyimserliğin İş Tatminine Etkisive Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*.

Dağdeviren Gözden, E., 2007. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Atılım Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı*.

Demir, H., 2008. Kültürel Renk Körlüğü Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirmenin Aracılık (Mediation) Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22 Sayı:2.

Demir, H., Usta, R., Okan, T., 2008. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2.

Erdal, M. B., 2009. İşletmelerde Stres Kaynakları Ve Yönetim Teknikleri Ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Ergül, A., 2012. Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim Ve Sağlık Çalışanlarınyönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Garipoğlu, E., 2007. Stres Yönetimi Ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim DalıYönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı*.

Güney, S., 2011. Örgütsel Davranış, Nobel Yayınevi, Ankara.

Güney, S., 2012. Liderlik, Nobel Yayınevi, İstanbul.

Gürbüzler, Y., 2004. Stres Kaynaklarının İş Doyumuna Etkileri: Kütahya İlk Ve Orta Öğretim Kurumlarında Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Anabilim Dalı*.

İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., Fırat, S., 2004. Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:11 Sayı:1.

Karagül, M., 2011. Örgütsel Stres Ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Karahan, A., 2009. Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:23.

Karakuş, H., 2011. Hemşirelerin İş Tatmini Düzeyleri: Sivas İli Örneği”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:6.

Karacıoğlu, F. ve Kaygın, E., 2011. Krizin Organizasyonların Yönetimsel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:1 Sayı:1.

Kaya, E., 2010. İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Kök, S. B., 2006. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1.

Kuşlivan, Z. ve Kuşlivan, S., 2015. Otel İşletmelerinde iş ve işletme ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki etkisi: Nevşehir Örneği”, *Turizm Araştırmaları dergisi*, Cilt:16, Sayı:2.

Özalp, F., 2013. Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Özaydın, M. M. Ve Özdemir, Ö., 2014. Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.

Özbek, M. F., 2010. Evrensel ve Eşitlikçi Personel Uygulamaları ve Politik Engellenmişliğin İş Tatmini İle İlişkisi: Kırgızistan Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:26.

Özkalp, E., 2004. Örgütsel Davranış, *Anadolu Üniversitesi Yayınevi*, 2. Baskı, Eskişehir.

Şahin, A., Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:5.

Tanşu, M., 2009. Örgütsel Stres Kaynakları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı*.

Taş, Y., 2004. İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:21 Sayı:1.

Taş, Y., 2011. İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1.

Tor, S. S., 2011. Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik, Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Tuna, Y., 2013. İş ve yaşamda motivasyon, *Anadolu Üniversitesi Yayını*.

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M., Akgün, T., 2010. Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, Cilt:5 Sayı:17.

Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K., 2007. Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurumda İlaç Müesseseleri Üzerinde Bir Saha Araştırması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:21 Sayı:1.

Yazıcıoğlu, İ., 2009. Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:30.

Yenihan, B., 2014. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2.

Yılmaz, G., 2010. The Relationship Between Employee Perception Of Organizational Climate, Work Stress And Job Satisfaction: A Study In Call Centers,

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Yılmaz, G., Eser, A., Yorgun S., 2010. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.

Yılmaz, M. K., 2006. Stres Ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Müessesileri Üzerinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yüksel, İ., 2005. İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2.



EKLER

EK 1: Anket Formu

Demografik Bilgiler

1- Yaş : 18-25 25-35 35-45 45-55 55-65

2- Cinsiyet : Kadın Erkek Diğer

3- Medeni Durumunuz : Bekar Evli Eşim Vefat Etti Dul

4- Kaç yıldır evlisiniz: 0-5 5-10 10-20 20-30 30 ve üzeri

5- Çocuk: Var Yok

6- Eğitim Düzeyiniz: İlkokul Ortaokul Lise ve dengi
Önlisans Lisans Yüksek Lisans
Doktora ve üzeri

7- Çalıştığınız işyerinden memnun musunuz? Evet Hayır Kısmen

8- Kaç yıldır çalışıyorsunuz (toplam) ?

0-5 5-10 10-15 15-20 20 ve üzeri

9- Aldığınız eğitim ve yapmakta olduğunuz işi alakalı mıdır? Evet Hayır

10- Yaptığınız işten memnun musunuz? Evet Hayır

11- Hafta da kaç saat çalışıyorsunuz?

45 saatten az 45 saatten fazla 45 saat

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

İş memnuniyeti seviyesini belirlemek için hazırlanan alttaki soruları okuyarak, değerlendiriniz lütfen.

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsız	Memnun	Çok Memnun
1- Beni her zaman mesgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2- Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme açısından	1	2	3	4	5
4- Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
5- Yöneticimin astlarını yönetme tarzı açısından	1	2	3	4	5
6- Yöneticimin karar vermedeki yeteneği açısından	1	2	3	4	5
7- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8- Bana sabit bir iş sağlaması açısından	1	2	3	4	5
9- Başkaları için bir şeyler yapabilme	1	2	3	4	5

olanağına sahip olmam bakımından					
10- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme açısından	1	2	3	4	5
12- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması açısından	1	2	3	4	5
13- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret açısından	1	2	3	4	5
14- İş ortamında terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
16- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	1	2	3	4	5
17- Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18- Çalışma arkadaşlarımla anlaşmalarıyla anlaşmaları açısından	1	2	3	4	5

19- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	2	3	4	5
20- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusu açısından	1	2	3	4	5

STRES KAYNAĞI ÖLÇEĞİ

İşyerindeki stres seviyesini belirlemek için hazırlanan alttaki soruları okuyarak, değerlendiriniz lütfen.

	Asla	Seyrek Olarak	Bazen	Sık	Her Zaman
1- Yabancılarla karşılaşmaktan rahatsız olurum.	1	2	3	4	5
2- Bir grup önünde konuşurken rahatsız olurum.	1	2	3	4	5
3- İstediklerimi yapıp yapmama konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4- Birlikte çalıştığım insanların yaptığım iş konusunda fikirleri yok.	1	2	3	4	5
5- Amirlerim ile görüş ayrılıklarım var.	1	2	3	4	5
6- İşyerinde olan çalışmalarla uğraşmak zamanımın çoğunu alır.	1	2	3	4	5
7- Yöneticilik konusunda kendime güvenmiyorum.	1	2	3	4	5
8- Yöneticiler kendi işlerini yapar iken yeni taleplerde bulunarak beni engeller.	1	2	3	4	5
9- Çalıştığım bölüm ile diğer bölümler arasında çatışma var.	1	2	3	4	5

10- Sadece yaptığım iş yetersiz olduğunda beni hatırlarlar.	1	2	3	4	5
11- Beni etkileyecek kararlar veya değişiklikler, bilgim olmadan veya bana sorulmadan yapılır.	1	2	3	4	5
12- Yapacağım iş için çok, ama çok az zamanım var.	1	2	3	4	5
13- İşimde yaptıklarımın daha fazla niteliklerimin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14- Şuanda yapmakta olduğum iş için yetersiz olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15- Yakın olarak çalıştığım mesai arkadaşlarım benden farklı alanda eğitim almışlar.	1	2	3	4	5
16- İşimi yapabilmem için başka bölümlere gitmem gerekir.	1	2	3	4	5
17- İşyerindeki insanlarla veya ailemle olan çatışmalarımı çözümleyemem.	1	2	3	4	5
18- Diğer bölümlerle olan çatışmamı çözümleyemem.	1	2	3	4	5
19- Birlikte çalışmakta olduğum insanlardan çok az kişisel destek alırım.	1	2	3	4	5
20- Bir plan üzerinde çalışmak yerine zamanımı onunla ilgili sorunları çözmekle harcıyorum.	1	2	3	4	5
21- Fazla mesailer ve hafta sonunu da içine alan iş koşullarım sebebiyle ailemin baskısını hissediyorum.	1	2	3	4	5
22- Kendi kendime zaman sınırlamaları koyarım.	1	2	3	4	5
23- Daha alt derecede çalışanlara olumsuz bir şey söylemem zor olur.	1	2	3	4	5

24- Saldırgan kişilerle başa çıkmakta güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
25- Pasif kişilerle çalışmakta güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
26- Birbiriyle çakışan sorumluluklar beni güç durumda bırakır.	1	2	3	4	5
27- Yaşıtlarım arasındaki bir çatışmada hakemlik yapmaktan rahatsızlık duyarım.	1	2	3	4	5
28- Benden küçük veya çocukların arasındaki çatışmada hakemlik yapmaktan rahatsızlık duyarım.	1	2	3	4	5
29- Yaşıtlarımla çatışmaya girmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
30- Üstlerimle çatışmaya girmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
31- Astlarımla çatışmaya girmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
32- Karmaşık işler canımı sıkar.	1	2	3	4	5
33- Kendi ihtiyaçlarım işyeri ile çatışma halindedir.	1	2	3	4	5
34- Gürültülü çevre beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
35- Bir iş üzerinde dikkatimi toplamakta güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5
36- Eşimin benden birçok isteği var.	1	2	3	4	5
37- Ebeveynimin sağlık durumlarıyla ilgilenmem gerekir.	1	2	3	4	5
38- Çocuklarımla iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5

39- Hissettiklerimi söylemekte güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5
40- Çalıştığım yerde çok sigara içiliyor.	1	2	3	4	5
41- Çalıştığım yerdeki koku beni rahatsız ediyor.	1	2	3	4	5
42- Oldukça gürültülü bir yerde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
43- Oturduğum yerdeki çevre kirliliğinden şikayetçiyim.	1	2	3	4	5

EK 2: Anket Uygulaması İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komsiyon Kararı



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-5751
Konu : Hatef FAGHANI NOBARI'nın Etik
Onayı Hk.

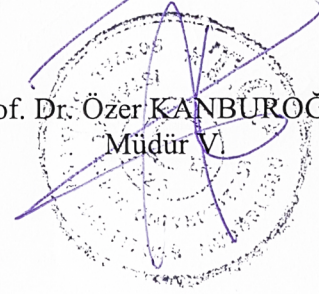
11/09/2017

Sayın Hatef FAGHANI NOBARI

Enstitümüz Y1412.040025 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Hatef FAGHANI NOBARI'nın "ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE STRES DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "Çalışanların İş Doyumu ve Stres Durumlarının Belirlenmesi" ile ilgili anketi 17.08.2017 tarih ve 2017/16 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V



ÖZGEÇMİŞ

Ad - Soyad : HATEF – FAGHANI NOBARI

Doğum Tarihi ve Yeri : 21/09/1985, İRAN

E-Posta : hatef.faghani.n@hotmail.com



ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans:** 2011, İslami Azad Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, İnşaat Mühendisliği Lisansı, Tabriz/İran.
- **Yüksek Lisans:** 2017, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı, İstanbul/Türkiye.

YABANCI DİL BİLGİSİ

- Farsi (İleri Seviye)
- Azeri (İleri Seviye)
- Türkçe (İleri Seviye)
- İngilizce (İleri Seviye)