

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARININ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
VE
BANKA ÇALIŞANLARI İÇİN YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Sevgül AKGÜNDÜZ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ethem DUYGULU

2006

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum” Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03/10/2006

Sevgül AKGÜNDÜZ

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Sevgül Akgündüz
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Konusu : Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O*** |

Öğrenci sınava gelmemiştir. O** |

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU

Tez/Proje No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının
Soyadı: AKGÜNDÜZ Adı: Sevgül

Tezin/Projenin Türkçe Adı: ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BANKA ÇALIŞANLARI İÇİN YAPILAN BİR
ARAŞTIRMA

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRESSORS
(SOURCES OF ORGANIZATIONAL STRESS) ON JOB SATISFACTION AND A
RESEARCH FOR BANK EMPLOYEES

Tezin/Projenin Yapıldığı
Üniversitesi: Dokuz Eylül Enstitü: Sosyal Bilimler Yıl: 2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans: Dili: Türkçe
Doktora: Sayfa Sayısı: 203
Tıpta Uzmanlık: Referans Sayısı: 179
Sanatta Yeterlilik:

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Yrd. Doç. Dr Adı: Ethem Soyadı: DUYGULU

Ünvanı: Adı: Soyadı

Türkçe Anahtar Kelimeler: İngilizce Anahtar Kelimeler:
1-ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI 1- SOURCES OF ORGANIZATIONAL
STRESS
2-İŞ TATMİNİ 2-JOB SATISFACTION

Tarih: 03/10/2006

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum Evet Hayır

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütler, stresle başetmek için çok büyük bedeller ödemektedir. İnsanlar ise yaşadıkları hem örgütsel hem de bireysel stresin sonucunda ciddi zararlar görmektedir. Bu nedenle örgütlerin, örgütsel stres hakkında bilinçlenmeleri, stresi kontrol altına almaları ve stresi optimum seviyede tutmak için gerekli önlemleri almaları bir zorunluluk haline gelmiştir.

İş veya meslek insanın günlük yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İş yalnızca ekonomik açıdan değil psikolojik açıdan da kişinin dünyasında önemli bir işleve sahiptir. İş tatmini çalışanların kendi işlerini nasıl gördükleri ve iş hakkındaki düşünceleriyle ilgilidir. Örgütlerin iş tatminine önem vermelerini gerektiren birçok neden söz konusudur. Yöneticilerinin çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyen faktörler hakkında bilinçli ve duyarlı olmaları olmaları gerekmektedir.

Aynı zamanda örgütsel stresin çalışanların iş tatmini üzerinde negatif etkisinin olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda çalışmada banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmayla; örgütsel stres kaynakları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken; desteğini ve yardımını benden esirgemeyen başta tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ethem Duygulu olmak üzere aileme, arkadaşlarıma ve araştırmamın uygulanmasına izin veren bankaların şube yöneticilerine sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma

Sevgül AKGÜNDÜZ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı, iş tatmini ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

İş tatminsizliğinin ve örgütsel stres kaynaklarının sebep olduğu olumsuz sonuçlar benzerlikler göstermekte ve bu sonuçlar örgütlerin ciddi problemler yaşamasına neden olmaktadır. Bu çalışma iş tatminsizliği sebeplerinin ve örgütsel stres kaynaklarının incelenmesi ile bu olumsuz sonuçların oluşmasının engellenmesi bakımından katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Toplam 149 banka çalışanın katıldığı çalışmaya ilişkin olarak yapılan araştırmada örgütsel stres kaynakları; örgütsel politikalardan kaynaklanan stres, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres, işin yapısı ile ilgili stres ve kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres olmak üzere dört boyutta incelenmektedir. Çalışanların iş tatmini ise işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini ve işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların bireysel stres durumları da incelenmektedir.

Araştırmada çalışanların örgütsel stres düzeylerinin boyutlar itibariyle birbirine benzer ve vasat düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte çalışanların göreceli olarak en fazla örgütsel yapı nedeniyle stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeyleri incelendiğinde çalışanların gerek işin çevresinden gerekse işin içeriği açısından vasat düzeyde iş tatmini duydukları görülmüştür. Göreceli olarak çalışanlar işin çevresinden işin içeriğine göre daha fazla tatmin duymaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre iş tatmini, örgütsel stresin sadece işin yapısı ile ilgili stres boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkilidir ve söz konusu ilişki hem işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini boyutu hem de işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini boyutu için negatif yöndedir.

Anahtar Kelimeler

1) rgtsel Stres Kaynakları

2) İş Tatmini

ABSTRACT

Master's Thesis

The Effect Of Organizational Stressors (Sources Of Organizational Stress) On Job Satisfaction
And A Research For Bank Employees

Sevgül AKGÜNDÜZ

Dokuz Eylül University

Management and Organization

The purpose of this study is to investigate the relation between job satisfaction and organizational stressors.

Negative consequences resulting from organizational stressors and job dissatisfaction resemble each other and these consequences cause serious problems for organizations. This study aims to contribute to hinder forming these consequences investigating organizational stressors and job dissatisfaction.

Total 149 bank employees worked in 10 bank join the research related these study. Organizational stressors are investigated in four dimensions; stress resulted from organizational policies, stress resulted from organizational structure, work structure-related stress, stress resulted from relationship between workers. And job dissatisfaction is investigated in two dimensions: job satisfaction resulted from job environment and job satisfaction resulted from job contents. Also, individual stress situations of workers join the research are investigated.

The study found that organizational stress levels are low and parallel with each other as organizational stress dimensions of bank employees. However, bank employees live more stress resulted from organizational structure as comparative in dimensions of organizational stress. When bank employees job satisfaction levels investigated, there are low job satisfaction levels resulted from job environment and also resulted from job contents. Bank employees more satisfied with job satisfaction resulted from job environment than job satisfaction resulted from job contents as comparative.

According to results of the research there is a meaningful relationship between job satisfaction resulted from job environment and job contents and work structure-related stress only. This relationship is negative for two dimensions of job satisfaction.

Key World:

1) Job Satisfaction

2) Sources of Organizational Stress

**ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE
BANKA ÇALIŞANLARI İÇİN YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
Y.Ö.K. DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	IV
ÖNSÖZ	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VIII
İÇİNDEKİLER	X
KISALTMALAR	XVI
ŞEKİL LİSTESİ	XVII
TABLO LİSTESİ	XVIII
GİRİŞ	XXI

BİRİNCİ BÖLÜM

**ÖRGÜTSEL STRES, ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL
YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI**

1.1. STRES KAVRAMI VE STRES KAYNAKLARI	
1.1.1. Stres Tanımı	2
1.1.2. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi	5
1.1.2.1. Engellenme	5
1.1.2.2. Endişe	6
1.1.2.3. Çatışma	6
1.1.3. Stresin Aşamaları	7
1.1.4. Stresin Belirtileri	9
1.1.5. Stres Kaynakları	9

1.1.5.1. Çevresel Stres Kaynakları	10
1.1.5.1.1. Fiziksel Çevre Koşulları	11
1.1.5.1.2. Ekonomik Koşullar	12
1.1.5.1.3. Politik Belirsizlikler	12
1.1.5.1.4. Sosyal Yaşam Stresleri	13
1.1.5.1.4.1. Aile Sorunları	13
1.1.5.1.4.2. Parasal Güçlükler	14
1.1.5.1.4.3. Toplumsal Değişiklikler	15
1.1.5.2. Bireysel Stres Kaynakları	16
1.1.5.2.1. Kişilik Özellikleri	16
1.1.5.2.2. Zihinsel Etkinlik (Zeka)	22
1.1.5.2.3. Bireylerin Fiziksel Durumu	22
1.1.5.3. Örgütsel Stres Kaynakları	23
1.2. ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	23
1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı	23
1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları	25
1.2.2.1. İşin Yapısı ile İlgili Stres Kaynakları	30
1.2.2.1.1. İş Yoğunluğu ve İş Monotonluğu	30
1.2.2.1.2. Zaman Baskısı	32
1.2.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları	33
1.2.2.1.4. Vardiyalı Çalışma Düzeni	34
1.2.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları	35
1.2.2.2.1. Kararlara Katılmama	36
1.2.2.2.2. Terfi İçin Fırsat Azlığı	37
1.2.2.2.3. Bürokratik Engeller	39
1.2.2.3. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Kaynakları	40
1.2.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi	40
1.2.2.3.2. Ücret Eşitsizlikleri ve Ücret Yetersizliği	41
1.2.2.3.3. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları	41
1.2.2.3.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	42
1.2.2.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları	45
1.2.2.4.1. Gürültü	46
1.2.2.4.2. Titreşim	46
1.2.2.4.3. Aydınlatma Düzeni	46
1.2.2.4.4. Hava Koşulları	47
1.2.2.4.5. Zararlı Kimyasal Etkenler	47
1.2.2.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları	48
1.2.2.5.1. Ast- Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar	48

1.2.2.5.2. Çalışanlar Arasındaki Rekabet	50
1.2.2.5.3. Dedikodu	51
1.2.2.5.4. Ortak Değer ve Normlara Uyum	51
1.2.2.5.5. Yetersiz Toplumsal Destek	52
1.3. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI	53
1.3.1. Bireysel Sonuçlar	54
1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar	54
1.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar	55
1.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar	56
1.3.2. Örgütsel Sonuçlar	57
1.3.2.1. İşe Yabancılaşma	57
1.3.2.2. İşe Devamsızlık	58
1.3.2.3. İş Kazaları	59
1.3.2.4. Performans Düşüklüğü	60
1.3.2.4.1. Örgütsel Stres ve Verimlilik Etkileşimi	61
1.3.2.4.2. Örgütsel Stres ve Performans Etkileşimi	63
1.3.2.5. Çalışan Devir Hızının Yüksek Olması	65
1.3.3. Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları	66
1.4. STRES YÖNETİMİ	66
1.4.1. Stresle Başa Çıkmak için Geliştirilen Bireysel Stratejiler	69
1.4.2. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Örgütsel Stratejiler	71

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1.	İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	76
2.1.1.	Birey Açısından İş Tatminin Önemi	77
2.1.2.	Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi	78
2.1.3.	Yönetici Açısından İş Tatminin Önemi	78
2.2.	İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI	79
2.3.	İŞ TATMİNİ KAVRAMININ GELİŞİMİ	83
2.3.1.	İş Tatminin Yönetim Düşüncesindeki Yeri	84
2.3.2.	İş Tatmini Kuramları	85
2.3.2.1.	İçerik Kuramları	86
2.3.2.1.1.	Maslow'un Gereksinme Sıradizini Kuramı	86
2.3.2.1.2.	Herzberg'in İki Etmenli Kuramı	89
2.3.2.2.	Süreç Kuramları	92
2.3.2.2.1.	Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı	93
2.3.2.2.2.	Uyumsuzluk Kuramı	94
2.3.2.2.3.	İlişkili Grup Kuramı	95
2.3.2.2.4.	Üç Yönlü İlişki Kuramı	95
2.4.	İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	96
2.4.1.	İç Faktörler	96
2.4.1.1.	Cinsiyet	97
2.4.1.2.	Yaş ve İşte Kalma Süresi	97
2.4.1.3.	Meslek ve Eğitim Düzeyi	98
2.4.1.4.	Statü	99
2.4.1.5.	Kişilik	99
2.4.1.6.	Sosyo-Kültürel Çevre	100
2.4.1.7.	Zeka ve Yetenek	101

2.4.2. Dış Faktörler	101
2.4.2.1. İşin Özellikleri	102
2.4.2.2. Ücret, Terfi ve Ödül	103
2.4.2.3. Fiziksel Çalışma Koşulları	105
2.4.2.4. Örgütsel İlişkiler	106
2.4.2.5. Yetki ve Sorumluluk Devri	107
2.4.2.6. Kararlara Katılma	108
2.4.2.7. İletişim	109
2.4.2.8. İş Güvencesi	110
2.4.2.9. Yönetim Biçimi	110
2.5. İŞ TATMİNİNİN BİREYE VE ÖRGÜTE YÖNELİK SONUÇLARI	111
2.5.1. Sağlık	112
2.5.2. İşe Yabancılaşma	113
2.5.3. İşgücü Devri	114
2.5.4. İşe Geç Kalma	114
2.5.5. Başarı	115
2.5.6. Verimlilik	116
2.5.7. İşe Bağlılık	118
2.7. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ	119
2.8. STRES VE İŞE BAĞLI TATMİNSİZLİK SONUÇLARI	121
2.8.1. İşe Devamsızlık	121
2.8.2. Performans Düşüklüğü	122
2.8.3. İşgücü Devir Hızı	123
2.8.4. İşe Yabancılaşma	123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILARDA İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI	125
3.2.	ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI VE VARSAYIMLARI	126
	3.2.1. Varsayımlanan Modelin Temel Dayanakları	126
	3.2.2. Araştırma Modeli	133
3.3.	HİPOTEZLER	134
3.4.	VERİ TOPLAMA ARACI	135
3.5.	ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM	141
3.6.	VERİ TOPLAMA SÜRECİ	142
3.7.	KULLANILAN İSTATİKSEL YÖNTEMLER	142
3.8.	BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	143
	3.8.1. Demografik Özellikler	143
	3.8.2. Çalışanların Stres Düzeyleri	148
	3.8.3. Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri	152
	3.8.4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri	158
	SONUÇ VE ÖNERİLER	172
	ARAŞTIRMANIN KISITLARI	180
	KAYNAKLAR	181
	EKLER	198
	EK 1: Soru Formu	198

KISALTMALAR

NSQ	Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)
MSQ	Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
JDI	İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)
JIG	Genel Kıyaslama Yöntemi (Job In General)
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
St. Hata	Standart Hata
St. Beta	Standar Beta
v.d.	Ve diğerleri

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Verimlilik ve Stres İlişkisi	s. 62
Şekil 2: Stres Seviyeleri ile Performans Arasındaki İlişki	s. 63
Şekil 3: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	s. 87
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile Herzberg'in İki Etmenli Kuramı Arasındaki İlişki	s. 92
Şekil 5: Uyumsuzluk Kuramına Göre İş Tatmini	s. 94
Şekil 6: İş Tatminine Götüren Başarım Modeli	s. 115
Şekil 7: İş Tatmini İle Verimlilik Arasındaki İlişki	s. 117
Şekil 8 : Araştırma Modeli	s. 133

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri	s. 21
Tablo 2: Örgütsel Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması	s. 28
Tablo 3: Motivasyon İçin Şirketlerdeki İhtiyaçlar Listesi	s. 82
Tablo 4: Hijyenik Etmenler ve Doyum Sağlayan Etmenler	s. 90
Tablo 5: Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	s.136
Tablo 6: Örgütsel Stres Faktörleri Grupları ve Bu Gruplara Ait Olan Sorular Listesi	s. 138
Tablo 7: Bireysel Stres Faktörlerine Ait Soru Listesi	s. 139
Tablo 8: İş Tatmini Örneğine İlişkin Faktör Analizi	s. 140
Tablo 9: İş Tatmini Boyutları ve Soru Listesi	s. 141
Tablo 10: Cinsiyetlere Göre Dağılımı	s. 143
Tablo 11: Yaşlarına Göre Dağılım	s. 144
Tablo 12: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım	s. 144
Tablo 13: Bankacılık Deneyimine Göre Dağılım	s. 145
Tablo 14: Kıdemlerine Göre Dağılım	s. 146
Tablo 15: Pozisyonlarına Göre Dağılım	s. 147
Tablo 16: Yaptığı İşi İsteyerek Seçme Durumuna Göre Dağılım	s. 147
Tablo 17: Çalışanların Stres Düzeyleri	s. 148

Tablo 18: Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Düzeylelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s. 149
Tablo 19: Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeylelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s.150
Tablo 20: İşin Yapısı İle İlgili Stres Düzeylelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s.150
Tablo 21: Kişiler Arasındaki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeylelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s.151
Tablo 22: Bireysel Stres Düzeylelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s.152
Tablo 23: Çalışanların İş Tatmin Düzeyleleri	s.152
Tablo 24: İşin Çevresinden Tatmin Düzeylelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s.153
Tablo 25: İşin İçeriğinden Tatmin Düzeylelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s.154
Tablo 26: Bankacılık Deneyiminin Algılama Farklılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s.155
Tablo 27: Kıdemin Algılama Farklılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s.156
Tablo 28: Pozisyonun Algılama Farklılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	s. 157

Tablo 29: İş Tatmini ve Örgütsel Strese İlişkin Korelasyon Matrisi	s.158
Tablo 30: Stresin İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatmine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları	s.159
Tablo 31: Stresin İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları	s.160
Tablo 32: Bireysel Strese İlişkin Korelasyon Matrisi	s.161
Tablo 33: Bireysel Stres Kontrol Edildiğinde İş Tatmini ve Örgütsel Strese İlişkin Korelasyon Matrisi	s.162
Tablo 34: Bireysel Stres Düzenleyici Değişken Olarak Ele Alındığında Stresin İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	s.163
Tablo 35: Bireysel Stres Düzenleyici Değişken Olarak Ele Alındığında Stresin İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	s.165
Tablo 36: Stresin Pozisyona Göre İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi	s.167
Tablo 37: Stresin Pozisyona Göre İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi	s.168
Tablo 38: Stresin Bankacılık Deneyimine Göre İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi	s.169
Tablo 39: Stresin Bankacılık Deneyimine Göre İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi	s.170
Tablo 40: Stresin Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatmine Etkisi Regresyon Analizi	s. 171
Tablo 41: Stresin Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatmine Etkisi Regresyon Analizi	s.171

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada bir örgütün başarılı olabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için sahip olduğu en değerli işletme varlığının; o örgütte çalışanlar olduğu kabul edilmektedir.

Çalışanlar zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba sarfetmektedir. İş veya meslek bireyin günlük yaşamının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İş yalnızca ekonomik açıdan değil psikolojik açıdan bireyin yaşamında önemli bir işleve sahiptir.

Örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları şüphesiz ki çalışanların başarılı veya başarısız olmaları ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarıları örgütü başarıya götürecektir. Çalışanların işten tatmin olması, örgütün amaçlarından biridir. Örgütün bir diğer amacı da kendisinin tatminini sağlamaktır. Başka bir deyişle etkin olmasıdır. Örgütte bireysel tatmininin ve örgütsel etkinliğin sağlanması için çalışanın ve örgütün gereksinimlerinin karşılanması ve her iki tarafın amaçlarının dengeli bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte günümüzde kalite kavramı müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu memnuniyetin sağlanabilmesi için örgütlerin; müşterilerine karşı sorumlu davranmaları, müşterilerinin beklenti ve gereksinimlerini anlayabilmeleri ve bu beklentileri ve gereksinimleri karşılamaları gerekmektedir. Dış müşterileri tatmin etmenin, dolayısıyla örgütün başarıya ulaşmasının koşulu çalışanların yani iç müşterilerin tatmin olmasıdır.

İş tatmini çalışanların kendi işlerini nasıl gördükleri ve iş hakkındaki düşünceleriyle ilgilidir.

Bir örgütte çalışanların işlerinden sağladıkları tatminin hangi düzeyde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesi gerek çalışanlar gerekse örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

Çağdaş yönetim düşüncesine sahip yöneticiler ancak gereksinim ve beklentileri tatmin edilmiş, motivasyonu sağlanmış ve işinden tatmin olan çalışanların iş yaşamında mutlu ve daha üretken olacağını bilincindedirler.

Bu bağlamda örgütler açısından rekabet üstünlüğünü sağlama ve sürdürmede işinden tatmin olan çalışan profiline sahip olmak ve söz konusu tatmin düzeyini daha da yükseltmek için yönetsel faaliyetlerde bulunmak önemli bir rol oynamaktadır.

Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır.

Çalışanların psikolojik yapıları, yaptıkları işe veya hizmete doğrudan yansıdığı için, çalışanların stresli olması, örgütün stresli olması anlamına gelmektedir. Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte ve bu durum çalışanın çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır.

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur.

Çalışma yaşamında birçok farklı sebepten dolayı görülen çalışanların verimliliğinin düşmesi, işe olan odaklanmalarında azalma, iş tatmin düzeylerinin düşmesi, ve çalışma barışını bozan davranışlar gibi birçok sonuç doğuran bir olgu ve doktrindeki bazı yazarlara göre de hastalık olarak tanımlanan stres, sonuçları itibariyle çözülmesi gereken bir sorun olarak çalışma yaşamının aktörlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütlerde çalışanların stres olgusuna, stres kaynaklarına, stresle başa çıkma yöntemlerine, stresin sonuçlarına, stres birey ilişkisine gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, iş tatmini ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, stres kavramı hakkında genel bilgiler verilmiştir. Stres tanımı, stresin benzer kavramlarla ilişkisi, stresin aşamaları, stresin belirtileri, detaylı olarak örgütsel stres kaynaklarına değinilerek stres kaynakları, örgütsel yaşamda stresin sonuçları ve stres yönetimi konuları açıklanmıştır.

İkinci bölümde, iş tatminin önemi, iş tatmini kavramının tanımı, gelişimi, iş tatmini kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin etkilediği değişkenlerle ilişkisi, iş tatmini sonuçları, iş tatmininin ölçülmesi konuları açıklanmıştır. Ayrıca stres ve işe bağlı tatminsizlik sonuçları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, bankacılık sektöründeki 10 bankanın şube çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma bulunmaktadır. Bu bölümde banka çalışanlarına ait demografik bilgilere, çalışanların stres düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkilere yer verilmekte ve iş tatmini ve örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik inceleme yer almaktadır.

Son olarak araştırma ile ilgili genel sonuçlar ve öneriler verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES, ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE

ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI

1.1. STRES KAVRAMI VE STRES KAYNAKLARI

Günümüzde artan teknolojik değişimler, hızlı iletişim, şiddetli rekabet, ekonomik krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz ve politik istikrarsızlık çalışanların iş ve yaşama ortamlarının geleceğinin belirsizliğini artırmaktadır. Bunlara ek olarak, kentsel kirlenme, çalışanların sağlıklarını olumsuz etkilerken; ulaşım sorunu gibi bir çok sorun da fiziksel ve psikolojik olarak onların tükenmelerine ve yaşama sevinçlerini kaybetmelerine yol açmaktadır.

Küreselleşmenin hızlanması ise, bir yandan mevcut iş ortamlarını ve iş tiplerini, diğer yandan ülkelerin sosyal özelliklerini değiştirerek çalışanların yaşam tarzlarında kararsızlık ve dengesizliğe neden olmaktadır. Ayrıca, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler çalışanlar arasındaki ikili iletişimi giderek yok etmektedir. Bu durum çalışanları bir ortamda başkalarıyla paylaşmak istedikleri şeylerden uzaklaştırarak yalnızlığa itmektir. Çağımızın bu modern teknoloji olanakları, çalışanların sorunlarının çözümünün bir parçası olacağı yerde, giderek daha çok sorunlarının bir parçası olmaktadır. Bütün bu etkenler, çalışanları her gün biraz daha çekingenlik, tedirginlik, endişe, korku ve gerilime itmektir. Kısacası, çalışanlar gittikçe daha fazla stres yaşamaktadırlar(Ekinci ve Ekici, 2003; 109).

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir(Güçlü, 2001; 92).

Günlük rutin yaşamımızda değişikliğe neden olan herhangi bir şey, stres vericidir. Vücut sağlığımızda meydana gelen değişiklikler, zihinsel değişiklikler, günlük hayatımızda şahit olduğumuz iddialar, yorumlar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar stres yaşamamıza neden olmaktadır.

1.1.1. Stres Tanımı

Günlük yaşamımıza sınırsızca girmiş olan stres kavramı, en sık kullanılan haliyle bazı şeylerden duyulan memnuniyetsizliği dile getirmektedir.

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18. ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres kavramı, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır(Torun, 1997; 43).

Stres kavramının doğduğu dönemden itibaren aldığı anlamlarda büyük değişimler olmuştur. Günümüzde stres kavramının sayısının bile hatırlanamayacağı kadar tanımının yapıldığı bilinmektedir. Şayet stres kavramının tanımındaki bu değişime şartların, insanların yaşadığı ortamların ve stres kaynaklarının sebep olduğu bilinmektedir. Stresin tanımlaması yapılırken ayrıca kişi ile çevresi hakkında iletişim kurduğu ve etkileşim içinde olduğu bütün sistemlerin dikkate alındığı görülmektedir(Gökdeniz, 2006; 3).

Selye (1956), stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır ve bugünkü anlamda stresi ilk tanımlayan Hans Selye stresi, "organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisi" olarak tanımlamıştır(Akt: Pehlivan, 1995; 7).

Schermerhorn (1999; 310)'a göre stres, "olağanüstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüzyüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumudur".

Ivanchevich ve Matteson stres terimini; "uyaranlar, tepkiler ve iki etkinlik arasındaki etkileşim" biçiminde tanımlamışlardır(Luthans, 1992; 400). Cox stresi "birey ve çevresi arasındaki karmaşık ve dinamik etkileşim sisteminin aracılık yapan ve tehdit eden bir parçası" olarak tanımlamıştır. Appley ve Trumbull, Cox'un

etkileşimsel stres tanımını desteklemişler, kişi ve olay etkileşiminin önemine işaret etmişlerdir(Pehlivan, 1995; 7).

Cüceloğlu'na göre stres, "bireyin fiziksel ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 1994; 321).

Stres, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan, bireysel farklılıklar ve psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir(Arpacı, 2005; 3). Tehdit ve zorlanmalar karşısında, canlı; kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu durum özellikle tehlike ile karşılaşınca "savaş" ve "kaç" diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır(Baltaş ve Baltaş, 2002; 291).

Stres, insan vücudunun ve zihninin aşırı isteklere karşı gösterdiği tepki olarak da ifade edilebilmektedir. Ayrıca stres, değişiklik gerektiren, iç dünyamızda heyecanlı çatışmalar yaratan veya bir tehdit ortaya koyan olaylar ya da durumlardır(Yağcı, 2006;1).

Stres kişinin sağlığını, iş ve yaşam kalitesini, etkinliğini ve verimliliğini etkileyen zihinsel ve fiziksel bir durumdur. İş stresi, çalışanı iş tatmininden ve iş yaşamı kalitesinden mağdur etmektedir(Savery ve Luks, 2001; 99).

Diğer taraftan bireylerin ve toplumların gelişmesi için stres gerekmektedir. Önemli olan bireyin kendisini motive edecek, ancak rahatsız etmeyecek stres düzeyini belirleyebilmesi ve bu düzeyde kalabilmesidir(Arpacı, 2005; 4).

Bireyin davranışları ve anlayış kabiliyetlerine bağlı olarak; "kendi içinde stres" ne iyi ne de kötüdür. Stres; kişinin bir dizi birbiriyle ilgili olaylara veya belirli durumlara gösterdiği duyarlı davranışları olarak tanımlanmaktadır ve stres bir kişi için mücadele unsuru olarak görülebilmektedir(Tural, 1994; 3).

Çoğu insan motive olabilmek için belli bir miktar strese ihtiyaç duymaktadır. Olumsuz stres, çok az veya çok fazla gerilim altında olunan durumlarda ortaya çıkarken olumlu stres ise yeterli derecede gerilim hissedip motive olunabilen

durumlarda ortaya çıkmaktadır. Olumlu stres çalışanların en verimli şekilde çalışmasını sağlamaktadır(Braham, 1998; 46).

İş ortamındaki stres, bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan bir coşku, bir enerji şeklinde bireye fayda sağlıyorsa iyi strestir. Bu stres, bireyin örgüte bağlanmasına ve örgütün başarısı yönünde faaliyette bulunmasına olanak sağlamaktadır. Bireye baskı yaratan, sağlığı için tehdit oluşturan ve bu nedenle de denetim altına alınması gereken stres ise kötü strestir. Stresin denetim altına alınabilmesi için ilk yapılacak şey, kuşkusuz stres yaratan etmenleri tanıma ve bunları zarar vermeyecek düzeye indirgemedir(Şenyiğit, 2004; 104).

Çalışma yaşamında iş başarısı açısından stres olayı değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu görülmektedir. Bu dört işlevsel ilişkiden ilki; işin temel bir stres kaynağı olmasıdır. Stresin çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapması ikinci işlevsel ilişkiyi oluşturmaktadır. Diğer bir ilişki ise işin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenlerinin belli bir süre içerisinde işte de etkili olmaya başlamasıdır. Kişinin yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışması da dördüncü işlevsel ilişki olarak ele alınabilmektedir. Bu ilişkilerden şu sonucu çıkarmak mümkündür. Çalışma yaşamında stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmak için çalışma yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekmektedir(Güney ve Demir, 1997; 131).

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırma sonucunda ise stresli mesleklerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır(Baltaş ve Baltaş, 2002; 62):

- Günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler, (polislik, öğretmenlik, hava trafik kontrol memurluğu gibi)
- İş yerinde çalışana yeterli kontrol imkanı veremeyen meslekler, (telefon operatörlüğü, kasiyerlik, sekreterlik, danışma ve şikayet servisi memurluğu gibi)
- Fiziki şartları ağır olan meslekler, (maden işçiliği, sürekli havasız rutubetli yerdeki işçilik, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği gibi)

- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler (gazetecilik, borsa simsarlığı gibi).

1.1.2. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Genel olarak stres, engellenme, endişe, çatışma kelimeleri literatür taramalarında sıkça karşılaşılan ve çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardan bazılarıdır.

Gerçekte stres kavramının alt unsurları ve kısımları sayılabilecek bu kavramların hiçbiri stresle özdeş değildir. Aslında stres kavramı bu alt kavramları içinde barındırmaktadır. Engellenme, çatışma ve endişe, uzun süre devam ederek kişinin davranışlarına egemen olduğu zaman stres yaratmaktadır. Buna karşın ılımlı düzeyde engellenme ve çatışmalar birey için motive edici bir araç olabilmektedir(Keskin, 1997; 144).

1.1.2.1. Engellenme

Engellenme kavramı, günlük konuşma dilinde “hüsran” veya “hayal kırıklığı” anlamında kullanılmaktadır.

Bireylerin çok sayıda ve sınırsız ölçüdeki ihtiyaçları ve amaçları vardır. Ancak bu hedef ve ihtiyaçları tatmine yarayan olanakların ve araçların sınırlı oluşu engellenme yaratan en önemli etkidir(Eroğlu, 2000; 305). Abartılı ve aşırı istek ve beklentilerin yerine gelmediğini gören kişiler hayal kırıklığına sürüklenmektedir(Klarreich, 1997; 121).

Organ ve Hammer’a (1982; 260) göre, engellenme geçici değilse ve alternatif hedeflerde yaratılmıyorsa veya belirli bir tolerans oluşturulmamışsa olumsuz engellenme sonuçları ortaya çıkmaktadır ve bu durum da stresin oluşmasına neden olmaktadır(Akt: Aydın, 2004; 13).

Dolayısıyla, engellenme olayını stres kavramının yalnızca bir yönü olarak görmek gerekmektedir.

1.1.2.2. Endişe

Stresle karıştırılan bir diğer kavram da endişedir. Stres kavramının tanımlanmasında olduğu gibi endişe kavramının tanımlanmasında da araştırmacılar ortak bir tanım ortaya koyamamışlardır.

Endişe, “kişilerin yaklaştıklarını hissettikleri tehlikeler ve zararlı etkenler karşısında derin bir emin olmama duygusuna kapılmalarıdır”(Eroğlu, 2000; 307).

Organ ve Hammer’a (1982; 263) göre, endişenin tanımlanması girişimleri genellikle endişe ile korku arasında ya da endişe ile hayal kırıklığı arasında bir ayrıma gidilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Oysa, korku mevcut olan, şu anda karşı karşıya kalınan tehlikeye karşı gösterilen bir reaksiyonken, endişe fiziksel veya psikolojik olan ve önceden tahmin edilen bir tehlike veya zarara gösterilen tepkidir (Akt: Aydın, 2004; 13). Korkunun kaynağı net ve belirgin iken, endişenin nedeni veya kaynağı belirsizdir.

Endişe ile stres ilişkisinde diğer benzer kavramlara göre daha sıkı bir bağlantı söz konusudur. Stres ile endişe, sonuçları ve etkileri açısından birbirine yakın olmasına rağmen, stres endişeyi de kapsayan geniş bir kavramdır(Eroğlu, 2000; 308-309).

Endişe, tek olarak duygusal ve psikolojik alanda kendini gösterirken, stres hem bu iki alanda, hem de fizyolojik alanda faaliyet göstermektedir(Luthans, 1992; 400).

1.1.2.3. Çatışma

Genel anlamıyla çatışma, birey ya da grubun bir alternatifi seçmede güçlüklerle karşılaşması ve karar vermede zorluk çekmesi şeklinde tanımlanmaktadır(Peşkiroğlu, 1994; 78).

Anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlık ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarındandır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir(Koçel, 1999; 491).

Çatışma ile stres kavramları arasındaki bağlantı ise sanıldığı gibi aksine kavramların özdeşliğinden değil, çatışma durumunun stresin meydana gelmesinde önemli nedenlerden biri olmasından doğmaktadır. Çatışma, başlangıcı, sebepleri ve sonuçları itibarıyla izlenmesi mümkün olan ve genellikle de sürekliliği olmayan olaydır(Eroğlu, 2000; 307).

Stres kavramı, diğer kavramlarda olduğu gibi çatışma kavramını da içinde barındıran daha kapsamlı bir kavramdır.

1.1.3. Stresin Aşamaları

Hans Selye, vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman içerisinde gerçekleştiğini belirterek, ortaya çıkan tüm fizyolojik değişimleri kapsayan mekanizmaya Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome) adını vermiştir(Akt: Eroğlu, 2000; 301).

Selye'ye göre, Genel Uyum Sendromu, stres ve stresle başetme sürecini tetkik etme yoludur ve üç aşamadan oluşmaktadır(Akt: McShane ve Glinow, 2003; 1999):

- Alarm Tepkisi (The Alarm Reaction)
- Direnç Aşaması (The Resistance Stage)
- Tükenme Aşaması (The Exhaustion Stage)

a. Alarm Tepkisi

Savaş ya da kaç tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada organizmanın stres ile karşılaştığında gösterdiği değişiklikler gözlenmektedir.

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

b. Direnç Tepkisi

Alarm aşamasını, “uyum” ya da “direnme aşaması” izlemektedir. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale dönmektedir. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılmaktadır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koymakta ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilmektedir(Güçlü, 2001; 94).

Stres yapıcının etkisi devam ederken “uyuma elverişli” bir durum oluşursa, direnç tepkisi ortaya çıkmakta ve kişi sistematik kontrollü davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Böylece alarm tepkisiyle ortaya çıkan özel davranışlar ortadan kalkmakta, direnç normalin üzerine çıkmaktadır. Dışarıdan normal görülen birey fiziksel olarak normal değildir. Bu evrede uzun süre kalınması bireyin, peptik ülser, yüksek kan basıncı, kardiyovasküler hastalıklar gibi hastalıklara yakalanma riskini arttırmaktadır(Erdoğan, 1996; 92).

c. Bitkinlik

Doğal dengenin yeniden kurulmasına çalışan organizma, dengeye kavuşunca uyum enerjisini tüketmekte ve daha sonra bitkinlik aşaması başlamaktadır. Alarm tepkisinin belirtileri yeniden görülse bile kişi bunları artık bildiği için bunların herhangi bir etkisi söz konusu değildir.

Selye’ye göre stres yapıcılar kuvvetli değilse stres mutlaka kötü değildir. Stresin bireyi esneme sınırına ittiği, motive edici ve performans artırıcı olumlu-yapıcı etkisi olduğu ve kişilere kuvvet verdiği de söylenebilmektedir. Stres genellikle olumsuz anlamda ele alınmakla birlikte Selye, organizmanın gelişmesi için belirli ölçüler içinde stresin gerekli olduğunu belirtmektedir(Akt: Ertekin, 1993; 111).

Genel Uyum Sendromu, sadece stresin aşamalarını belirtmektedir. Etkili bir örgütsel stres yönetimi için stres kaynaklarını, sonuçlarını ve stres altındaki bireyde meydana gelen farklılıkları iyi bir şekilde anlamak gerekmektedir(McShane ve Glinow, 2003; 200).

1.1.4. Stresin Belirtileri

Stresle ilgili belirtiler fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanmaktadır(Braham, 1998; 52-54):

1. Fiziksel Belirtiler: Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.

2. Duygusal Belirtiler: Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabılık, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendiğini hissetme.

3. Zihinsel Belirtiler: Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, iş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

4. Sosyal Belirtiler: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, bir çok kişiye birden küs olmak, konuşmamak.

Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktır. Yapılması gereken, bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumla en iyi şekilde başa çıkabilmesidir.

1.1.5 Stres Kaynakları

Strese neden olan etkenleri sınırlamak çok zordur. Stres, birey ile stres doğuran etkenler arasındaki etkileşim sonucu meydana gelmektedir. Bu durumda

stres doğuran etkenler, bireyden, çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklanabilmektedir.

Kişinin stres kaynakları, birbirinden ayrı düşünülemez. Bütün stres kaynakları bir bütünün parçaları gibi birbirini tamamlamakta ve etkilemektedir. Kişi işinde iken dış koşullardan, örgüt dışında iken de iş yerindeki koşullardan soyutlanamaz. Örgüt içi ve örgüt dışı çevrede bulunan stres kaynakları kişiye, çevreye ve örgüte ait değişkenlerin etkileşimi sonucu daha etkili olmaktadır(Keskin, 1997; 144).

Kahn ve Byosiere'e (1993) göre, insanın kendisi ve çevre koşulları öncelikli stres kaynakları olarak görülmektedir. Stres kaynakları ters davranışsal, psikolojik ve fizyolojik tepkilerin uyarıcısı olarak rol oynamaktadır(Akt: Conner ve Douglas, 2005; 212).

Stres kaynaklarını gruplandırırken bireysel ve çevresel stres kaynaklarına ek olarak; kişiyi iş yaşantısının dışında değerlendirmek mümkün olmayacağından ve yaşantısının büyük kısmını da iş ortamında geçirdiğini düşünerek örgütsel stres kaynaklarını da bu gruplandırmaya dahil etmek doğru olacaktır.

Robbins'e (2003) göre, stresin potansiyel kaynakları çevresel, bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Stres iş deneyimi, kişilik gibi bireysel farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkmakta ve farklı fiziksel, psikolojik ve davranışsal sonuçlar ortaya çıkarmaktadır(Robbins, 2003; 578).

Bu çalışma, örgütsel stres kaynaklarının incelenmesine yöneliktir ancak çalışanların iş ortamında iken çevre koşullarından veya kişiliğinden sıyrılması mümkün olmayacağından çalışmada stres kaynakları kapsamında örgüt-çalışan ilişkisi yanında bireysel ve çevresel stres kaynaklarına da yer verilmektedir.

1.1.5.1. Çevresel Stres Kaynakları

İşletmelerde örgütsel stres, belirli sınırlar içerisinde örgüt dışı stres kaynakları ile kuşatılmış durumdadır. Çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini değiştirmek durumunda kalan çalışanlar gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin işletmede

geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu vermektedir. Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişmelerin, yaşanılan kentin genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır(Ekinci ve Ekici, 2003; 111).

Bireyin çevresinden kaynaklanan stres kaynaklarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür(Keskin, 1997; 145):

- Fiziksel Çevre Koşulları
- Ekonomik Koşullar
- Politik Belirsizlikler
- Sosyal Yaşam Stresleri

1.1.5.1.1. Fiziksel Çevre Koşulları

Strese yol açan birçok farklı faktör içerisinde, fiziki çevre çoğu zaman bu faktörlerden biri olarak algılanmamakta ve bu nedende de strese bağlı olarak gözlenen belirtilerin ana sebebi olduğu anlaşılmamaktadır(Braham, 1998; 35).

Algılamaya ve bireysel farklılıklara göre stresin düzeyi şekil değiştirse de yapılan araştırmalarda fiziksel çevre koşullarının, kişiler üzerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişikliklere yol açtığı saptanmıştır(Erdem, 1992; 140).

Yoğun trafik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü ve her türlü kirlilik, çok önemli stres kaynaklarıdır(Tutar, 2000; 221). İşe geliş-gidişlerde mesafenin uzunluğu, toplu taşıma araçlarının ve yolların yetersizliği, yoğun trafik, her an kaza yaşama olasılığının yarattığı endişe bireylerin evlerinden iş yerlerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine neden olmaktadır. Ulaşım sorunlarının yanı sıra çevre bozulmaları, hava kirliliği, toprak kirliliği, çöp ve atıkların yarattığı sorunlar gibi nedenler bireyin içinde yaşamakta olduğu ortamı biyolojik ve sosyo-psikolojik açıdan tehlikeye sokmaktadır(Eren, 2000; 285-286).

Fiziksel çevre koşullarından kaynaklanan sorunlar bireyin kişisel çabaları ile çözülemeyeceğinden gün geçtikçe bireyler bu sorunlarla yaşamaya alışmakta ve yoğun stres altında bulunmaktadır.

1.1.5.1.2. Ekonomik Koşullar

Artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi ekonomik gelişmeler bireyin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olmaktadır. Ekonomik krizler nedeniyle “yarın ne olacak” endişesi ile yaşayan bireyler, istikbalinden emin olmayan ve güvenlik duygusunun eksikliğini hisseden insanlara dönüşmektedir(Eren, 2000; 283).

Yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu, kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda sıkıntıya girmeleri, önemli stres kaynakları olacaktır. Ayrıca birey bu ekonomik sıkıntıları aşmak için girişeceği ek iş veya fazla mesai uygulamalarında aşırı yorgunluğa girecektir ve dolayısıyla bu durum gerilim ve strese neden olacaktır(Tutar, 2000; 221).

1.1.5.1.3. Politik Belirsizlikler

Politik belirsizlikler özellikle, yerleşmiş bir demokrasi ve hukukun üstün olmadığı toplumlarda, demokrasiyi benimsemiş kişilerin ait olma ihtiyaçlarını tatmin etmelerini engellemekte, bu tatminsizlik durumu da önemli ölçüde stres yaratmaktadır(Tutar, 2000; 221).

Sık sık iktidar değişikliği yaşanması belirsizliğe, güvensizliğe ve dolayısıyla da strese neden olmakta ve bu durum aynı zamanda ülke ekonomisinin içinde bulunduğu koşullara da yansımaktadır.

Bunun sonucunda da politik belirsizlikler, iş hayatında yatırımların azalmasına, yüksek enflasyona, yüksek işsizlik ve yüksek faize de neden olarak, bireylerin yarımından endişe ve korku duyarak stres içinde yaşamalarına neden olmaktadır(Eren, 2000; 288).

Kısaca, siyasi iktidarın ve hükmetin sık değişimi, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi gibi politik hayattaki belirsizlikler, o ülkede yaşayanlar üzerinde önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

1.1.5.1.4. Sosyal Yaşam Stresleri

Ölüm, boşanma, çocukların evden ayrılmaları, aileye yeni katılan bireyler, emeklilik, ev taşıma, yeni arkadaşlar, tatile çıkma gibi her an karşılaşacağımız olaylar yaşamımızı olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Sosyal yaşam stresleri, aile, sosyo-kültürel değerler, günlük yaşam değişiklikleri vb. stres kaynaklarını kapsamaktadır.

1.1.5.1.4.1. Aile Sorunları

İş ve aile, insanların günlük hayatlarının çok büyük bir bölümünde meşgul oldukları ve uzun dönemde başarılı olmayı ve tatmin elde etmeyi istedikleri önemli rollerdir. Günümüz insanları artık eş ve çocuklarına daha fazla zaman ayırmak ve onlarla daha çok şeyi paylaşmak istemekte, fakat bununla birlikte işle ilgili olarak karşılaşılan talepler de her geçen zaman artmaktadır. İşin ve ailenin eş zamanlı olarak ortaya çıkan talep ve ihtiyaçları, özellikle çalışan kadınlar üzerinde birtakım baskılar oluşturabilmekte ve kişinin öncelikleri ile ilgili olarak çeşitli çelişkiler yaşamasına neden olabilmektedir. İnsan hayatı açısından çok önemli olan bu iki alanın etkileşimi sonucu meydana gelen çatışmalar, özellikle kadınların toplam işgücü içindeki paylarının hızlı artışı ve bununla birlikte ortaya çıkan çift gelirli ailelerin etkisiyle örgütlerin gündeminde önemli bir yer tutmaya başlamıştır(Aytaç, 2006; 5).

Aile ortamı, psikolojik açıdan sağladığı olumlu katkılarının yanında birey için stres faktörü haline dönüşen bir kurum da olabilmektedir(Tutar, 2000; 220).

Aile sorunları denildiğinde ilk akla gelen eşler arasında yaşanan hoş olmayan olaylardır. Aile ortamı, kişisel özgürlükleri kısıtladığı düşünüldüğünde, gerilimin doğduğu yer, dayanışmanın, anlayışın ve huzurun bulunduğu bir yer olarak algılandığında ise gerilimin giderildiği bir kurumdur.

Bu konuda yapılan çalışmalarda ortaya konan bulgularda, ailenin en çok mutluluk ve doyum verebilen bir kurum olabildiği gibi, en çok zarar ve mutsuzluk verebilen bir kurum da olabildiği ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle aile; yakınlık, paylaşma, anlayış, destek, düzen gibi olumlu sözcüklerle nitelendirilebileceği gibi,

şiddet, kontrol, engelleme, çatışma gibi olumsuz sözcüklerle de nitelendirilebilir. Şiddete, çatışmaya neden olan en yaygın sorunlar, para, cinsel yaşam, çocuk yetiştirme, eğitim, kültür farklılığı ve eşler arasındaki iletişim yetersizliği olarak sıralanmaktadır. Evde yaşanan ilişkilerin işe, işte yaşanan ilişkilerin ise eve yansımaması oldukça güçtür(Eren, 2000; 286).

Aile üyelerinden birinin vefatı ya da hastalığı, eş ve çocuklar arasındaki geçimsizlik veya yaşanan ekonomik krizler, ev değiştirme veya mülk edinmek için borca girilmesi gibi durumlar, bireyler üzerinde belirgin bir şekilde gerginlik ve stres yaratabilmektedir(Aktaş ve Aktaş, 1992; 233).

Özellikle kadın yöneticiler iş-özel yaşam dengesi çatışmasından doğan stresi daha yoğun olarak yaşamaktadırlar. Çünkü kadınlar, kendilerini ailenin esas sorumlusu olarak görmekte ve ebeveyn rolünü daha çok ciddiye almaktadırlar. Kadın çalışanlar, iş odaklı bir hayat anlayışı sonucunda işteki rollerini evde de devam ettirmeye başlayabilirler. Bunun sonucu olarak, kişinin ailesiyle seviyeli bir ilişki kurma ihtimali artmaktadır. Bu durum sağlıklı değildir ve aile bağlarına zarar verebilmektedir. Üst düzey kadın yöneticilere baktığımızda, bu kişilerin hem kariyerlerinde, hem de özel yaşamlarında başarılı olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda, bu kişilere evdekilerin destek olması gerekmektedir(Yöney, 2005; 1).

1.1.5.1.4.2. Parasal Güçlükler

Para yaşam için gereken geçimi sağlamakta ve böylece çalışmak için bir teşvik unsuru oluşturmaktadır. Kazanılan para sadece örgüt içi ve hiyerarşide değil aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da kişinin statüsünü belirlemektedir.

Ülkemizde yapılan araştırmalar ekonomik durumu düşük ve yetersiz olan ailelerin strese daha açık olduklarını ortaya koymaktadır. Yetersiz ekonomik durumun beslenme, eğitim, konut gibi temel gereksinimleri karşılayamaması, fiziksel, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklara yol açmaktadır. Bu insanların ek işler aramaları ve yapmaları, gelecek korkusu ve güvensizlik, toplumsal ilgiden ve

saygıdan yoksun olma, parasızlık sonucu ortaya çıkan aile içi sürtüşmeler, stresli yaşamaya neden olan etkenlerdir(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 111).

Parasal sorunlardan dolayı ev ve sosyal yaşamlarında istedikleri standardı yakalayamayan kişilerin, kendilerine, ailelerine ve işlerine yönelik sorumlulukları yerine getirememeleri durumları ortaya çıkacaktır. Günümüzde kişiler, parasal güçlükler karşısında ek iş olarak ikinci bir işte çalışmaya veya aynı işte daha fazla mesai yaparak tüm enerjilerini bu işte harcamaya zorlanmaktadır. Bu durum onların eğlenceye ve ailelerine zaman ayırmalarını engellemektedir(Luthans, 1992; 402).

1.1.5.1.4.3. Toplumsal Değişiklikler

Hem çalışanların, hem de örgütlerin rekabetçi ortamdan doğan toplumsal değişikliklere karşı gösterecekleri uyum sağlama çabaları şüphesiz ki çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır.

Günümüzde teknoloji hızla değişmektedir ve bu durum beraberinde birtakım problemleri doğurmaktadır. Teknolojik belirsizlik ve yenilikler çalışanların beceri, ve deneyimlerini gereksiz kılmaktadır. İnsanların yerini alan bilgisayarlar, robotlar ve otomasyon kişilerin işsizlikle yüzyüze gelmelerine neden olmaktadır(Can, 1997; 293).

Dünyadaki değişim rüzgarlarına sosyo-kültürel değişimler de katılmaktadır. Büyük bir hızla küreselleşmeye doğru giden dünya uluslarının sosyal özellikleri, örf ve adetleri, kültürleri ve değerlerinde değişimler yaşanmaktadır. Değişmesi çok zor olarak kabul edilen bu unsurlar ulusal kimliklerden çıkıp evrenselleşmeye doğru gitmektedir(Eren, 2000; 286).

Toplumsal değişiklikler kapsamına ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan krizler, artan işsizlik gibi bireyin yaşamını sürdürmesini zora sokan belirsizlikler, gittikçe azalan iş imkanları, yüksek enflasyon ve artan pahalılık vb. unsurlar da girmektedir. Söz konusu toplumsal değişikliklerle karşılaşan bireyler hayal kırıklığı yaşamakta, kötümser bir ruh haline sahip olmaktadırlar. Bu durumda bireyler için stres kaçınılmaz olmaktadır.

1.1.5.2. Bireysel Stres Kaynakları

. Psikologlar açısından stres, onu zihinde taşıyan bireye aittir. Farklı bireylerin aynı olaya farklı tepki ve yaklaşımları mevcuttur. Bu farklılık zihinsel şartlardan sosyal şartlara kadar uzanan faktörlerden kaynaklanmaktadır. Hatta birey bir gün önce önemsemediği olaylara bir gün sonra ters tepkiler verebilmektedir(Baltaş ve Baltaş, 2002; 32).

Bireysel stres kaynaklarını bireysel ihtiyaçlar, kapasite ve karakter gibi unsurlar oluşturmaktadır. Bu unsurlar, bireyin çalışma durumunu nasıl algıladığına ve cevap verdiğiğine etki etmektedir(Schermerhorn, 1999; 320).

Algılama farklılıkları, deneyimler, aile sorunları, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi, eğitimi, eşlerin iş sorunlarını eve taşımaları, boşanma, ölüm gibi nedenler bireysel stres yaratan unsurlardır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 277).

Bireylerin stresten etkilenme süreleri de birbirinden farklıdır. Bazı bireyler daha şiddetli ve süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirken, bazı bireyler ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçmektedirler. Yine benzer şekilde bazı bireylerin strese dayanıklılığı daha uzundur. Bazı bireylerin direnç düzeyleri diğer bireylerden daha düşük veya daha yüksek olabilmektedir(Eren, 2000; 289).

1.1.5.2.1. Kişilik Özellikleri

Kişinin birey olarak taşıdığı özellikleri örgüte taşımaması düşünülemez. Stresi algılamada ve yaşamada kişilik özelliklerinin önemi bilinmektedir.

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde çalışanın kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Bireyin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili bireyin kişiliği ile de ilgilidir. Çalışanın otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel

olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır(Erdoğan, 1999; 167).

Kişilik, çalışanın örgüt içindeki davranışında önemli olduğu kadar çalışanın örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de önemlidir.

“Kişilik, zamanın ve koşulların insanlara biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği, belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki farklılıkları ve ortak noktaları belirleyen eğilimlerin tümüne verilen addır”(Eroğlu, 2000; 139).

Kişilik, bireyleri birbirinden farklı kılan, bireyin kendisi ve çevresindekilere bakış açıları ve onlarla kurabildiği ilişki düzeyleri ve tepkilerini kapsayan çeşitli ortamlarda kendini gösteren bedensel, düşünsel ve ruhsal özellikleri olarak tanımlanabilmektedir. Yöneticilerin kişilik yapıları ise, onların iş yaşamındaki ilişkilerine yön veren, yönetim anlayışlarını ve liderlik davranışlarını belirleyen önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır(Giderler ve Tokat,2006; 1).

Daha genel bir tanımla “kişilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimidir”(Tutar, 2006; 1).

Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışmalar, Roseman ve Friedman tarafından 1974 yılında ortaya konmuştur(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 238). Yaptıkları çalışmalar sonucunda Roseman ve Friedman, insan kişiliğini A ve B tipi kişilik olarak iki kümede toplamışlardır. Bu iki araştırmacının uzun yıllara dayanan çalışmaları hangi kişilik özelliklerinin strese ve onun olumsuz etkilerine daha yatkın olduklarını saptamaya yönelik olmuştur(Ertekin, 1993; 38).

A Tipi Kişilik

Kişilik özellikleri stresin olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olmaktadır. Birçok çatışmada strese karşı farklılık gösteren A ve B tipi kişiliklerden bahsetmek mümkündür(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 110).

Bazı bireyler sorunların üstesinden gelmede diğerlerine nazaran daha başarılı olmaktadır. Bu kişisel farklılıklar demografik ve algısal değişkenlerden, iş deneyimlerinden, A tipi davranış diye adlandırılan özellikten kaynaklanabilmektedir. Strese yatkınlık şeklindeki kişilik özelliklerinin tümü A tipi davranış olarak ifade edilmektedir(Can, 1997; 254).

A tipi kişiliğe sahip bireyler, başarıya daha fazla odaklanmaktadır, sabırsız ve mükemmeliyetçidirler ve diğer bireylere nazaran bir çok durumda çabuk stres yaratmaktadırlar(Schermerhorn, 1999; 320).

A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı, günümüzün modern yaşama biçimi ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavidir. Çünkü, çevrelerindeki insanlardan daha hızlı ve saldırgan olarak düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan ve hatta oynayan insanlara dünyada bundan önce hiç görülmediği biçimde değer verilmektedir. A tipi davranış biçiminin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Baltaş ve Baltaş, 2002; 147-148):

1. Hareketlilik: A tipi davranış biçimini benimsemiş bir bireyin kesin bir konuşma tarzı vardır. Bu bireyler konuşmalarını belirli bir noktaya yönelik sürdürmekte ve bazı kelimelere aşırı vurgu yapmakta, sık ve kuvvetli jestlerle konuşmaktadırlar.

2. Dürtü ve İhtiras: A tipi davranış biçimine sahip bireyler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti düzeyleri koymakta ve bunun gerçekleşmemesi durumunda büyük ölçüde rahatsızlık duymaktadırlar. Bu kimseler başarıların az ve kısa mutluluk verdiği, harekete yönelik insanlardır.

3. Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları: A tipi davranış biçimi içindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir. Kendilerini zaptetmek için gösterdikleri gayrete rağmen, düşmanlık ve öfke gibi duygu ve davranışları kolayca ortaya çıkartabilmektedirler.

4. Tek Açılı Kişilik: A tipi davranış biçimine sahip bir birey, çoğunlukla kendisi ile meşgul ve benmerkezcildir. Bu bireyler büyük çoğunlukla, hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir.

A tipi bireylerin, kalp rahatsızlıkları ve ülser gibi strese dayalı hastalıklara daha çabuk yakalandıkları ve daha genç yaşta öldükleri ifade edilmektedir(Karakaş, 2006; 2).

Bireyin sahip olduğu kişilik yapısı hakkında bilgi sahibi olması stresle mücadelesini kolaylaştıracaktır. A tipi kişilik yapısına sahip birey stres kaynakları ve stresle mücadele teknikleri konusunda daha duyarlı olmak zorundadır(Durna, 2004; 205).

B Tipi Kişilik

B tipi kişilik özelliğine sahip olanlar ise, daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçidirler. A tipi bireylerin küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, B tipi bireyler olaylara daha farklı yönlerden bakabilmektedirler. Yaşama dair fazla beklentileri yoktur; telaşları daha az, kaygıları daha düşüktür(Tutar, 2006; 3).

B tipi bireyler, kendilerine, ailelerine zaman ayırmakta ve daha sosyal davranışlar sergilemektedirler. Kusursuzluk arayışında değildirler. Kendilerine ve diğer bireylere karşı hoş görülmüştürler ve hatalara karşı affedicidirler(Eren, 2000; 290).

B tipi davranış biçimine sahip birey, insanlarla ya da zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisindedir. Kararlı bir hızda çalışmakta ve kendini daha fazla güven içinde hissetmektedir. B tipi bireyin A tipi bireyden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez(Moorhead ve Griffin, 1992; 463).

B tipi kişiliğin özelliklerini genel olarak aşağıdaki noktalarda toplamak mümkündür(Karakaş, 2006; 2):

- İş - yaşam dengesini daha rahat kurabilmektedirler. Aileleri ve hobileri onlar için önemli sıralamasının en üstündedir.
- Daha yavaş, daha sabırlı ve soğukkanlı davranmayı tercih etmekte, acele etmekten kaçınmaktadırlar.

- Bazen işleri olurlarına bırakmanın müdahale etmekten daha çok işe yararacağını düşünmektedirler.
- Kendilerine zaman ayırmayı sevmektedirler. Sağlığa ve beslenmeye özen göstermektedirler.
- Kolay kolay strese girmeleri söz konusu değildir.

Friedman ve Rosenman insanların tamamen saf bir şekilde A tipi ya da B tipi olamayacaklarını, bunun yerine bu iki tipten birine karşı daha fazla eğilimli olabileceklerini ifade etmişlerdir. Örneğin bir birey çoğu zaman A tipi kişilik özelliklerini sergilemektedir, ancak bir anda kısa bir süre için sakin ve durgun olabilmekte ve bazı durumlarda zamanı bile unutabilmektedir(Moorhead ve Griffin, 1992; 463).

Yöneticilerin kişilikleri B tipine yaklaştıkça astlarla ilişkilerinde demokratik davranma eğilimi göstererek astlarına güven duymakta, gerekli yetkiyi astlarına devretmekten yana olmakta ve katılımcı/demokratik liderlik davranışları göstermektedirler. Kişilikleri A tipine yakın olan yöneticiler ise, astlarına güvenmemekte ve bu nedenle yetki devretmekten yana olmamakta, istismarcı otokratik liderlik davranışları göstermektedirler(Giderler ve Tokat, 2006; 1).

Üst düzeydeki yöneticilik pozisyonları için yapılan mücadelelerde, çoğu kez A tipi kişilikler, B tipi kişiliklere yenilmektedirler. Çünkü içinde buldukları şiddetli rekabet duygusu ve ihtiras görüş alanlarını daraltmakta, zekalarından gerektiği ölçüde yararlanmalarını engellemektedir. Günler içinde alınması gereken bir karar, hızla birkaç dakika içinde alınabildiği için bu durum taktik ve stratejik hataların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir(Baltaş ve Baltaş, 2002; 154).

Yapılan bir araştırmada, A tipi kişilik ile mesleki stres ilişkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre Hindistan'da ve Amerika'da A ve B tipi kişilik özelliklerine sahip şoförler üzerinde araştırma yapılmıştır. Sonuç olarak A tipi kişiliğe sahip şoförlerin B tipi kişiliğe sahip şoförlere göre daha çok kaza yaptıkları, iş devamsızlıklarının daha yüksek olduğu, amirleri tarafından daha çok azarlandıkları ve daha fazla mesleki stresle karşı karşıya kaldıkları saptanmıştır(Ertekin, 1993; 42).

Tablo 1: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri

A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
* Güçlü bir motivasyon	* Yarışmada aşırıya kaçmama
* Saldırganlık	* Sosyal değerler için fazla kaygılanma
* Yüksek ihtiras	* Zamanın esiri olmama
* Yarışmacı kişilik	* Nadiren sabırsızlık
*Her şeyin çabuk bitmesi konusunda baskı altında olma	* Ekiple kolay çalışma
* Yetki göçerme kapasitesinin olmaması	* Kendisine daha fazla zaman ayırma
* Orkestra şefi kişilik yapısı	* Karar vermede aceleci omama
* Zamansızlıktan yakınma	*Özel hayatı ile iş hayatı arasına kolayca sınır koyabilme
* Kendine aşırı güven	* Eve döndüğünde günlük kaygılarından tamamen uzaklaşabilme, vb.
* Karar vermede çabukluk	
* İşinde yüksek kaygı	
* Randevularına tam saatinde gitme	
ve başkalarından da aynı duyarlılığı bekleme	
* Tartışırken çok açık ve kesin tavır koyma	
* Astları ve mesai arkadaşlarına nazaran çalışırken daha az zaman kaybetme	
* Duyarlı bir kişilik yapısı	
* Yüksek verimlilik standartları koyma ve bunlara ulaşma	
* Enerjisini planlama	
* Az dinlenme, az spor yapma, vb.	

Kaynak: Akat, İter., Budak, Gönül., Budak, Gülay., İşletme Yönetimi: Beta Basım Yayım, İzmir, 1997, s.361.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, kişiliğin A ve B tipi şeklinde ayrımlanmasıyla bireyin içinde bulunduğu sosyal ve psikolojik yapısına ışık tutulmaktadır. Nitekim bireyin sahip olduğu kişilik yapısı, onun tutum ve davranışlarına, ilişkilerine, iş yerindeki pozisyonuna, yapmış olduğu tercihlerine, aldığı kararlara, çevreyle uyumuna ve bunun gibi pek çok olguya büyük ölçüde etki etmektedir.

1.1.5.2.3. Zihinsel Etkinlik (Zeka)

Zeka ile stres arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. İnsanların düşünme yeteneğinin bütünü onun zekası olarak ele alındığında, stresten etkilenmenin veya strese karşı koyabilmenin önemli ölçüde zeka ile doğru orantılı olduğu düşünülebilir. Organizmanın stres tepkisi bir uyum belirtisidir. Diğer yandan, zekanın tanımlarında ise, “yeni durumlara ve uyarılara uyabilme yeteneği” açıklaması mevcuttur. Bir başka ifade ile zeka, yaşanan olaylarda akılcı davranış sürecini organize eden bir sistemdir(Baltaş ve Baltaş, 2002; 48).

Stres ortamı, bireylerin rahat ve doğru karar vermelerini ve zihinsel potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirmelerini engellemektedir. 1970’li yıllarda S. Begap ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma sonuçları, psikolojik ve sosyal streslerin bireyin kapasitesini etkilediğini ortaya koymaktadır(Baltaş ve Baltaş, 2002; 48).

1.1.5.2.3. Bireylerin Fiziksel Durumu

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik ve biyolojik özellikleri ile ilgili olabilmektedir. Bunlar bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizliklerine bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabilmektedir(Tutar, 2000; 223).

Bireyin fiziksel açıdan iyi durumda olması, strese direnç göstermesini ve mücadele etmesini kolaylaştıracaktır(Akat v.d., 1997; 346).

1.1.5.3. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sıralanmış ve gruplandırılmıştır. Örgütsel stres kaynakları bu çalışmanın temel konusu olduğundan çalışmanın devamında detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.2. ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Günümüzde çalışanlar zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba sarfetmektedir. Örgütte kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için çalışanlar, işle, yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stres kaynağına maruz kalmaktadır. Bu durum, kurumda veya organizasyonda örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş, bilim adamları ve araştırmacıları bu konuda çalışmaya, araştırma yapmaya, fikirler ve yeni düşünceler üretmeye yöneltmiştir(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 285).

Günümüzün hızlı değişim ortamında, faaliyet konusu hangi alanda bulunursa bulunsun örgütler, bugün hızlı ve sürekli değişen bir çerçevede bulunmaktadır.

Bu kesintisiz değişim; örgütlere, aynı anda çeşitli tehlike ve olanakları bir arada sunmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük oranda, bu tehlike ve olanaklara karşı gösterecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlıdır(Tutar, 2000; 12).

1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı

Çalışma yaşamında birçok farklı sebepten dolayı görülen ve artık çalışanların barışını bozan davranışlar vb. birçok sonuç doğuran bir olgu ve doktrinindeki bazı yazarlara göre de hastalık olarak tanımlanan stres, sonuçları itibariyle çözülmesi gereken bir sorun olarak çalışma yaşamının aktörlerini olumsuz yönde etkilemektedir(Cam, 2004; 2).

Örgütsel stres, kişi ve örgüt arasındaki ilişkilerden kaynaklanan, kişilere göre değişiklik gösteren ve kişinin normal fonksiyonlarından uzaklaşmasını sağlayan bir durum olarak değerlendirilmektedir(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 107).

Örgütsel stres, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Örgütsel stres, kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur(Erdoğan, 1999; 270-278).

Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki etmenin etkileşiminden kaynaklandığının bilinmesi gerekmektedir. Bu iki etmen, bireysel özellikler ile örgütsel özelliklerdir. Bunlar bir durumda stres tepkisini başlatmaktadır. Bireyde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyaranlarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirlemektedir. Stres uyaranlarının büyüklüğü direnme kapasitesini aştığı noktada stresi ortaya çıkarmaktadır. Strese direnme bir bireysel nitelik, bir kişilik özelliğidir. Oysa stres uyaranlar, çalışma hayatının ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinin bir işlevidir(Pehlivan, 2000; 23).

Stres, işe devamsızlık, iş kalitesinin düşüklüğü ve gecikme gibi örgütsel sorunlara neden olduğu kadar, ölüm, hastalık ve intihar gibi sonuçlar da doğurmaktadır. Bu nedenle, her yöneticinin, stresin nedenlerini ve sonuçlarını bilme, stresi önleme ve yönetme konusunda bilgiye gereksinimi vardır. Stresin günden güne artan nedenleri, yarattığı etkileri, fizyolojik, psikolojik, tıbbi rahatsızlıkları ve sonuçların yüklediği ekonomik maliyetler düşünülürse, bir yöneticinin stresi gözardı etmesi söz konusu değildir.

Örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları şüphesiz ki çalıştırdığı insanların başarılı veya başarısız olmaları ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarıları örgütü başarıya götürecektir. Bu nedenle, örgütler çalışanların stres kaynaklarını doğru bir şekilde belirleyip, giderilmesi veya kontrol altına alınması için gerekli önlemleri öğrenmek ve uygulamaya koymak konusunda çalışmalıdırlar. Örgütler bu çalışmayı etkin bir şekilde yaptıkları sürece, stresin olumsuz etkilerini yenip olumlu

etkilerinden yararlanarak örgüt başarısını artırabilirler. Örgütler çalışanları olumsuz yönde etkilemeyecek, işlerini daha iyi yapmaları yönünde katkıda bulunacak, dolayısı ile örgütsel performansa olumlu etkiler yapacak optimum stres düzeyini yakalamaya çalışmalıdırlar. Burada da, örgüt yönetiminde rol alan her düzeydeki yöneticilere, yetki ve sorumlulukları ile doğru orantılı olarak görev düşmektedir(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 286-287).

1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkide buldukları bir sosyal iklime sahiptirler(Saldamlı, 2003; 291).

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir. Ayrıca tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilmektedir(Ertekin, 1993; 7).

Örgütsel stres kaynaklarının çok fazla tasnif edildiği görülmektedir. Özellikle iş hayatını etkileyen bir çok faktörün stres kaynağı olarak değerlendirilmesi mümkün olduğu için tasnif çok detaylara kadar bölünmüştür. Çalışma ortamının strese her zaman elverişli olduğu bilinmektedir. Bir işde bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratabilmektedir. Açıkçası işin her yönü strese gebedir. Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da çok az denetim insanlarda strese yol açabilmektedir(Balcı, 2000; 4-5).

Stres oluşturan faktörlerin önemli bir kısmı da iş hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır. İş hayatının niteliğinden kaynaklanan stres faktörlerini; kantitatif (niceliksel) ve kalitatif (niteliksel) iş yükü, iş hayatındaki rol çatışması ve belirsizliği, bireye sunulan fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlar, bilgisayara bağlı iş yapmanın doğurduğu tekno-stres, kişinin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinden kaynaklanan sosyal destek eksikliği, yetersiz bireysel otonomi, sorumluluğa denk

olmayan yetki, kariyer gelişim endişesi, örgütsel politikalar, örgütsel iklim, örgütsel yapı olarak sıralamak mümkündür(Bingöl ve Naktiyok, 2001; 323-336).

Luthans'a göre örgütteki stres kaynakları dört grupta toplanmaktadır(Luthans, 1992; 404):

a. Örgütsel Politikalar

- Adaletsiz başarı değerlendirme
- Ücret eşitsizlikleri
- Örgütsel kuralların katılığı
- İş gruplarını değerlendirme
- Çelişkili yöntemler
- Sık sık yer değiştirme
- Gerçekçi olmayan iş tanımları

b. Örgütün Yapısal Özellikleri

- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma
- Yükselme olanağının azlığı
- Aşırı formaliteler
- Yüksek derecede uzmanlaşma
- Örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı
- Yürütme ve danışma birimleri arasında çatışma

c. Fiziksel Koşullar

- Kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşamı önemsememe
- Aşırı gürültü, sıcak ya da soğuk çalışma ortamı
- Zehirli maddeler ve radyasyon
- Hava kirliliği
- İş kazaları
- Yetersiz aydınlatma

d. Örgütsel Süreçler

- Yetersiz iletişim
- Başarı düzeyi ile yetersiz geri bildirim
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar
- Başarı değerlemesinin yanlış ve çelişkili olması
- Adaletsiz denetim düzeni
- Yetersiz bilgi

Cooper ve Marshall örgütsel stres kaynaklarını; işin gereklerine, örgütteki rol kavramına, mesleki gelişmeye, işteki ilişkilere ve örgüt yapısı ile iklime bağlı olarak oluşan stres kaynakları olarak beş başlık altında toplamaktadır(Akt: Tüzel, 2002; 34).

Robbins'e (2003; 579) göre örgütsel stres kaynakları, görev, rol ve kişisel gereklilikler, örgütsel yapı, liderlik tarzları ve örgütün yaşam eğrisindeki yeri olarak altı kategoride sınıflanmaktadır. Gerek yabancı literatür gerekse yerli literatür incelendiğinde her geçen gün teknolojik değişimlerin ve değişen diğer faktörlerin oluşturduğu yeni stres kaynakları olmakla birlikte birbirine yakın örgütsel stres kaynakları sınıflandırılmasının yapıldığı görülmektedir.

Tablo 2 stres kaynakları hakkında yapılmış iki ayrı çalışmadan oluşturulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	
<p>A- Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. Aşırı İş Yükü b. İşin Sıkıcı Olması c. Ücret Yetersizliği d. Yükselme Olanağı e. Çalışma Saatlerinin Olması f. Çalışma Koşulları</p>	<p>A-İşin Gerekerinden Kaynaklanan Stres Kaynakları</p> <p>a. Bıkkınlık b. Kötü Çalışma Koşulları (Çevresel Stres Kaynakları) c. Zaman Kısıtlaması d. Aşırı İş Yükü e. Aşırı Bilgi Yükü f. İş Tasarımı ve Teknik Sorunlar</p>
<p>B-Yetke Yapısına İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. Karar Verme b. Kararlara Katılma c-Yetkilerin Yetersizliği d. Çok Fazla Sorumluluk e. Değerlendirmede Adaletsizlikler f. Yöneticilerin Teşvik Etmemesi</p>	<p>B- Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Yapıcılar</p> <p>a. Rol Çatışması b. Rol Belirsizliği c. İnsanlardan Sorumlu olma d. Örgüt alanı</p>
<p>C-Üretim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. Zaman Baskısı 2. Araç Gereç Yetersizliği c. Yeteneklerin İşin Gerekerine Uygun Olmaması d. Çalışmaların Karşılığını Alamamak</p>	<p>C- Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Yapıcılar</p> <p>a. Yeterince İlerleyememe b. Aşırı İlerleme c. İş Güvenliğinin Eksikliği d. Engellenmiş Hırslar</p>
<p>D-Toplumsal Çevre ve Stres Kaynakları</p>	<p>D-İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar</p> <p>a. Astlarla İlişkiler b. Üstlerle ilişkiler c. Meslektaşlarla İlişkiler</p>
<p>E-Kümeleşme Yapısına İlişkin Stres Kaynakları / Örgütsel Yapı ve İklim İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. İş Ortamında Huzursuzluk b. Ast-Üst ve İş Arkadaşları İle Anlaşmazlık c. Toplumsal Desteğin Düzeyi d. İşyerinde Dedikodu Yapılması</p>	<p>E- Örgüt Yapısı ve İkliminden Kaynaklanan Stres Yapıcılar</p> <p>a. Katılmanın Olmayışı b. Bürokratik sorunlar c. Uyum Baskısı</p>

<p>F- Rol Yapısına İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. Rol Çatışması b. İş Gereklere İle Kişilik Uyumsuzluğu c. Rol Belirsizliği</p> <p>G- Kültürel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. İş Ortamında Görüş Farklılıkları b. Statü Düşüklüğü c. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum</p>	
--	--

Kaynak: Pehlivan, İnanet., Yönetimde Stres Kaynakları: Personel Geliştirme Merkezi Yayınları, Ankara, 1995, s.15-43.

Bu çalışmada ise örgütsel stres kaynakları aşağıdaki şekilde beş başlık altında incelenmektedir. Bunlar;

- İşin yapısı ile ilgili stres kaynakları
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları
- Örgütsel politikadan kaynaklanan stres kaynakları
- İş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynakları
- Örgütte kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres kaynaklarıdır.

1.2.2.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Kaynakları

Artan'a (1986; 67) göre, iş hem birey hem örgüt için bir stres kaynağı olabilir. Her işin kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım istekleri ve gerekleri vardır. Bu isteklerin yerine getirilmesi ve gereklerine uyma davranışlarında bulunmak kişileri strese sokmaktadır(Akt: Tüzel, 2002; 35).

Her türlü işin belirli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak stres faktörü haline getirmektedir. Bir işin stres faktörü olmasına hem bireyden hem de işin niteliğinden kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır(Tutar, 2000; 242).

İşin yapısı ile ilgili stres kaynakları, bir örgütte çalışanlar tarafından yapılan iş ve rollerle doğrudan ilgilidir. Söz konusu iş ve rollerle ilgili stres kaynakları çalışmada beş grup altında incelenmektedir. Bunlar:

- İş yoğunluğu ve monotonluğu
- Zaman baskısı
- İşte tehlike unsurunun varlığı
- Rol belirsizliği ve rol çatışması
- Vardiyalı çalışma düzeni

1.2.2.1.1. İş Yoğunluğu ve İş Monotonluğu

Örgütlerde yapılan işin sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması, bunun sonucunda oluşan yorgunluk ve bitkinlik durumlarına kısaca monotonluk denilmektedir(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 115).

Monoton işlerin sonucunda aşağıdaki belirtiler ortaya çıkmaktadır(Erkan, 1989; 34-35):

- Kanıksama,
- İsteksizlik,

- Dikkat dağılması,
- Becerilerin azalması,
- Yorgunluk,
- Bezginlik ve genel bir bitkinlik hissi,
- İş hataları ile kazaların çoğalması,
- İş ritminin yavaşlaması,
- İşten kaçış.

Stresin olmadığı bir iş ortamı monotonluk demektir. İşlerin monotonluğa dönüşmesi ve yoğun sıkıntı çalışanlarda gerginlik yaratabilir. Bu nedenle, ılımlı bir düzeyde stres yaşamak monoton ve tekdüze bir çalışma yaşamını engelleyerek çalışan üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 286).

Aşırı iş yükü, genel anlamda çalışanların belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi anlamını taşımaktadır.

Aşırı iş yükü niteliksel ve niceliksel olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Niceliksel aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içerisinde bitirilmesi gereken birçok işin olmasıdır ve bu durumda açık bir stres kaynağı oluşmaktadır. Niteliksel aşırı iş yükünde ise, işin kendisinin yapılması çok zor olmakla birlikte yapılacak çok iş bulunmamaktadır(Tosi v.d., 1990; 352).

Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya zamanda yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan bir aşırı yüklenme türüdür. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur(Eroğlu, 2000; 322-323).

Örgüt içindeki çalışmalarda kimi çalışanların sorumlu kılındığı görev karşısında kendini bilgi ve deneyim açısından sürekli eksik hissetmesi, bu eksikliğin onda bir gerginlik yaratmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgüt çalışmalarını bütünlüğündeki görev dağılımında çalışanların; beceri, yetenek ve bilgileri göz önünde bulundurularak stresin oluşması engellenmeye çalışılmalıdır.

Ayrıca yoğun iş yükünün çalışanlarda miktar, kalite ve performans arasında sıkça çatışma ortamı yarattığı da unutulmamalıdır(Yağcı, 2006; 3).

Bir çok çalışan, aşırı iş yükünün kurbanı olmaktadır. Yapılması gereken işin, kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratacaktır. Bunun tam tersi de söz konusu olmaktadır. İş hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirmektedir(Aytaç, 2006; 4).

Yöneticilerin uzun saatler boyu çalışması ve psikolojik olarak ağır iş yükü altında olmaları kariyer-özel yaşam dengesi çatışmasını daha da arttırmaktadır(Yöney, 2005; 1).

Günümüzde iş yoğunluğu, bilgi kaygısı ile daha da artmaktadır. Çünkü bilgi çağında çalışan her geçen gün daha fazla bilgi ile karşılaşmakta ve bu bilgilerin geçerliliği sürekli olarak değişmektedir. Bu durumda çalışan beyninde tüm bilgileri depolamak ve düzenlemek için daha fazla çaba sarfetmek zorunda kalmaktadır(Greenberg ve Baron, 2003; 125).

Uzmanlar en iyi performansın ve bireyin kendini en rahat hissettiği düzeyin, stresin optimal düzeyde bulunduğu durumlarda oluştuğunu belirtmektedirler. Bu nedenle de iş yükünün optimal düzeyde tutulması çok önemlidir(Özkalp ve Kırel, 1996; 64).

1.2.2.1.2. Zaman Baskısı

Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, çalışanların zamanı kontrol altına almalarını engelleyerek zamanın hızla akıp gitmesine yol açmaktadır. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stres oluşturmaktadır(Aytaç, 2006; 4).

Zamanla yarışmak ve zamanın baskısını hissetmek özel sektörde daha çok stres yaratmaktadır. Çünkü, özel sektörde kamu sektörüne nazaran zamanında yetişmesi gereken işlerin yoğunluğu fazladır. İş zamanında yetiştirilmediğinde

herhangi bir güvencesi olmayan çalışanın işini kabetme riski söz konusudur(Güney ve Demir, 1997; 138).

Özellikle bazı işler kesin zaman sınırına sahiptirler. Örneğin, vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler yılın belirli zamanlarında kesin bir tarihte bitirilmesi gereken yoğun bir yükü karşı karşıyadırlar. Bu durum ise bireylerin önemli ölçüde stres altına girmelerine neden olabilmektedir(Baltaş ve Baltaş, 2002; 90).

Çalışanların yapmakla görevli olduğu bazı işler çalışanları zaman baskısı altında bırakmakta ve çalışanları işi yetiştirme telaşına sokmaktadır. Çalışanlar üzerinde oluşan zaman baskısı, zorlayıcı ve gerginlik yaratan bir unsurdur.

1.2.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları

Çalışma ortamı ve koşulları, çalışanların özlem, istek, gereksinim ve beklentilerini yanıtladığında çalışmak keyifli olurken, çalışma ortamı ve koşulları özelemleri, istekleri, gereksinim ve beklentileri karşılamadığında, eziyete, angaryaya dönüşebilmektedir(İncir, 2002; 69).

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken çalışanların maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Fakat, bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Mesela madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile çalışanları gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar(Eroğlu, 2000; 325).

İş yerlerinde tehlike kaynağı olan nedenler ise şöyle sıralanabilmektedir(Erkan, 1989; 120-121):

- Yerlerin kaygan olması
- Yetersiz aydınlatma
- Bakımsız, pis ve tozlu işyeri
- Arızalı, eski ve bozuk ev aletleri
- Makine koruyucularının kullanılmaması
- Mal ve malzeme stoklarının düzensiz ve tehlikeli şekilde depolanması.

Yapılan işte söz konusu tehlike unsurlarının varlığı çalışanların yoğun stres yaşamalarına neden olmaktadır.

1.2.2.1.4. Vardiyalı Çalışma Düzeni

Çalışma yaşamında vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmet üretiminin kesintiye uğramaması bakımından önemli olan, dönüşümlü bir çalışma sistemidir (Eroğlu, 2000; 324).

Vardiyalı çalışma sistemi, başlangıç ve bitiş saatlerinin işletmenin yapısına ve faaliyet koluna göre değişiklik göstermesiyle birlikte; iş gününün gündüz, akşam ve gece çalışmaları biçiminde düzenlenmesidir.

Vardiya çalışması yaygın olarak ulaşım, iletişim, sağlık, güvenlik, kimya, kağıt, cam endüstrisi gibi hizmet ya da üretimin ekonomik ve kamusal açıdan sürekliliğine gereksinim duyulan ve gelişen teknolojiye koşut olarak hızla değişen, üretim donanımının bir an önce amorti edilmesi zorunluluğu olan sektörlerde uygulanmaktadır(Yüksel, 2004; 50).

Vardiyalı çalışma biçimi, çalışanın normal biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşam kalıbını ciddi biçimde bozmaktadır. Vardiya çalışması bedenin normal biyolojik ritmi ile çeliştiğinden kronik yorgunluğa, bireyin aile ve sosyal yaşamının bozulmasına neden olmaktadır. Biyolojik ritim, değişikliğe karşı çok dirençlidir ve çalışma, yeme, uyuma düzeninde yeni bir kalıba uyum son derece yavaş olmaktadır. Bilimsel olarak bir çok araştırmayla ortaya konmuş olan bu olgunun doğurduğu

önemli sonuç şudur: Çalışma günleri sırasında vardiya düzenine uyum göstermeye başlayan biyolojik ritim, dinlenme günleri sırasında hızla eski haline geri dönecek ve dinlenme günlerini izleyen çalışma döneminden zorunlu olarak yeni bir uyum süreci başlayacaktır(Gezer, 1998; 13).

Genel olarak gençlerin vardiya düzenine daha kolay alıştıkları bilinmektedir. Ancak vardiya düzeninde çalışma süresi uzadıkça sağlık problemleri görülme ihtimali de artmaktadır. Yine yapılan araştırmalar yaşı kırk ve ellinin üzerinde olanların gece vardiyasında çalışmaya başlamalarının birçok açıdan sakıncalı olduğunu ortaya koymuştur(Baltaş ve Baltaş, 2002; 86-87).

1.2.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Bireyler herhangi bir örgütte sistemin bir parçası olmak için kendi özgürlüklerini ve kişiselliklerini bırakmak zorundadırlar. Buna ek olarak örgütün amaç ve yöntemlerinin belirsizliği, bölümler arası çekişmeler ve baskı, sıkı yönetim, olumsuz ilişkiler, kararlara katılmama, iş baskısı, çalışanlara beslenen duyarlılık düzeyi, bürokratik uğraşlar, uyum baskısı, bireyin örgüte ait olma duygusunun az ya da çok olması, iletişim kanallarının iyi çalışmaması gibi etmenler kişiyi strese sokan nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır(Erdoğan, 1996; 112).

Bireyin çalıştığı iş yerinin de stres kaynağı olması söz konusudur. Karar verme süreçlerine yetersiz katılım, iletişim sorunları, günlük davranış biçimleri, kurum içinde kurallar, sınırlamalar ve engellemeler nedeniyle sorunlar çıkabilmektedir. Örgüt içinde yaşanan bu stres kaynaklarının yanında örgütün kendisi ile ilgili stres kaynakları da vardır. Örgütsel stres kaynaklarının; politikalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçler olarak da gruplandırılabilmesi mümkündür.

Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kurallar, prosedürler, politikalar ve katılma düzeyinin azlığı gibi etkenleri kapsayan örgütsel yapı; bir örgütte otoriter yapıya sahip bir liderin, çalışan üzerinde korku ve endişe yaratması, liderin çalışandan belli bir süre içinde bir işi bitirme zorunluluğu getirmesi, baskı uygulaması, sıkı kontrolü, cezalandırmaları; örgütün yaşam sürecini oluşturan kurulma, büyüme, olgunlaşma ve gerileme evreleri ve bu evrelerin çalışan üzerinde

yarattığı farklı etkiler, kuruluş ve gerileme evrelerinde yaşanan yoğun baskılar, olgunluk evresinde ise nispeten daha az yaşanan baskılar; evlilik, çocuk, sağlık, ekonomik problemler gibi doğrudan bireyin hayatına yön veren etkenlerin bireyin iş yaşamına yansiyarak iş verimi üzerinde olumsuz etkileri başlıca stres kaynakları arasında sayılmaktadır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 285-286).

İnsan örgüt ilişkilerini tahlil etmek, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve onları amaçlara ulaştıracak ekip çalışması yapmaya imkan veren bir atmosfer oluşturmak çalışanların streslerini azaltmak için iyi bir adımdır(Keskin, 1997; 141).

1.2.2.2.1. Kararlara Katılmama

İşletme ortamında stres yaratan önemli hususlardan birisi çalışanın kendisiyle ve işletmeyle ilgili kararlara katılmasının önlenmesidir.

Katılım, kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi ile tanımlanmaktadır (Şahin, 1994; 29).

Kararlara katılan çalışanlar aynı zamanda değişimlere daha kolay adapte olabilmektedirler. Değişim fikri kendilerinin de onayı ile alınmış olduğundan değişime direnç göstermemekte ve diğer çalışanlara da bu konuda yol göstermektedirler. Bireyin kararlara katılımının sağlanması aynı zamanda kendisine güven duyulduğu ve fikirlerine değer verildiği hissini yaratmaktadır. Bu da kişinin davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. İnsan ilişkileri eğer bir güven zemininde gerçekleşiyorsa, ilişkinin tarafları arasında karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. kendisini gösterecektir. Ancak bu zeminden yoksunluk ise beraberinde, çıkarıcılık, egoizm, ikiyüzlülük gibi ilişkileri son derece olumsuz etkileyen bir durum ortaya çıkaracaktır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması yöneticilerle çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır(Büyükbeşe v.d., 2006; 94-95).

Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması stresin oluşumunu etkilemektedir. Özellikle çalışanları etkileyen konularla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacaktır(Aytaç, 2006; 3).

Birlikte çalışan bireyler, özellikle işlerin çok yoğun olduğu ya da işletmede yapısal bir değişim geçirildiği dönemlerde, kendilerini güvenli hissedebilmek için, kişiliklerinin dikkate alınması ihtiyacı içindedirler. İş yerinde olup biten değişikliklerin nedenine ilişkin bilgilerden yoksun olmak, o birimde çalışanların kendilerine ilişkin güvenlerinin, morallerinin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olmaktadır(Şahin, 1994; 29).

İnsanların kararlara katılma isteği çok yükündür. Bu katılım çalışanlarda, iş tatmini, kendine güven, işe yabancılaşmanın ve işle ilgili korkuların en az düzeyde görülmesi gibi olumlu tepkiler yaratmaktadır. Bu da çalışmada yüksek verimlilik meydana getirmekte ve bağlılık duygusunu geliştirmektedir(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 113).

Kararlara katılmanın olmadığı örgütlerde diğer genel stres belirtilerinde olduğu gibi, psikolojik sağlığa bağlı olarak fizyolojik sağlığın da bozulması, içki alışkanlığı, işe kapanma, kendine güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtiler görülmektedir(Eren Gümüştakin ve Öztemiz, 2004; 65).

1.2.2.2.2. Terfi İçin Fırsat Azlığı

İnsan, doğuştan itibaren sürekli gelişmeye programlanmış biçimde hareket etmektedir. İnsanın gelişmesine mani olan her türlü engel karşısında hayal kırıklığına kapılması kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla, çalışan bulunduğu örgütte kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere gelmeyi, örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve kazancını arttırmayı isteyecektir(Eren, 2000; 229).

Çalışan, iş akımı içinde kendinin bulunduğu düzeyden daha yüksek bir düzeyde olması gerektiğini düşünüyorsa, bu duygu çalışanın örgüt ve yaptığı işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olmakta ve yeteneklerinin tamamını

kullanmasını engellemektedir. Bu durumda çalışan işi bir ölçüde sabote etmeye başlayacaktır(Pehlivan, 1995; 28).

İlerleme konusu olumlu ve olumsuz olmak üzere iki yönlü stres yaratmaktadır. Bir yönden yükselemeyen kişi haksızlığa uğradığı duygusunu ve yükselmemenin getireceği maddi ve manevi kazançlardan yoksun kalmanın verdiği geri kalmışlık düşüncesi ile stres yaşarken yükselen kişi ise uyum stresi yaşayacaktır.

Artan'a (1986; 81) göre, bireyin yetenek ve becerileri doğrultusunda görevlere yerleştirilmemeleri durumunda yeterince ilerleyememe sorunu ortaya çıkmaktadır. Bireylere gereken sorumluluklar verilmediği, görevin taleplerinin bireyin kapasitesinden düşük olduğu durumlarda bireyin potansiyel yetenek ve becerileri yeterince değerlendirilememektedir. Bu durum memnun olmama ve stres düzeyinin yükselmesine sebep olduğundan istenilen verimliliğe ulaşılamadığı gibi bireyin ilerlemesi de engellenmiş olmaktadır. Ayrıca ilerleme hızının sağlıklı olmaması ve yükselmenin olmayışı da kişiler de stres yaratan etkenler arasında sayılmaktadır(Akt: Tüzel, 2002; 38).

Kişî kariyerinin her aşamasında, az ya da çok psikolojik zorluklarla ve gerilimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Mesleki kariyerinin başında olan kişiler, çok para kazanmak ve daha yüksek statüye ulaşmak için yoğun bir rekabete itilmekte ve bir bedel ödemektedirler(Tural, 1994; 4).

Terfi ile ilgili diğer bir stres yaratıcı durum ise orta ve ileri kariyer aşamasındaki bireyler açısından bir yönden ilerleme olanaklarının azalması, diğer yönden yeni ve çağdaş bilgilerle donanmış genç çalışanların kendilerini gösterme arzusuyla işe yönelmeleri onlarla mücadele etmeleri bakımından stres yaratıcı bir durum oluşmaktadır. Yeterli başarı gösteremediği zaman ün ve konumunu kaybetme riskinden dolayı çalışan sürekli bir stres ve yenilgi korkusu içinde yaşamaktadır(Tutar, 2000; 250).

Terfi için fırsat azlığı sorunun yanısıra, kurum içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına oturmadiğı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olmaktadır. Yapılan çalışmalar

göstermektedir ki; yöneticilerin bireylerin performanslarını doğru değerlendiren nesnel(objektif) ölçüler yerine, yöneticilerle olan insan ilişkileri kurum içinde olumlu olan kişileri bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen bir üst kadroya terfi ettirmeleri, çalışanlar arasında hem yöneticiye karşı hem de bu kadroya gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine kurulu davranış göstermelerine sebep olmaktadır. Bu durum diğer çalışanlarda stres yaratmakta, çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyerek işe devamsızlıklara yol açabilmektedir. Kurumlardaki bu terfi mekanizmasının diğer bir sonucu da iktisadi sebeplerden dolayı işten uzaklaşma imkanı bulunmayan kimseler içindir. Bu çalışanlar liyakatin olmadığı bir ortamda çalışmak zorunda oldukları için psikolojileri bozulmakta ve stresin sebep olduğu bazı fizyolojik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar(Cam, 2004; 4).

1.2.2.3. Bürokratik Engeller

Örgütün yapısı ile ilgili bir diğer stres kaynağı, iş yaşamındaki bürokratik engellerdir.

Toplumda sorumluluk taşıyanlar her zaman yetkiye de sahip olamamaktadırlar. Böylesi bir durum, çalışanın bireysel sorumluluğunun azalmasına ve öfke ve hayal kırıklıklıyla artan strese neden olacaktır(Ertekin, 1993; 39).

Artan'a (1986; 88) göre, bürokratik sorunların bir diğer şekli ise "bu iş benim iş tanımıma uymuyor" veya "bu iş diğer bölümlerin işi" gibi yaklaşımlarda ortaya çıkmaktadır. Kişiler iş yapmaya çalıştıkları zaman karşılaştıkları bu iki cümle, onlarda stres yaratabilmektedir.

Örgütte karşılaşılan bürokratik engeller, aşırı kırtasiyecilik açısından değerlendirildiğinde çok fazla aşamalı iş takibinin yapılma gerekliliği, prosedürlerin fazla olması ve fazla matbu evrak kullanılması gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu tür sorunlar işleri yavaşlatmakta ve çalışanlar üzerinde stres yaratabilmektedir.

1.2.2.3. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Örgüt politikaları da kişinin stresine etki etmektedir. Adaletsiz başarı değerlendirmesi, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, iş gruplarını değiştirme, çelişkili yöntemler, sık sık yer değiştirmeler ve gerçekçi olmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar kişide stres yaratmaktadır(Taştan Bal, 2006; 8).

1.2.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlemesi

Değerleme, çalışanın işindeki başarısının yaptığı işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir. Çalışanlar, değerlendirmenin nesnel bir biçimde ve yeterli düzeyde yapılmasının zor olduğunu bildiklerinden bireylerin çoğu başkaları tarafından değerlendirilmekten pek hoşlanmamaktadırlar.

Örgütlerde çalışanların iki açıdan değerlendirilmesi yapılmaktadır. Birincisi çalışanın performansının değerlendirilmesi, ikinci ise yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi, çalışanın görevini yapma durumunu değerlendirirken yeterlilik değerlendirmesi ise çalışanın zeka, yetenek, ilgi ve kişiliğini değerlendirmektedir(Pehlivan, 1995; 32).

Çalışanların değerlendirilmesi bu anlamda, çalışanların ücret, işten çıkarılma gibi pek çok hayati önem arz eden konuları kapsadığından değerlendirmenin adaletli yapılması çok önemlidir. Çalışanların bu performans değerlendirmesi sırasında taraflı ve adaletsiz bir tutum ile karşı karşıya olmasının da çalışanın gerginlik yaşamasına ve stresin ortaya çıkmasına neden olacağı açıktır(Aydın, 2004; 56).

Özel sektör tepe yöneticilerinde en önemli stres kaynağı olarak ilk sırada “personel değerlendirmede adaletsizlikler olması” yer almaktadır. Tepe yöneticilerinin değerlendirme sistemini adaletsiz bulmaları, değerlendirme ölçülerini belirsiz ve keyfi olduğunu düşünmeleri onlarda büyük ölçüde stres yaratmaktadır(Güney ve Demir, 1997; 138).

Bir çalışanın işinden tatmin olması ve verimli olabilmesi için, yaptığı işin sonucunda elde ettiği maddi ve manevi karşılığı yeterli bulması gerekmektedir.

1.2.2.3.2. Ücret Eşitsizlikleri ve Ücret Yetersizliği

Bir işletmede ücret sistemi çalışanın hem örgüt, hem de örgüt dışı yaşamını yakından etkilemektedir.

Çalışanın ücretini arttırarak hayat şartlarını yükseltme çabası ile, işletmelerin en az maliyetle en çok “kar”ı elde etme amaçları çatışmaktadır. İş hayatındaki streslerin bir kısmı da bu çatışmalardan doğmaktadır. Çalışanlar açısından düşük ücret, kötü evde yaşamak, yetersiz beslenmek, çocuklara iyi bir eğitim sağlayamamak, zor günler için küçük tasarruflar yapabilmek veya hiçbir zaman borçtan kurtulamamak gibi sonuçlar doğurmakta, bu durumda uzun vadede çalışanın ruh ve beden sağlığı üzerinde olumsuz neticeler verebilmektedir(Baltaş ve Baltaş, 2002; 82).

Örgütlerde uyulması gereken adil ücret sistemi üç temel ilkeye dayanmaktadır(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 114):

- Ücret yapılan işe göre ödenmelidir.
- Eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- Ücretler piyasa ücretleriyle ve standartlarıyla karşılaştırılabilir olmalıdır.

Söz konusu sisteme uymayan ücret sistemleri, hem örgüt hem de çalışanlar için sorun oluşturmaktadır. Adil bir ücret sisteminin olmaması aynı işe ve aynı satüye sahip çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliklerini doğurarak çalışanların haksızlığa ve hayal kırıklığına uğramalarına ve sonuçta stres yaşamalarına neden olmaktadır. Adil bir yapıya sahip ücret sistemi çalışanları olumlu yönde etkileyip motive edebilmektedir.

1.2.2.3.3. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanlar ve yapılan işler, bölüm, birim ve departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının çizilmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması, kurumların hedeflerine ulaşmaları ve insan kaynakları sistemlerinin bu doğrultuda

yapılandırılmalarında kritik bir önem taşımaktadır. Bunun için her birimde gerçekleştirilen işlerin gereklilikleri ve birbirleri ile olan ilişkileri ortaya konmalıdır.

İş sahibinin sorumluluğundaki işlerin neler olduğunu, bu işleri nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleştirdiğini ve yapılış amacını ifade eden yazılı ifadeye iş tanımı denmektedir. Büyük ölçüde kabul görmüş iş tanımı kapsamında görev ünvanı, gerçekleştirilen görevler, yapılan işin ayırt edici özellikleri, çevresel koşullar ve iş sahibinin yetki ve sorumlulukları başlıkları yer almaktadır. Yapılan işin gerekliliği, bir işin başarı ile yerine getirilebilmesi için o görevde çalışacak kişilerden sahip olmaları beklenen minimum kalifikasyon düzeyinin ne olması gerektiğini ortaya koymaktadır(Özarpacı, 2002; 3).

İş tanımı, işin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli olan bilgi ve eğitim düzeyi, deneyim ve becerileri belirlemektedir. Bu durumda gerçekçi olmayan iş tanımı, gerekli bilgi düzeyi, yetenek, eğitim ve diğer özelliklere sahip olmayan çalışanların doğru olmayan işe yerleştirilmelerine neden olmaktadır. Doğru işe, doğru çalışanın yerleştirilmesinin engellenmesi ise çalışanın performans değerlemesinde, ücret ve terfi sistemlerinde hatalı uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanın, işe ve işletmeye karşı kendini rahat hissetmemesi sonucunu doğurmakta, onun işten duyduğu tatmini azaltmakta ve strese yol açmaktadır.

1.2.2.3.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Örgütsel havayı olumsuz etkileyen ve örgütsel stresi doğuran önemli bir örgütsel faktör de rol çatışmasıdır. Rol çatışması, psikolojik rahatsızlığa, negatif duygusal tepkilere yol açmaktadır(Piko, 2006; 312).

Yöneticilerin örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilmeleri mümkündür.

Literatürlerde rol çatışması dört şekilde ortaya çıkmaktadır(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 116):

1- Rol çatışması bir kişinin örgütteki rollerinin gerekleri ile kişinin kendi değerleri arasındaki çatışmadan yaşanabilmektedir.

2- Rol çatışması kişinin iş yerindeki çalışanların kendisinden beklediği davranışlar ve talepler ile iş dışındaki kişilerin beklentileriyle taleplerinin uyuşmadığı dönemlerde görülebilmektedir.

3- Rol çatışması bir kişinin göstereceği kapasitenin üstünde birbiriyle uymayan ek işler istendiğinde ortaya çıkabilmektedir.

4- Rol çatışması bir kişinin talep ve beklentilerinin aynı örgütte çalışan bir diğerinin taleplerine beklentilerine ters düşmesiyle oluşabilmektedir.

Rol çatışması, işteki iki beklentinin birbiriyle uyumsuz olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanın rolü ve davranış düzlemini benimsememesi durumundaki rol uyumsuzluğu, kişinin yeteneğinin, işin niteliği için gerektiğinden fazla veya az olması ya da birden fazla yöneticiden birbiriyle çelişkili talimatlar alması gibi değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır(Kolasa, 1979; 310).

Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş tatminini düşürdüğünü, çalışanın üstüne duyduğu güvenini azalttığını ortaya koymuştur(Aytaç, 2006; 1).

Bütün rol çatışmalarında ortak özellik, kişiye gönderilen rolün, onun davranışlarını değiştirmeye yönelik baskı oluşturmasıdır. Gönderilen rol, varolan davranış desteği ile çatışmaktadır(Bumin ve Şengül, 2000; 574).

Rol çatışması özellikle ara kademelerde çalışanların problemidir. Üst kademedeki gelen emirle en alt kademedeki yapılması beklenenleri gerçekleştirmek her zaman çok kolay olmamaktadır. Genellikle bu tür görevlerde kişilere verilen sorumluluklarla yetkiler aynı ölçüde değildir. Ara kademedeki kişi çok sınırlı yetkileriyle geniş sorumluluklarını gerçekleştirmek zorundadır. Bu durum da

özellikle alt ve orta kademeler arasında gerginlik ve sürtüşmeye yol açmaktadır(Baltaş ve Baltaş, 2000; 88).

Rol bekleşlerinin iyi tanımlanmadığı ya da hiç bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülmektedir. Bu gibi durumlarda insan nasıl davranacağını bilmemektedir(Davis, 1982; 39). Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa stres kaçınılmaz olacaktır. Performans beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türde girmektedir(Balcı, 2000; 17).

Kronik rol belirsizliği, çalışanın genellikle yapmakta olduğu işinin ne olduğunu ve niçin yaptığını bilememesi durumudur. Kronik rol belirsizliği negatif stres tepkisi yaratmaktadır. Bu tepkinin çıktıları iş tatminsizliği, depresyon, huzursuzluk, kendine güvensizlik, işten ayrılmaya eğilim, işe yabancılaşma ve kan basıncının yükselmesidir(Ivancevich v.d., 1983; 588).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan stres ve iş tatminsizliği çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onun örgütte gönüllü olarak çalışmasını engelleyerek işten ayrılmasına sebep olacaktır(Yousef, 2002; 261).

Örgütsel açıdan bakıldığında, rol çatışmalarının olduğunu kabul ederek çatışmanın sebeplerini ortaya koymak sağlıklı bir davranış olmaktadır(Erdoğan, 1999; 10).

Stressiz bir çalışma ortamı yaratmak isteyen yöneticiler, açıkça çalışanlardan ne beklendiğini tam olarak anlatarak onlara yardımcı olmalıdır(Greenberg ve Baron, 2003; 124).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel strese neden olan etkilerini azaltmaya yönelik örgütsel yöntem ve stratejiler aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır(Bumin ve Şengül, 2000; 575-576):

- Görev yetki ve sorumluluklarının yeniden belirlenmesi ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek, birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanaklarının ellerinden alınması,

- Çatışmalı rol beklentileri olan durum ve koşulların, yer ve zaman açısından bir araya getirilmeye çalışılması,
- Üst pozisyonlara terfi veya yeni eleman alma durumlarında sorumluluk ve yetkileri tam olarak kavratmaya yönelik yönlendirme programları, özel eğitim programları ve deneme devreleri gibi uygulamalara başvurulması,
- Rol çatışmalarını azaltmak amacıyla, rol göndericileri uygun olmayan talepleri değiştirme konusunda ikna ederek, hedef problemi çözmeye yönelik doğrudan girişimlerde bulunulması,
- Çalışanların kendi işleri ile ilgili kararlara katılımının sağlanması,
- Çalışanların rotasyona tabi tutularak, diğer çalışanların çalışma koşullarını anlamalarının sağlanması,
- Her işten ne beklediği, bu işi yerine getirmek için hangi bilginin ve desteğin gerekli olduğunun ortaya konması amacıyla, rolü yerine getiren kişi için, diğerlerinin kendisinden ne beklediğini belirleyen bir liste hazırlanması,
- Bir kişinin birden fazla rol üstlenme pozisyonunda bulunmasının engellenmesi,
- Etkin iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi.

1.2.2.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Bireylerin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar onların stresle karşı karşıya kalmalarına yol açan önemli etkenlerdendir.

Işıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü, kullanılan araç gereçler gibi iş yeri fiziksel koşullarının yeterince iyi olmaması, hastalık, yorgunluk ve kazalara neden olmaktadır(Sabuncuoğlu, 1984; 55).

Bu koşulların en uygun düzeyde olması çalışanın moral yapısını etkileyecek ve onun çalışma ortamıyla da bütünleşmesine yardımcı olacaktır.

1.2.2.4.1. Gürültü

Stresle ilgili yapılan çalışmalarda gürültü, laboratuvarlarda incelenmesi en kolay faktör olması nedeniyle en çok ele alınan konulardan biridir. Yapılan araştırmalarda 80 desibeli aşan gürültülü ortamlarda sürekli bulunma sonucunda yüksek tansiyon, kardiyovasküler düzensizlikler, mide ülseri, duyma rahatsızlıkları gibi fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıktığı görülmektedir(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 112). Gürültünün sonucunda çıkan fizyolojik rahatsızlıkların yanı sıra huzursuzluk, sinirlilik, hırçınlık, bezginlik gibi psikolojik sonuçlar da görülmektedir(Erdem, 1992; 141).

Aşırı gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır(Pehlivan, 1995; 30).

1.2.2.4.2. Titreşim

Özellikle gürültüyle birleştiğinde tehlike oranı yükselen titreşim adale gerilimine yol açarak sinir, dolaşım ve sindirim sistemlerini etkilemekte ve hormonal salgılarda değişikliklere, üreme sisteminde bozulmalara yol açmaktadır.

1.2.2.4.3. Aydınlatma düzeni

Yetersiz aydınlatma, göz kamaşması ve uygun olmayan renklerin kullanımı ışık stresine yol açan faktörlerdir. Aydınlatma konusundaki önemli faktörlerden birisi de gün ışığıdır. Bireyler genellikle gün ışığına yakın bir ışıklandırmayı tercih etmektedirler. İyi bir ışıklandırma hem erken yorulmayı önlemekte hem de insanları güdüleyerek iş verimini arttırmaktadır(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 109).

Kapalı, gün ışığından yoksun mekanlarda bulunma, kemik dokusunda bozukluk, yüksek tansiyon, hormonal dengesizlik, huzursuzluk, sinirlilik, hırçınlık, bezginlik gibi psikolojik sonuçları da doğurmaktadır(Erdem, 1992; 141).

1.2.2.4.4. Hava koşulları

Sıcaklık, nem ve hava akımının uygun standartlarda olması, kişinin kendini rahat hissetmesini sağlamaktadır. Isı stresi, insan vücudunun soğuğa ve sıcağa karşı gösterdiği değişik tepkilerden oluşmaktadır. Soęuk ortamlarda çalışan insanlarda aşırı enerji gereksinimleri, el ve beden becerilerinin azalması, titreme ve verim dūřuklūęu, kas hastalıklarına yatkınlık gibi olumsuzluklar gōrūlmektedir.

Sıcak ortamlarda tuz kaybına bağlı halsizlik, adale krampları, cilt hastalıkları ve dolaşım bozuklukları gōrūlmektedir. Bunlara ek olarak durgunluk, endişe, sıkıntı, sinirlilik gibi ruhsal belirti ve yakınmalar da ortaya çıkmaktadır(Erdem, 1992; 143-142).

1.2.2.4.5. Zararlı Kimyasal Etkenler

evre bozulmaları, hava kirliliği, toprak kirliliği, ōp ve artıkların yarattığı sorunlar gibi nedenler bireyin içinde yaşamakta olduğu ortamı biyolojik ve sosyopsikolojik açıdan tehlikeye sokmaktadır. Çeřitli solunum hastalıkları, zehirlenmeler, yeni hastalıkların ortaya çıkması bu tūr evre bozulması ve kirlenmesinin sonuçlarıdır.

Özellikle sanayi kentleri, insanların boğulma, zehirlenme, hastalanma ve asit yağmurlarının mevcudiyeti konusunda endişelerin yaşandığı bōlgelerdir. Bu bōlgelerde yaşayan insanların bu nitelikteki çevresel sorunlar nedeni ile stres altına girmeleri bōyuk olasılıktır(Eren, 2000; 286).

Çalışma ortamındaki zararlı maddeler bōtūn katı, sıvı ve havada bulunan zararlı maddeleri kapsamaktadır. En önemlileri ise toz, duman, gaz, buhar ve sistir. Bu maddeler çalışanların sağlığını tehdit ettiğinden ve çalışma sırasında zorluk çıkardıklarından çalışanların gerginlik ve stres yaşamalarına neden olmaktadır(Öncer, 2000; 147).

1.2.2.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları

Çalışanların birçoğu işlerine sadece maddi gelir için gelmemektedir. İnsanlar gelirin yanı sıra, tatmin ve anlamlı sosyal ilişkiler arayışı içindedirler(Koç ve Yeğen, 2002; 3).

Her örgüt insan ilişkileri bakımından belirli bir yapıya sahip olmakla birlikte, insan ilişkilerini yapılandırma ve yönlendirme konusunda birbirinden farklıdır.

İş yerindeki ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır. İş ortamındaki bireylerin birbiriyle olan etkileşimi onları olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. İş yerindeki ilişkilerini iyi düzenleyemeyen bireyler kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açmaktadırlar(Gezer, 1998; 17). Başarıların takdir edilmesi, yükselme, üstlerle, astlarla ve meslekdaşlarla iyi ilişkiler bireyleri olumlu güdülemekte ve bireyi olumlu stres içine sokmaktadır.

İlişkilerin yeterli olmayışı, ilişkilerin kurulamaması, istenen kişilere ulaşamaması, arkadaşlarca dışlanma, yetki-sorumluluğu devredememe ve davranışların kısıtlanması durumunda da olumsuz stres yaşanmaktadır. Ayrıca güvensizlik, desteksizlik, sorun çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler de yetersiz ilişkiler olarak gösterilmektedir(Özkalp ve Kırel, 1996; 145).

Örgütlerde kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynaklarını, ast-üst ilişkilerinde yaşanan sorunlar, dedikodu, çalışanlar arasında yaşanan rekabet, ortak değer ve normlara uyum ve yetersiz toplumsal destek olarak beş başlık altında toplamak mümkündür.

1.2.2.5.1. Ast-Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar

Çalışanların birden çok kişiye aynı anda sorumlu olmaları hem ast hem de üstlerine karşı yürütmek zorunda oldukları görev ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. Hiyerarşik bir yapıda bu konunun stres kaynağı olması kaçınılmazdır. Ayrıca, yöneticiler tarafından çalışanların sürekli başarılı olmalarının istenmesi ise bu konudaki en büyük stres kaynağıdır(Eren Gümüştakin ve Öztemiz, 2004; 75). Hiyerarşik örgütlerin bir stres kaynağı olmasının sebebi, ast-üst

ilişkilerinin formel bir biçimde olmasıdır. Hiyerarşik örgüt yapıları aynı zamanda iletişimde çeşitli engelleri ortaya çıkarmaktadır. Hiyerarşik yapıda pek çok sayıda üstü memnun etme ihtiyacı bireyi gerilim altına sokmakta ve onun iş tatminini engellemektedir. Hiyerarşik yapıların belli bir mesafe ve resmiyet gerektirmesi, soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına neden olmaktadır(Kahn ve Katz, 1977; 30).

Çalışanın kendini yönetenden daha yetenekli ve bilgili görmesi, yönetenin çalışanın yaptığı işten bütünüyle memnun olmaması, yöneticinin çok detaylı eleştirisel yaklaşımları çatışma, sürtüşme ve gerginlik yaratacağından çalışan açısından önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Özellikle yöneticilerin görevlerinin sadece “yanlışları görmek” veya hiçbir çalışanın işlerini kendisi kadar iyi yapamayacağını düşünüp her işi kendilerinin yapmaları gibi yaklaşımlar çalışanda huzursuzluk ve gerginliğe yol açmaktadır(Baltaş ve Baltaş, 2002; 87).

Ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlar da çalışanlar üzerinde stres yaratan önemli faktörlerdendir(Güçlü, 2001;103).

Üstü tarafından takdir edilmeyen, iş yerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale gelmektedir(Şahin, 1994; 28).

Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapının kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Yönetim, çalışanlar için destekleyici bir örgütsel yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır(Güçlü, 2001; 103).

Yönetici, çalışanların bireysel yeteneklerini ve motivasyon değerlerini araştırarak bu doğrultuda onları amaçlara doğru yönlendirirken, çalışanlar da sıkça karşılaştıkları çatışmaları çözmek ve ihtiyaçlarını ve beklentilerini gidermek

amacıyla birçok zorlu yoldan birini seçerek tatmine yönelmektedir(Arıciöğlü, 2002; 251).

Yöneticiden stresin olası sonuçlarını önceden sezinleyebilmesi ve çalışanlara destek olması da beklenmektedir. Yöneticilerin destekleyici bir tutum göstermesi, çalışanların iş tatminini ve işe devamını olumlu etkilemektedir(Tutar, 2000; 294).

1.2.2.5.2. Çalışanlar Arasındaki Rekabet

Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye itmektir. Fakat, aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirmektedir. Çoğunlukla para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet etmektedirler. Bu rekabet de strese neden olmaktadır(Taştan Bal, 2006; 8).

Artan'a (1986; 87) göre, bireyler kendileriyle aynı düzeyde olanlarla hem yardımlaşma hem de yükselme konusunda rekabet ilişkisi içindedirler. Özellikle yöneticiler hem meslekdaşlarıyla, yardımlaşmak zorunda olup hem de yükselme konusunda rekabet halindedir. İşte bu çelişki dolayısıyla bireyler meslekdaşları ile ilişkilerinde strese girmektedirler(Akt: Aydın, 2004; 68).

Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması çalışanları yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası, çalışanları zaman zaman duygusal açıdan düşmanca tutumlar içine sokmaktadır. İşin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin ve kıskançlıkların girmesi örgütte işbirliğinin aksine birbiri ile çatışan, birbirinin gücünü azaltmaya çalışan kişi ve grupların oluşmasına neden olabilmektedir(Eren, 2003; 612).

Kişiler arası ilişkilerde tıkanmalar yaratmama ve yeni olayları stres kaynağı haline getirmemenin şartları; empati, saygı, saydamlık ve somutluluktur. Empati ile; karşımızdaki kişinin dünyasını kendi dünyamız gibi algılamayı, saygı ile; karşımızdaki insanı bağımsız ve farklı olarak görmeyi, saydamlık ile; doğruluğu, dürüstlüğü, açıklığı, içtenliği, somutlukla ise bir olay veya davranış karşısında duyguların hemen ve genellemesiz yansıtılmasını sağlamak gerekmektedir(Baltaş ve Baltaş, 2002; 56-57).

1.2.2.5.3. Dedikodu

Ülkemizde çalışan bireylere iş hayatından yansıyan önemli stres kaynaklarından biri de “dedikodu”dur. Çalışanların zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir bölümünü alan bu olgu ne yazık ki toplumsal bir hastalık durumundadır. Toplumsal kültürümüz bireyleri yüzüne karşı eleştirmeye yönelik değildir. Bireyler genellikle birbirlerine birbirlerinin hoşlarına gidecek şeyleri ya da başkalarıyla ilgili olumsuz düşüncelerini söylemektedir. Bu nedenle toplumumuzdaki bireyler kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini ve özlemlerini başkalarını arkalarından eleştirerek, davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışmaktadır. Bu durum da özellikle iş yerlerinde önemli ölçüde zaman ve enerji kaybına sebep olduğu gibi, kişisel ilişkilerde de gerginliğe yol açmaktadır(Baltaş ve Baltaş, 2002; 90-91).

1.2.2.5.4. Ortak Değer ve Normlara Uyum

Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanmaktadır. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtmaktadır. Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır. Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmada, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir(Güçlü, 2006; 5).

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmezler ve yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 98).

Her örgütte farklı kültürlerden gelen, farklı bakış açıları, gelenekleri ve alışkanlıkları olan çalışanların ortak değer ve normlara uyum göstermesi sorunu söz konusudur. Bazı çalışanlar örgütün sahip olduğu ortak değer ve normlarına uyum

sağlayamamakta, grup ile ilişkilerinde sorunlar yaşamaktadır. Bu durumda çalışanlar yoğun stres ve baskı hissetmektedirler.

Artan'a (1986; 90) göre, bazı örgütler bireylerin davranışları ve giyimleriyle örgüte uyum göstermesi konusunda baskı yapabilmektedir. Ancak, bunda tehlikeli olan bireylerin fikirleri ile uyum göstermeleri konusundaki baskılardır. Kişilerin düşüncelerini kontrol etmekle ilgili bu baskı gerçekten çalışanlar açısından stresli bir ortam yaratabilmektedir(Akt: Aydın, 2004; 72).

1.2.2.5.5. Yetersiz Toplumsal Destek

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İş yerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir(Tutar, 2000; 289).

Sosyal destek, kültürel değerler, normlar, sosyal kurumlar ve özellikle arkadaşlık ve aile bireyleri olmak üzere birçok farklı kaynaktan gelmektedir. Sosyal destek kaynakları özgüvenin artması, bilgi paylaşımı, eğlenme ve ihtiyaç duyulan eksikliklerin tamamlanması yönünde farklı şekillerde kişiye fayda sağlamaktadır(Greenberg ve Baron, 2003; 127).

Toplumsal destek çeşitli formlarda ortaya çıkmaktadır. Destekleme, tanınma, statü, iletişim ve grupla yakın ilişkilerin sağladığı destekleyici özellikler şeklinde olabilmektedir. İhtiyaçların, değerlerin, fikirlerin ve inançların grup tarafından desteklenmesi de toplumsal destek kavramına dahildir(Ivancevich v.d., 1983; 590).

Ekip çalışmasının olmadığı, herkesin bireysel davrandığı, yardımlaşma yerine rekabet, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu örgütlerde stresin yaşanması kaçınılmazdır(Pehlivan, 1995; 41).

Toplumsal destek alamayan çalışanlar, çalışma grupları ya da departmanlarında çalışmaktan mutsuz olmaktadır. Bu durum çalışanların iş arkadaşlarına karşı öfke ve düşmanlık hislerine kapılmalarına ve gerilimlerin yaşanmasına neden olmaktadır(Klarreich, 1997; 127).

Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların, stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur(Tutar, 2000; 289).

1.3. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI

Stres, hem örgütler hem de bireyler için hep istenmeyen, kaçınılan ama yakalanılan bir öge olmuştur. Ancak makul düzeyde olduğu takdirde; stresin kamçılayıcı bir güç, başarıyı tetikleyen bir faktör haline de dönüşmesi söz konusudur.

Örgütsel stresin, hem pozitif hem de negatif sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yönü, birey ve işletme için olumlu ve yapıcı etkiler yaratmaktadır. Aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve bireyi işlemez hale getirmektedir.

Yapıcı stres, çalışanın performansının artmasında, çabalarına devam etmesinde ve yaratıcılığının teşvik edilmesinde pozitif bir rol oynamaktadır. Yıkıcı stres ise çalışanın performansına zarar vermektedir(Schermerhorn, 1999; 321).

Performans ve verimliliğin düşmesi, çalışmaya karşı ilginin azalması, sert tepkilerin artması, sorumluluktan kaçma stresin negatif bireysel etkileridir. Stresin örgütsel etkileri ise örgütsel bağlılığın azalması ve çalışanların geri çekilme davranışlarının artmasıdır(Fairbrother ve Warn, 2003; 9).

Örgütsel yaşamda stresin sonuçlarını bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirmek mümkündür.

1.3.1. Bireysel Sonuçlar

Organizma, çeşitli nedenlerden dolayı normal dengesinin bozulması durumunda, savunma mekanizmalarını harekete geçerek tekrar denge halini sağlamaya çalışmaktadır. Bireyi zorlayarak, onun ruh ve beden sağlığı bakımından zarar verici olan stres kaynakları ile bunlara karşı bireyin gösterdiği tepkiler arasında bir dizi sonuçlar ortaya çıkmaktadır(Yılmaz ve Ekici, 2003; 3).

Her insanın kendi iç dengesi ve olaylara verdiği tepkiler farklı olduğu gibi, stresi kaldırma gücü ve onunla başa çıkabilme becerisi de farklıdır. Bireyin psikolojik ve fizyolojik durumunu ele alarak, stresin yarattığı etkilere ulaşılmaktadır. Stres altındaki bireyin davranışlarında değişmeler görülmektedir. Alkol tüketimindeki artış, en çok fark edilen değişimdir. Aşırı yemek yeme ya da iştahta kesilme, zamanla oluşan madde bağımlılığı da stresin bireyde yarattığı etkilerdendir. İnsan bedeni, dış etkenlere uyum sağlayabilmek için çalışan bir i dengeye sahip olduğundan stres, birçok hastalığa da yol açmaktadır(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2006; 4).

1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçları

Strese karşı verilen fizyolojik tepkileri zaman boyutunda iki ayrı grupta ele almak gerekmektedir. Birincisi kısa süreli (birkaç gün yada saat) stres kaynaklarına karşı gösterilen fiziksel tepkilerdir. Bu tepkiler genel olarak standart niteliktedir ve organizmanın olumsuz etkenler karşılığında zorlandığını ve baskı altında olduğunu göstermektedir. İkinici grup fizyolojik belirtiler ise, uzun süreli (haftalarca ya da yıllarca) stres karşında organizmanın kısa dönemdeki fiziksel değişikliklerinin süreklilik arz etmesi sonucunda ortaya çıkan hastalıkları içermektedir. Genel olarak bu türden strese bağlı hastalıklara psikosomatik (psychosomatic) hastalıklar denilmektedir(Eroğlu, 2000; 329).

Kısa süreli tepkiler, kalp atışlarının hızlanması, kasların gerginleşmesi, ekstra adrenalin salgılama gibi kişinin bir tehlikeyle karşılaştığında ortaya çıkan tepkilerdir. Uzun süreli belirtiler ise yüksek kan basıncı, sindirim güçlüğü, kalple ilgili hastalıklar ve kanserdir(Cole, 2004; 384).

Stresli yaşam bireyler üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakmaktadır. Ancak bu hastalıklar ortaya çıkmadan önce stresin insanlar üzerinde bırakmış olduğu bir takım işaretler bu hastalıkların belirtisi olmaktadır. Bu bedensel işaret ve belirtiler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır(Eren, 2000; 291):

- Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık,
- Aşırı yemek yeme veya özellikle bir sorunla karşılaşınca yemek yeme ve içki içme eğilimi ile beraber oluşan kilo fazlalığı,
- Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali ve bu durumdan dolayı etrafa yakınmalar,
- Sıkça görülen migren tarzı baş ağrıları,
- Geceleri uyuyamama veya erken uyanma,
- Oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikayetler,
- Gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adele spazmları,
- Yüksek tansiyon, kalp atışlarında artma, ellerde titreme, nefes darlığı,
- Sık sık gelen mide bulantıları, mide krampları, sürekli ishal ve kabızlıktan şikayetçi olma,
- Aşırı hassasiyet, duygulanma ve gözlerden yaş gelmesi,
- Cinsel ilişki kurmada isteksizlik, korku ve iktidarsızlık,
- Ağrı kesici ilaçlara ve aspirine aşırı düşkünlük ve bunun sonucu oluşan mide kanamaları,
- Daha dinamik ve enerjik olmak, azalan vücut mukavemetini arttırmak için aşırı ölçüde vitamin ve mineral türü ilaçlara eğilim ve düşkünlük.

1.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Örgütsel yaşamda stresin çalışanların performansına yönelik olumsuz etkilerinin psikolojik sonuçlarından başlıcaları depresyon ve uyku bozukluklarıdır. Stresin psikolojik etkileri de gözardı edilmeyecek kadar büyüktür. Karamsarlık, kaygı, işte isteksiz tavırlar sergileme, depresyon, konsantrasyonda azalma gibi sonuçlar gözlenmektedir(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2006; 4).

Genel olarak çöküntü ve bunalım olarak nitelendirilen depresyonun, endüstrileşme ve şehirleşmenin getirdiği rekabet, yüksek bir tempoda çalışma zorunluluğu, insanlar arası ilişkilerin zayıflaması ve beklentilerin çoğalması sonucunda son yıllarda giderek artan psikolojik bir rahatsızlık olduğu görülmektedir. Dünya nüfusunun %3-5'inin çeşitli düzeylerde depresyon yaşadığı tahmin edilmektedir(Baltaş ve Baltaş, 2002; 129).

Uyku problemlerinin stres sonucu ortaya çıkan psikolojik bir sonuç olmakla birlikte, uykusuzluğun insanların daha fazla gerilmelerine ve performansta ve dikkatte düşüşe neden olarak stresi körüklediği de unutulmamalıdır. Stresin neden olduğu uyku bozukluğu genellikle uykusuzluk olarak ortaya çıkmakla birlikte, bazı durumlarda tam tersine aşırı uyuma isteği içerisine girilebilmektedir. Bu eğilimde olan bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak istedikleri görülmektedir(Yılmaz ve Ekici, 2003; 6).

1.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Örgütsel stresin birey üzerindeki etkilerinin diğer bir boyutu, davranışlarla ilgili olarak ortaya çıkan sorunlardır.

Stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçları bireyin davranışlarında değişiklikler oluşmasına neden olmaktadır. Stresin davranışsal sonuçlarını, sigara kullanımında artış, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, uykusuzluk ve düzensiz beslenme olarak sıralamak mümkündür(Cole, 2004; 384).

. Stres karşısında insanların sigara kullanmaya başladıkları veya sigara kullananların içtikleri sigara sayısını arttırdıkları görülebilmektedir. Ancak sigaraya, strese karşı kullanılan bir yöntem olarak değil, stresin olumsuz bir sonucu olarak bakmak gerekmektedir(Pehlivan, 1995; 53).

Stresin insanların beslenme düzenini iki şekilde etkilediği görülmektedir. Bazı bireyler, strese maruz kaldıklarında daha fazla yemek yeme eğilimine girmektedir. Bunun iki nedeni vardır: Birincisi, bireyin, yemek yerken sorunlar düşünmekten ve endişelenmekten uzaklaşmasıdır. İkincisi ise, dolu mide ve

bağırsakların daha fazla kan kullanması ile beyindeki kan basıncının azalarak rahatlatıcı bir etkinin ortaya çıkmasıdır(Yılmaz ve Ekici, 2003; 7).

Stresin fiziksel ve psikolojik sorunları gibi davranışsal sorunlarının da kontrol edilebilmesi ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi, hatta birey ve örgüt tarafından kaldırılabilmesi mümkündür.

1.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Stres olgusu örgütün etkinliğini ve verimliliğini azaltan ve önemli maddi kayıplara neden olan etkileri açısından değerlendirildiğinde örgütsel iklimin soğuklaşmasından, işgücü devir hızının artmasına, mal ve hizmetlerin kalitesinin azalmasından, iş kazalarındaki artışa kadar çok geniş bir alana yayılan stres sonuçlarından söz edebilmek mümkündür.

1.3.2.1. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, kişinin kendini yabancı gibi hissettiği bir durumdur. Bu durumda insanın kendi eylemleri, onun tarafından yönetilmek yerine onun üstünde, ona karşı işleyen yabancı bir güç olmaktadır(Keskin, 1997; 150).

Davranış bilimcilere göre yabancılaşma olgusu, “çalışanların, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sonuçlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” şeklinde tanımlanmaktadır(Eroğlu, 2000; 337).

Örgütsel yabancılaşma günümüzde kendisini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Örgüt ve onunla doğrudan irtibatta bulunan çalışan arasındaki yabancılaşma, gelişen teknolojik olanaklar, kültürel farklılıklar, sanayileşme, değer ve tutumlardaki hızlı değişimler gibi etkenlerle birlikte devam etmektedir. Çalışanlardaki yalnızlık, kendine ve işine soğuma, harcadığı emeğin üretimdeki karşılığını görememe, işin artık çalışanı tatmin etmediği, iş tatminsizliğinin bulunduğu durumlar, yabancılaşmanın kendini gösterdiği birer koşul olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerdeki iş yeri düzeni ve iş disiplininin sağlanamaması, işveren ve işçilerin beklentileri arasındaki uzaklıklar gibi durumların iş yerinde bir kısım huzursuzlukları ortaya çıkarması kaçınılmazdır. Ayrıca iş yerindeki tatminsizlik şikayetlerinin giderilmemesi, keyfi ve özel davranışlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları da yine iş yerindeki huzursuzlukları arttıracaktır. Böyle bir yapı hem çalışanların uzun vadede strese girmelerine yol açacak hem de örgüt ve çalışan arasında yabancılaşmayı hızlandıracaktır(Gökçeğöz ve Birinci, 2006; 5).

Ancak günümüz şartları içerisinde yabancılaşma sorununu giderici yeterli tedbirler alınamamaktadır. Bu durum da çalışanın verimliliğini azaltırken örgütlerin hedeflerine ulaşmasındaki süreyi uzatmaktadır.

1.3.2.2. İşe Devamsızlık

Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, buldukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışmaktadırlar. Hatta böyle bir ortamdan uzaklaşıp evde kalmak için bazen hafif baş ağrısı veya baş dönmesini bile yeterli neden olarak kabul etmektedirler. İşe devamsızlık genelde, çalışanların çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları sonucunda görülmektedir. İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kalp krizi, hipertansiyon ve ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür(http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=326&id=19, Erişim: 19.05.2006; 3).

İşe devamsızlık sebeplerinde kişi açısından bir sorun olduğu düşünülmektedir. İşe devamsızlık bazı kişilerin sorumsuzlukları ve bireysel uyumsuzluklarından kaynaklanabileceği gibi, kolektif bir huzursuzluğun sonucu da olabilmektedir(Keskin, 1997; 150). Stres yaratan iş, grup veya ortamlarla yüzyüze gelme endişesi, çalışanı işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim kaynağı ve kaygı nedeni olmaktadır(Pehlivan, 1995; 61).

Sürekli olarak stres dolu bir ortamda çalışma, kurumdaki çalışanların bağlılığını, tatminini düşürmektedir. Bu gibi durumların devamı olarak kişiler, çalışma ortamlarından, bağlı buldukları kurumlardan uzaklaşma isteği duymakta ve işe devamsızlık baş göstermektedir(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2006; 4).

İşe devamsızlık, örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, son derece değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın etkin biçimde değerlendirelememesine neden olmakta, verimlilik ve kalite başta olmak üzere bir çok faktörü olumsuz etkileyerek örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır(Yılmaz ve Ekici, 2003; 8).

İşe devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için devamsızlığa neden olan faktörlerin örgütsel kaynaklarına inilmesi ve bunların düzeltilmesi gerekmektedir.

1.3.2.3. İş Kazaları

İş kazalarının önlenmesi konusu gerek bireysel gerekse örgütsel maliyeti nedeniyle örgüt yönetimlerinin son yıllarda üzerine önemle eğildikleri bir konu haline almıştır. Yapılan araştırmalar, örgütlerde örgütsel stresin iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte, aralarında güçlü bir ilişkinin varlığını desteklemektedir(Yılmaz ve Ekici, 2003; 9).

Çalışanların sağlığını bozan ve iş kazalarına neden olan etkenler içerisinde genellikle iş yerinin fiziksel iş koşulları akla gelmektedir. Fiziksel koşullarla birlikte örgütteki beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iletişim bozukluğu, rol belirsizliği ve rol çatışması, adaletsizlik ve haksız uygulama gibi durumlar, gerilim, çatışma, kırgınlık, dargınlık, tedirginlik yaratarak çalışanın ruhsal sağlığını bozmakta ve iş kazalarına neden olmaktadır(Keskin, 1997; 152-153).

Stres ve gerilim yüzünden çalışanların kaza yapma ihtimallerini arttıran etkenler; hatalı davranış, tehlikeyi farketmeme, hız ve mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş

reaksiyonlar, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma ve tecrübesizlik olarak sıralanmaktadır(Eroğlu, 2000; 334).

İş kazalarının yaklaşık %75 ile % 85'inin nedeni, stresle başa çıkma konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir(Ivancevich ve Matteson, 1996; 662).

1.3.2.4. Performans Düşüklüğü

Aşırı ve uzun süreli stresin örgütler üzerindeki en önemli etkilerinin başında performansta görülen azalmayı ele almak gerekmektedir. Kar etmek örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütlerin mümkün olabilen en az maliyetle, en yüksek mal ve hizmet üretimini yapmaları, başka bir deyişle performanslarını mümkün olan en yüksek seviyeye ulaştırmaları gerekmektedir(Yılmaz ve Ekici, 2003; 8). Üretim veya hizmet kalitesini yükseltmek, öteki faktörlere bağlı olmakla birlikte en önce insan ögesine bağlıdır.

İş performansı çalışanların iş yapma konusundaki verimlilik, etkinlik ve becerileriyle ilgili bir konudur.

Stresin yoğun olduğu kurumlarda genellikle performansın düştüğü görülmektedir. Belirli bir seviyede ve kabul edilebilir sınırdaki stres, kişinin verimini bir noktaya kadar artırabilirken aşırıya kaçtığında psikolojik çöküntüyle beraber verimi düşürmektedir(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2006; 5).

Ortalama 100 kişiyi çalıştıran bir örgütün örgütsel performansında stres nedeniyle %5'lik bir düşüş olduğu varsayıldığında, eski performans düzeyinin yakalanabilmesi için ilave 5 çalışanın işe alınması gerekmektedir(Ivancevich ve Matteson, 1996; 662). Bu araştırma sonucundan da anlaşıldığı üzere, performans düşüklüğü, örgüt yönetimleri için göz ardı edilemeyecek maliyet unsurları arasında yer almaktadır.

Örgütlerde stres olgusuna, stres kaynaklarına, stresle başa çıkma yöntemlerine, stresin sonuçlarına, stres-birey ilişkisine gereken önemin verilmesi

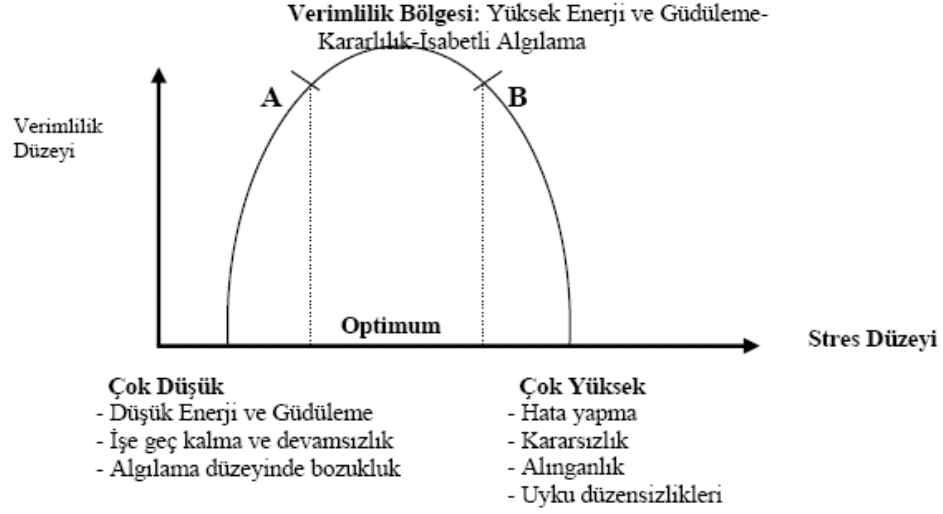
gerekmektedir. Çalışanların psikolojik yapıları, yaptıkları işe veya hizmete doğrudan yansdığı için, çalışanların stresli olması, örgütün stresli olması anlamına gelmektedir. Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte ve bu durum çalışanın çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, 282).

Performans ve örgütsel stres ilişkisini, verimlilik etkileşimi ve performans etkileşimi açısından iki boyutta ele almak mümkündür.

1.3.2.4.1. Örgütsel Stres ve Verimlilik Etkileşimi

Örgütlerde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans (başarı) ve performans değerlendirme kavramlarının sistemli ve biçimsel olarak incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 1900'lü yılların başlarında Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile örgütlerde bilimsel olarak yapılmaya başlanmıştır. Türkiye'de performans değerlendirme konusunda yapılan çalışmaların yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi bulunmakta ve bu çalışmaların ilk olarak kamu sektöründe yapıldığı görülmektedir(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, 280).

Çalışanların ne kadar etkin olduğu, verimlilik ve stres düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilmektedir. Stresin verimlilik ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi biçimindedir. Aşağıda Şekil 1'de gösterilen bu ilişkiye göre, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır.



Şekil 1: Verimlilik ve Stres İlişkisi

Kaynak: Ertekin, Yücel., Stres ve Yönetim: TODAİE Yayını, Ankara, 1993, s.91.

Stres çok fazla veya çok az ise, verimde düşüşler olmaktadır. Örneğin; aşırı bir biçimde işe boğulmuş bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir yönetici, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir. Bu iki tip yönetici A ve B noktaları arasında belirtilen optimum verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin optimum verimlilik bölgesinde olması beklenen ve istenen durumdur.

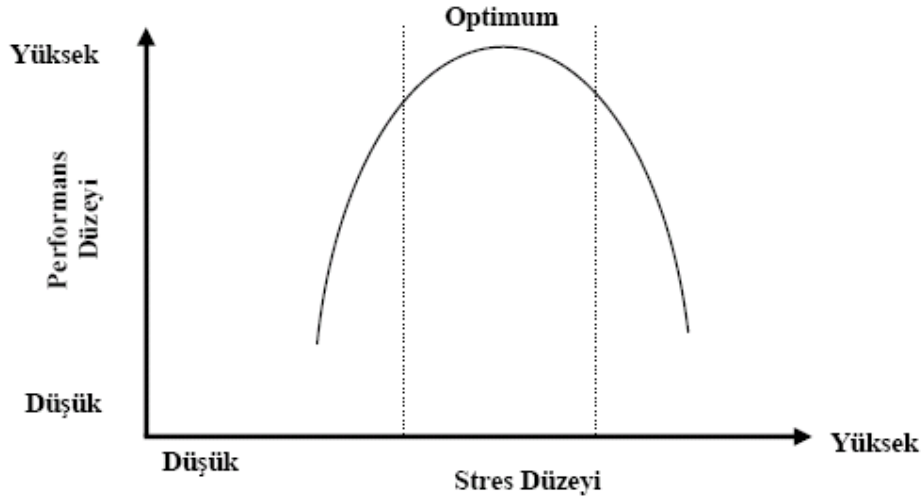
İş verimliliğinin optimum olduğu A-B bölgesi dışında kalan bölgelerde işlerin yeniden gözden geçirilmesi, stres planlamasının yapılması, yetki devri gibi önlemlerin alınması gerekmektedir. Bireyler, kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Herhangi bir işte iyi bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Bu belli düzey aşırsa, çalışanlar daha az başarılı, daha çok endişeli, daha yorgun ve yanılmaya daha yatkın olmaktadır. Onun için zaman kavramının bir uyarıcı olabileceği gibi bir engel de olması söz konusudur(Ertekin, 1993; 91-97).

1.3.2.4.2. Örgütsel Stres ve Performans Etkileşimi

Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bireyin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelen performans kavramı, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranını ifade etmektedir(Bingöl, 1990; 70).

Stres ve performans ilişkisi ile ilgili ilk çalışmayı 1908’de Yehg ve Dadson yapmışlar, stres ile performans arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y-D yasası adı ile bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası), stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; 153).

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için önerilen varsayımlardan ilki; stres ve performans arasındaki ilişkiyi Şekil 2’de görüldüğü gibi tersine dönmüş U eğrisine benzetmektedir.



Şekil 2: Stres Seviyeleri ile Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: Tosi, L. Henry., Caroll, J. Stephen., Rizzo, R. John., Managing Organizational Behavior: Harper&Row Publishers, New York, 1990, s. 348.

Orta stres seviyelerinde fiziksel ve zihinsel kapasiteler tam olarak ortaya çıktığı için performans yüksektir. Bu durumdaki çalışan tedirgin değildir ve zihinsel olarak dikkatini yaptığı işe odaklanmaktadır(Tosi v.d., 1990; 348).

Sullivan ve Bhagat'a (1992; 353) göre, stresin düşük düzeylerinde, bireyler yüksek verimlilik için yeterince uyarılmamaktadırlar. Benzer şekilde, stresin yüksek düzeylerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını arttırmaktan çok stresle başa çıkmak için harcamaktadırlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında bireyler yalnızca görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, aynı zamanda stresi yenmekten çok, performanslarını arttırmak çabası içindedirler.

Bir diğer varsayım ise, stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığını önermektedir. Düşük stres düzeyinde, bireyler rekabetle yüz yüze gelmedikleri için performansın artması söz konusu olmayacaktır. Orta düzeydeki stres ortamında, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden ortalama performansın oluşması olasıdır. Tersine, yüksek düzeyli stres, hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulmaktadır. Bu varsayımın eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizlikler arasında yer almaktadır. Örneğin, başarıya istekli bireyler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz bireylerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları pek mümkün değildir.

Üçüncü varsayım, stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki olduğudur. Stres, hem bireyler ve hem de örgütlerde fonksiyonsuz olarak görülmektedir. Stresli kişiler stresi yenme veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcamaktadırlar. Stres tecrübesi, kişileri önemli olaylar için hazırlıklı olmaya ve uygun tedbirleri almaya yönlendirmektedir.

Dördüncü varsayım da, iş stresi ve performans arasında bir ilişki olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Bireylere başarı için ödeme yapıldığından, bireyler başarı ile ilgilenen mantıklı olgular olarak görülmektedir. Bireyler örgütsel stresi göz

ardı etmekte ve stresin üretkenliklerini engellemelerine izin vermemektedirler(Sullivan ve Bhagat, 1992; 353-359).

Yukarıda da değinildiği gibi stres ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma sonucunda dört farklı sonuç ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bireylerin çalıştıkları ortamlar, çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar ve iş ortamında oluşan farklı stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı yansımaktadır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 282-283).

1.3.2.5. Çalışan Devir Hızının Yüksek Olması

Çalışan devir hızının yüksek olması, işe devamsızlıkta olduğu gibi sadece örgütsel stresle bağlantılı olmamakla birlikte, stresin önemli örgütsel yansımalarından birisidir.

Personel devri, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra ölüm, emeklilik, göç, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi nedenlerle ayrılmaları olarak tanımlanmaktadır. Emeklilik, ölüm ve işveren tarafından işten çıkarılma dışında çalışanların isteği ile işten ayrılmalarının büyük bir çoğunluğu tatminsizlik ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır(Keskin, 1997; 151).

Stresten dolayı işten ayrılma duruma karşı bir kaçış reaksiyonudur. Bu davranış türü “mücadele” reaksiyonundan daha sağlıklı bir reaksiyondur. “Mücadele” reaksiyonunda kişi stresli ortamda durmaya devam edecek ve bundan dolayı hırçın saldırgan birisi olacaktır(Aktaş ve Aktaş, 1992; 161).

Bir kurumda sürekli olarak stres altında çalışmak çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş tatminini engellemektedir. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörüdür(http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=326&id=19, Erişim: 19.05.2006; 3).

1.3.3. Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları

Stresin her bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın kanaat doğru değildir. Başka bir ifadeyle, stresi zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynakları tüketen psikolojik bir durum olarak görmek, genellikle stres konusundaki eksik bilgilerden kaynaklanmaktadır. Stres eşiğini aşmış aşırı bir stresin bireyler için olumlu yanları yoktur ve çeşitli psikolojik ve fiziksel hastalıklara neden olmaktadır. Ancak bir stres eşiği ve olumlu stres düzeyinin varlığı da göz ardı edilmemelidir. Herkes için değişebilen olumlu seviyedeki stres etkin bir işleyiş için gerekli olan, bireyin içinde olan enerjinin açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan yönetilebilir bir stres bireyde varolan potansiyelin açığa çıkmasında katalizör etkisi yapmaktadır(Cüceloğlu, 1992; 273).

İnsan sağlığı ile örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından çok düşük düzeydeki stres ile aşırı stres arasında herhangi bir farkın olmadığı unutulmadan, optimum düzeydeki stresin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği, verimliliği arttırdığı gözönüne alınarak örgütsel yaşamda stresi optimum düzeyde tutabilmek için bilinçli ve etkin stres yönetimi stratejileri uygulanması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilmesinde ise özellikle yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir.

1.4. STRES YÖNETİMİ

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denmektedir(Güçlü, 2001; 101). Diğer bir deyişle stres yönetimi; bireyin strese neden olan olumsuz durumlarla etkin olarak başa çıkabilmesidir.

Çalışma hayatında stresle başa çıkmak için başvurulan çeşitli yollar dikkate alındığında, tipik bazı davranış türleri görülmektedir. Bireylerin çoğu ya sigaraya, yemeğe, alkole, ilaca ya da bir kaçına birden yönelmekte bazıları da strese tepki olarak geri çekilmekte, içine kapanmakta, pasifleşmekte, sorunlarıyla yüzyüze gelmekten kaçınmaktadır. Bazen de sorunlarını tümüyle yok sayarak, olayların dışına çıkmaktadır. Yaygın olarak kullanılan bir başka stresle başa çıkma biçimi aşırı tepki

göstermektedir. Aşırı tepki gösterme çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Başkalarına yönelik öfke nöbetleri kırıcı olma, kaygılanma vb davranışlar bunlardan bazılarıdır. Bir başka zararlı başa çıkma biçimi de stres karşısında hiç tepki göstermeyip yaşanan sıkıntıyı içinde biriktirmektir.

Yaşamın her aşamasında olduğu gibi çalışma hayatında da stresten kaçınmak mümkün değildir. Çalışma ortamında yaşanan stresin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak ise oldukça güçtür. O halde yapılması gereken şey bu atmosfer altında çalışanların dengesini bozan, sağlığını olumsuz yönde etkileyen stresi en aza indirmeye çalışmaktır(http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=19, Erişim:19.05.2006; 5).

Etkin stres yönetimi, kendisini iyi hissetmek ve yüksek bir enerji düzeyine sahip olmak isteyenler için gereklidir. Yaşanılan stresin hemen hemen tamamına yakını algılardan, düşüncelerden, kişisel özelliklerden ve inançlardan kaynaklanmaktadır.

Stresle başa çıkmayı işletme yönetimi açısından örgütsel ve bireysel başa çıkma yöntemleri olarak iki grup altında toplamak mümkündür. İş hayatında kişinin karşı karşıya kaldığı stres yaratıcılarını kendisinin yok etmesi mümkün değildir. İşte bu durumda bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurması, stresin olumsuz etkilerini kontrol altına almasına yol açacaktır. İşletmeyi örgütleyen ve yönetenler de stres yaratan faktörlerden bir kısmını yok edebilirlerse, kişi daha huzurlu bir ortamda çalışır hale gelecektir(Taştan Bal, 2006; 2).

Stres Yönetimi'nde bireysel stresle başa çıkma yöntemlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Rodoslu, 2003; 3):

- Etkin zaman yönetimi
- Rahatlama uygulamaları
- Meditasyon, yoga
- Derin nefes alma yöntemi
- Olumlu düşünme, olumsuz düşünceleri uzaklaştırma
- Egzersiz ve beden hareketleri

- Davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesi
- Olumlu iletişim kurma, sosyallik
- Gıda kontrolü, alkol, kafein ve sigaradan uzak durmak
- Hobi edinmek
- Değiştirilemeyecek durumların kabullenilmesi.

Örgütsel stres yönetimi, stres ile başetmede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkilerini anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2004; 65).

Yöneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istememekte, sağlıklı ve iş tatmini olan çalışanların örgütün uzun dönemli yararları için vazgeçilmez olduğunu bilmektedirler. Çalışanların aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı öneriler aşağıda yer almaktadır(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 120):

- Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak tatmini yükseltmek ve personel hareketliliğini azaltmak.
- Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.
- Sürekli olarak iş yükü azlığı ve fazlalığına dikkat etmek ve işte uygun bir şekilde değişiklik yaparak çalışma sürecini yönetmek.
- Örgütte değişiklik ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak ve örgüt dışında değişen koşullardan geri kalmamak için çalışanın kendisini yenilemesi gerekmektedir. Ancak, böyle değişmeler çalışanlar arasında stres yaratacak kadar yaygın ve hızlı bir şekilde olmamalıdır.
- Çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, çalışanların gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını arttırmak.
- Mümkün olduğu ölçüde, her çalışana kısa dönemde verimlilik kadar uzun dönemli sağlık, tatmin, kendini ifade imkanı sağlayarak, iş yerindeki ilerlemenin gerçekleştirilmesi için personel kariyer planlaması yapmak.

- Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.
- Stres içindeki çalışanlar için stres yönetimi hizmetlerini desteklemek.
- Fiziki iş koşullarını çalışanların yapılarını da dikkate alarak düzenlemek.

Yukarıda maddeler halinde belirtilen önerileri, stresle başa çıkmak için geliştirilen bireysel ve örgütsel stratejiler olarak daha detaylı olarak incelemek gerekmektedir.

1.4.1. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Bireysel Stratejiler

Aşağıdaki stratejilerden bazıları uygulanarak stresin olumsuz etkilerini sınırlamak, bedensel ve zihinsel yapıyı strese karşı güçlü hale getirmek mümkündür.

Stresle başa çıkmak için geliştirilen bireysel stratejiler aşağıda sıralanmaktadır(Taştan Bal, 2006; 4-6):

1. Geliştirici Rahatlama Yöntemi: Temel kuramı zihinsel stresle bedensel yorgunluk arasındaki karşılıklı etkileşimi kırmaktır. Kişi zihinsel olarak stresi yaşadığında kasları kasılmaktadır. Kasılan kasların yarattığı fiziksel rahatsızlık ve yorgunluk zihinsel stresi daha da arttırmaktadır. Geliştirici Rahatlama Yöntemi'nin amacı farklı kas gruplarını önce gerip sonra rahatlatmak yoluyla, rahatlamamanın nasıl bir şey olduğunu göstermektir. Bu yöntemin düzenli olarak uygulanması kişinin iş tatminini arttıracak ve genel olarak sağlığını olumlu yönde etkileyecektir.

2. Olumlu Hayal Kurma: Bireyler geçmişte yaşadıkları olumsuzlukları düşündüklerinde o anı adeta tekrar yaşamakta, üzerinde yorum yaparak yeniden stresli bir yapıya ulaşmaktadırlar. Buna karşılık geçmişte yaşanan olumlu zamanları hayal etmek, unutulmuş hazları yeniden yaşamak ve rahatlamak için bir yoldur. Hayal kurma bazen gelecekte özlenen ve gerçekleştirilebilecek davranışları da içerebilir. Önemli olan olumlu sahneleri tekrar yaşamak veya yaşamayı düşünmektir.

3. Egzersiz ve Beden Hareketleri: Egzersiz, stresin etkilerinden fiziksel etkinlikle kurtulma, bir rahatlama sağlama için başvurulan, sakinleştirici sonuç yaratan yöntemlerdendir. Yöneticilerinin sağlığını düşünen ve iyi bir stres yönetimi ile iş veriminin artacağını bilen bir çok işletme egzersizin değerini anlamış ve elemanları için jimnastik salonları açmıştır.

4. Davranışsal Açıdan Kişinin Kendini Kontrol Etmesi: Kendi davranışının sonuçlarını bilinçli olarak yönlendiren kişinin kendisini kontrol edebilmesi mümkündür. Bireyin kendisini tanıması, stresi belirlemek ve başa çıkmak için yararlı bir yöntemdir.

5. İletişim Kurma: Bireyin stres azaltıcı strateji olarak güvendiği iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurabilmesi, ihtiyaç duyduğunda onlarla dertlerini paylaşabilmesi, onlardan destek alabilmesi ve böylece stresle başa çıkabilmesi mümkündür.

Gülmenin de büyük terapi değeri vardır. Şakalara, hayata ve kendine gülmek, bireysel stresi başka bir bakış açısıyla görmeyi sağlamaktadır. Kahkaha duygusal ve zihinsel ihtiyaçları karşılamakla kalmamakta, vücudun sağlığını arttıran olumlu kimyasal değişiklikler de yaratmaktadır.

6. Meditasyon, Gıda Kontrolü ve Masaj: Meditasyon stresi, endişeyi, fobileri azaltmada etkili olmaktadır. Gıda kontrolü ile de stresi yönetmek mümkündür. Kafein bir uyarıcıdır. Bunu sindirdikten kısa bir süre sonra birey kendisini zinde hissetmektedir ancak bir süre sonra endişeli ve sinirli olmaktadır. Şeker, kafein ve çok fazla rafine gıdalar yerine et, peynir, yumurta, fındık, sebze, meyve ve su tüketimini arttırmak, günlük hayatın sorunları ile daha rahatlamış ve olumlu şekilde başa çıkmayı sağlamaktadır. Masaj da iyi bir bilen tarafından uygulanıyorsa zihni dinlendirmektedir.

7. Hobiler, Dışa Dönüklük: İnsanların kendi başlarına yapabilecekleri, gereğinde kendilerini dinlendirecekleri hobileri olmalıdır. Bireyin zihinsel ve vücut stresini arttırmayan hobiler seçerek, kendisine zevk veren, ilgisini çeken davranışlar sergileyerek de bireysel stres ile başa çıkması mümkündür.

8. Gevşeme Oyunları: Bireyin belli durumlarda stres yaşayıp yaşamayacağı, taşıdığı beceri ve inançlara bağlıdır. Bireyin beceri ve inançlarının farklı bir biçime sokulmasıyla stresle başa çıkma gücü ortaya çıkmaktadır.

1.4.2. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Örgütsel Stratejiler

Yönetim tarafından düzenlenen örgüt düzeyindeki mücadele stratejileri, çalışanların stresini azaltmak veya yok etmek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarını kontrol etmeyi veya yok etmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel stratejiler uygulanırken stres kaynaklarından her biri örgütsel stresi azaltmak veya yok etmek amacıyla ele alınmaktadır. Örgüt ile ilgili olarak, yüksek derecedeki iş bölümünden ve yazılı kurallardan kaynaklanan stresi azaltmak için gerekli düzeltmelerin yapılması, süreç alanında stresi azaltmak için ise örgütün haberleşme ve bilgi sisteminin iyileştirilmesi ve birbiriyle çelişen ve çatışan amaçlara çözüm bulunması gerekmektedir(Aktaş ve Aktaş, 1992; 164).

1. Destekleyici Örgütsel İklimi Yaratmak

Örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimi ifade etmektedir. Örgütsel iklimi niteleyen faktörler örgütten örgüte farklılık göstereceği gibi kişilerin algılamalarına göre de farklılık göstermektedir. Örgüt iklimi çalışanların tatminine ve örgütsel verime etki eden önemli bir konudur. Gerilimlerle dolu iş hayatında psikolojik kökenli stres etmenlerinin fiziksel kaynaklı stres etmenlerinden daha fazla etkili olduğunu söylemek mümkündür(Keskin, 1997; 153).

Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olmaktadır. Yönetimin çalışanlar için destekleyici bir örgütsel yapı geliştirmesi gerekmektedir. Örgütün işleyişi planlanırken yapının merkeziyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturulması, örgütsel stresi azaltmaktadır(Güçlü, 2001; 103).

2. İşin Zenginleştirilmesi

İşin içeriği ile ilgili faktörlerin veya işin niteliğinin iyileştirmesi yoluyla çalışanların daha fazla motive edilmesi mümkündür. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin işlerde görülen stres kaynaklarını yok etmekte iken işin içeriğini zenginleştirme bazı çalışanlar için strese sebep olmaktadır.

İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içermektedir. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur(Güçlü, 2001; 103).

İşin içeriğini zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk vermek, çalışanın önüne başarı fırsatları çıkarmakta ve onun kendi isteği ve çabasına göre yükselmesini sağlamaktadır. Bu durumda çalışanın yeteneklerinde çeşitlilik yaratılması, anlamlı işler yapması ve yapılan işlerin önem derecesinin belirlenmesi söz konusu olmaktadır.

3. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması

Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Her görev, çalışana destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. Bir örgütte yeterli düzeyde bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, çalışanların ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemele rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilmektedir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, çalışanın ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır(Güçlü, 2001; 103).

Strese sebep olan örgütsel rolleri netleştirmek, bu rollerin sınırlarını çizmek ve çatışmayı azaltmak yönetimin bir görevidir. Çalışanın birbiriyle çatışan taleplerle ve ne yapması gerektiği konusunda belirsizlikle karşılaşmaması için her işten ne beklendiği, bu işi yerine getirmek için hangi bilginin ve desteğin gerekli olduğu açıkça ve net olarak ortaya konmalıdır.

4. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık

Genellikle örgütlerde çalışanların mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmenin, geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Çalışanların yükselme ve ilerlemeleri, genellikle bir yönetici tarafından yapılmaktadır. Büyük örgütlerde, çalışanların sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemeleri, büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlara kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması gerekmektedir(Aktaş ve Aktaş, 1992; 166).

Örgütlerde stresle başa çıkmak için kullanılabilecek stratejiler şunlardır(Aktaş ve Aktaş, 1992; 166-167):

- Kişiyi kendi kendini değerlendirmede ve anlamada yardımcı olacak araçları düzenlemek. Bunlar, genelde iş kitapçıkları, çalışma grupları ve karşılıklı danışma toplantılarıdır.
- Kariyer gelişimi fırsatlarını bildiren araçları düzenlemek. Bu içerik açısından meslek başlıklarını bildiren bir listeden, açılacak işleri belirleyen kariyer ve iş tanımlarını bildiren bir listeye kadar değişmektedir.
- Mülakatlar aracılığıyla kariyer önerisinde bulunmak. Öneri oturumları, yöneticiler, uzmanlar, eğitim uzmanları ve örgüt dışındaki uzmanlar tarafından düzenlenebilmektedir.
- Çalışma grupları ve eğitim faaliyetlerini düzenlemek, böylece amaç tespitinde ve değişiklik için faaliyet planlarını oluşturmada çalışanlara yardımcı olmak.
- Yeni işler ve yeni kariyerler için gerekli olan bilgi ve beceriyi çalışanlara kazandırmak veya halihazırdaki işin kapasitesini arttırmak amacıyla eğitim ve araştırma programı hazırlamak.
- Personel gelişimini sağlamak ve iş tatminini arttırmak için işin yapısını yeniden belirlemeye yönelik organizasyon gelişimi, iş dizaynı ve gelişme programlarını hazırlamak.

- İş ve kariyer değişikliği yapmada kişilerin imkanlarını arttıran programlar düzenlemek. Bunlar rotasyon programları, isteğe bağlı personel transfer sistemi, işletme dışındaki fırsatları araştıran sistemler, iş ve kariyer değişikliğinin nasıl yapılacağını bildiren genel kitaplar olabilmektedir.

Stres yönetimi konusunda örgüt düzeyinde yapılan en önemli çalışmaları, örgütsel programlar oluşturmaktadır. Bu programlar; iyileştirme programları, çalışanlara yardım programları, stres danışmanlığı ve stres yönetim asistanlığıdır.

Stres yönetiminde ele alınan **stres danışmanlığı**, bir çalışanla duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılmasıdır. Stres danışmanlığı, duygusal sorunlarla ilgilenen, bir iletişim eylemi olan, çalışanların duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzerine çalışan bir sistemdir(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2004; 68).

Çalışanlara sağlık desteği veren **iyileştirme programları**, bireylerin zihinsel ve fiziksel durumlarını geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır. İyileştirme programları stres önlemede etkili bir stres yönetim stratejisi olarak önemli bir etkiye sahiptir(Schermerborn v.d., 1997; 414).

Çalışanlara yardım programları, daha çok gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır. Bu programlar, katılımcıların psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, gerginliklerini azaltmakta, daha uyumlu olmalarını sağlamakta, stresle bireysel çabalarda başarılarını arttırmaktadır(Ertekin, 1993; 96).

Çeşitli nedenlerle oluşarak iş yerinde hem üst yönetimi hem de çalışanları tehdit eden ve onların giderek tükenmelerine neden olan stresle başa çıkmak için işletmelerin geliştirdiği diğer bir yöntem de **stres yönetim asistanlığıdır**(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2004; 69).

5. İş Yerinde Neşeli Bir Ortam Yaratmak

Büyük örgütlerin çoğu, iş yerinde neşeli bir ortam yaratmanın önemini kavramış olduğundan, bu örgütlerde çalışanlar arasında mizah ve şakanın kullanılması teşvik edilmektedir. İş yerinde mizahın ve insanları güldüren etkinliklerin artırılması, mevcut stres kaynaklarını azaltmakta ve çalışanların verimliliklerini arttırmaktadır(Güçlü, 2001; 103).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş veya meslek insanın günlük yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İş yalnızca ekonomik açıdan değil psikolojik açıdan da kişinin dünyasında önemli bir işleve sahiptir. Bu çerçevede günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. İnsanın günlük yaşama süresinin 1/3'ü iş yerinde geçmektedir. İş tatmini, insanların değer sistemine ve iş davranışlarına bağlı olan bireysel düzeyde bir algılamadır(Güney v.d., 1997; 53-54).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişmemektedir. İş tatmininin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan birey umutsuzluğa düşmektedir. İnsanlar zorunlu olmadıklarında bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır.

İş tatmininin yükselmesiyle birlikte tüm olumsuz koşullar ve işgücü devri azalmakta, iş ortamından tatmin olan çalışanlar uzun süre aynı işte kalarak diğer çalışanlarla birlikte olmaktan memnuniyet duymaktadırlar. Bu olumlu duygular işletmede bireyler arası destekleyici bir yapılaşma sürecini de başlatmaktadır(Erkmen ve Şencan, 1994; 143).

Örgütlerde çalışanların iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması, sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda çalışanda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata

yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile yapılan işin niteliğinin ve niceliğinin düşmesi söz konusu olabilmektedir.

İş tatmini çalışanların kendi işlerini nasıl gördükleri ve iş hakkındaki düşünceleriyle ilgilidir. Örgütlerin iş tatminine önem vermelerini gerektiren birçok neden söz konusudur. İlk olarak, insanlar adil davranılmayı ve saygı görmeyi hak etmektedirler. İş tatmini iyi davranışların bir yansıması olarak duygusal ve ruhsal sağlığın belirleyicisidir. Çalışanların davranışları ise örgütsel sonuçlar doğurmaktadır(Rowden ve Conine Jr., 2005; 218).

Kurum yöneticilerinin çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyen faktörler hakkında bilinçli ve duyarlı olmaları, bu koşulları ortadan kaldırma ya da iyileştirme yönünde bazı uygulamalara yönelmeleri gerekmektedir.

İş tatmininin birey, yönetici ve örgüt açısından önemini ayrı ayrı açıklayacak olursak;

2.1.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin çalışan açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş tatmininin yüksek olması çalışanın mutluluğunun artmasına, düşük olmasının ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğunun ortaya çıkmasına yol açacağı düşünülmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerinin yükseldikçe işten beklentilerinin artacağı, bu gelişmelere işletmelerin cevap verememesi durumunda yakın gelecekte iş tatminsizliğinin önemli sorunların kaynağı olacağı açıktır.

Çalışanların iş seçiminde, işin kendisi, yeri, fiziki koşulları, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, güvenliği vb. bireysel gereksinimleri ön planda tutuyor olmaları, iş tatmininin ana boyutunu bireysel gereksinimlerin oluşturduğunu göstermektedir(Sertçe, 2003; 6-7).

Çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin, büyük ölçüde işin kendisi ve iş ile ilgili gereksinimlerin, beklentilerin ve isteklerin karşılanma derecesine bağlıdır.

2.1.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

Çalışanların işten tatmin olması, örgütün amaçlarından biridir. Örgütün bir diğer amacı da kendisinin tatminini sağlamaktır. Başka bir deyişle etkin olmasıdır. Örgütte bireysel tatmininin ve örgütsel etkinliğin sağlanması için çalışanın ve örgütün gereksinimlerinin karşılanması ve her iki tarafın amaçlarının dengeli bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir.

İş tatmininin örgütsel açıdan diğer bir önemi de örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisidir. İş tatmini azaldıkça yabancılaşma artmakta bu da işten ayrılmalara ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır(Sertçe, 2003; 8).

2.1.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi

Yöneticilerin başarısı, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına ve işveren ile çalışanların yöneticiye destek vermesine bağlıdır.

Yöneticiler çalışanlarının iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşmaktadırlar(Sertçe, 2003; 9);

- İş tatmini olmayan çalışan işten kaçmakta ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını aramaktadır.
- İş tatmini yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadır.
- İş tatmini olan çalışan olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında, ve aile çevresinde sürdürmektedir.

İş tatmini olmayan çalışan hem iş yaşamında hem de sosyal yaşamında sorunludur. İş tatmini olmayan çalışan ailesine sorunlarını yansıtarak onların da mutsuz olmalarına neden olabilmektedir.

2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI

İş tatmini kavramı, çalışanların işleri ve iş yerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları içeren genel ve karmaşık bir kavramdır.

İş tatmininin gözle görülebilmesi zor olduğu kadar; tanımlanması da oldukça zordur. İş tatmini kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir. Bullock'a göre iş tatmini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınmaktadır(Şişman, 1994; 7).

Salinas'a göre iş tatmini; "kişinin işini ve çalıştığı şirketi kendi kişisel amaçlarına erişebilmesine katkıda bulunacak şekilde değerlendirmesidir"(Tosi v.d., 1990; 55).

Galbraith'e (1977; 278-279) göre, iş tatmini; çalışanların iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu duygular iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı içsel ödüllerdir. Sözelimi dilediği işte çalışma çalışanın tatminini sağlamaktadır. Dış kaynaklar ise iş tatmini için örgütsel özendiricilerdir.

Korman (1978; 169) ise iş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli etkenler ve bunların sonuçlarından doğan, denge, eşitlik, iyilik kavramlarının iş tatminini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bireyin işini bu kavramlarla uyumlu bulması sonucunda işinden tatmin olması söz konusudur. Aksi bir durumda birey işini denge, eşitlik ve iyilik kavramlarıyla eş değerli olarak algılamazsa tatminsizlik oluşmaktadır(Akt: Güney v.d., 1997; 55).

İş tatmini alanında yapılan araştırmaların çoğu "iş tatmininin çalışanın iş yaşamının çeşitli yanlarına ilişkin idealde bekledikleri ile gerçekte elde ettikleri arasındaki fark olduğu" hipotezine dayanmaktadır(Eroğlu, 1996; 98).

İş tatmini çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Başka bir deyişle, iş tatmini,

kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. İş tatmini bireysel-duygusal bir tutum olduğundan açıkça gözlenememekte, sadece ifade edilebilmekte ve ancak bireye sorularak öğrenilebilmektedir(Eroğlu, 1996; 98).

Tüm bu tanımlar ışığında, iş tatmininin üç önemli boyutu ortaya çıkmaktadır. İş tatmini kavramının boyutları(Tosi v.d., 1990; 129):

1. İş tatmini bir iş durumuna ilişkin duygusal yanittir. Böyle olunca gözlenememekte ve sadece ifade edilebilmektedir.
2. İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
3. İş tatmini birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi tutumlardır.

Çalışanların işlerine ve iş yerlerine karşı tutumlarıyla ilgili olarak literatürde çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramlar; motivasyon, işi çekici bulma, işle özdeşleşme ve moraldir. Bu kavramlar kimi zaman iş tatmini ile içiçe sayılsalar bile ayrı anlam taşımaktadırlar.

Lawler'a (1969; 283) göre moral ve örgütsel iklimin inceleme birimi topluluk, inceleme ögesi ise örgüttür. Bu kavramların da iş gücü devri ve devamsızlığı azaltması gibi iş tatminiyle benzer sonuçları söz konusudur(Akt: Kantarcı, 1997; 8).

Motivasyon, çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve onları işletme için verimli çalışmalar sergiledikçe; kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceklerine inandırma süreci olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve bu çabayı sürdürmeyi ifade etmektedir. İşin çalışana çekici gelmesi, işe duyduğu ilgiye bağlıdır. Çalışanın işiyle özdeşleşmesi, onun kopamayacak kadar işine bağlı olmasını ifade etmektedir(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 4).

Çalışanın tatmini demek, onun yaptığı işi sevmesi ve böylelikle hem kendisi hem de işletmesi için daha verimli olması demektir. Çalışan tatmininde etkili olan faktörler, çalışanların çıkarlarını gözetmek, adil davranmak, çalışanların bir işi yerine getirebildiğini hissettirmek, sürekli tatmin ve yeni fikirlere saygı duymak şeklinde sıralanmaktadır. İnsanlar istendiğinin ve değer verildiğinin farkında olmak istemektedirler. Yaptıkları işe dair çalışanların söz sahibi olması; onları her anlamda mutlu edecektir(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2001; 1).

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkili olmayabilir. Ancak bazı durumlarda ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmamakta ve hatta daha da kuvvetlenmektedir. İhtiyaçlar genel olarak **birinci derecede temel ihtiyaçlar** ve **ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar** olarak iki grupta incelenmektedir. Birinci derece ihtiyaçlar insan fizyolojisi ile ilgili olduğu için "fizyolojik ihtiyaçlar" olarak isimlendirilmektedir. İkinci derecede olan tamamlayıcı ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlara oranla daha az belirlidirler. Bu ihtiyaçlardan bazıları; kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme ihtiyacı, iddia etme, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma, bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusudur(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2001; 2).

Tablo 3’de motivasyon için şirketlerdeki ihtiyaçlar listesi gösterilmektedir.

Tablo 3: Motivasyon İçin Şirketlerdeki İhtiyaçlar Listesi

Motivasyon İçin Şirketlerdeki İhtiyaçlar Listesi	
İhtiyaç	Tanımı
Başarı	Önemli ve zor olanı başarmak, en iyisini yapmak
Şefkat	Başkaları ile ilişki kurabilmek, sevgi ve arkadaşlığı paylaşmak
Otonomi	Bağımsızlık, özgürlük aramak, otoritenin baskısından kaçınmak
Öz-güven	Kendisine güvenmek ve başkalarından saygı görmek, prestij
Gelişme	Gelişme, öğrenme, yeni yetenekler edinmek
Fiziksel	Yemek, hava, su, hayatta kalabilmek
Güç	Çevresini kontrol edebilmek, lider kabul edilmek, başkalarına üstlük edebilmek
Güvenlik	Psikolojik ya da fiziksel zararlardan bağımsız olabilmek, güvenli bir ortamda yaşamak
Kendini gerçekleştirme	Gelinebilecek en yüksek noktaya ulaşp, hayatının hedeflerini gerçekleştirme

Kaynak: [insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) İçerik Ekibi. (2001), *İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>., s.1-2.

Bu açıdan bakıldığında, çalışan tatmininin ötesine geçmek için çalışan motivasyonuna büyük önem vermek gerekmektedir. Motivasyon üretme konusunda bir istek belirtirken tatmin tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu ifade etmektedir. Motivasyon genellikle amaca yönelik davranışla ilgilidir. Tatmin ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur.

Morali, bir insana ya da topluluğa hakim olan hava diye tanımlamak mümkündür. Ahlaki değerler dinamik kavramlardır ve sürekli özen gerektirmektedirler. Çalışanların ahlaki değerlerini etkileyen en önemli unsur, etkili personel politikasının saptanması ve uygulanmasıdır. Çalışanların ortaklaşa bir amaca sahip olmaları, bu ortak amacın bireylerin amaçlarına ne ölçüde hizmet edebileceği ve son olarak bu amaçların geçerli ve kolaylıkla gerçekleştirilebilir amaçlar olması büyük önem taşımaktadır. Zayıf bir moral duygusunun bileşenleri ise duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserliktir. Ve son olarak moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 5).

Düşük moral, çalışanın bedensel rahatsızlıklarına, işten ayrılmasına, gruptan kopmasına, iş kazası geçirmesine, devamsızlığına vb. olumsuz davranışlara yol açabilmekte ve örgütü zarara sokabilmektedir(Özcan, 1992; 30)

Çalışan iş tatmini sağladığı ölçüde, daha yüksek moral düzeyine sahip olmaktadır(Bingöl, 1990; 36).

2.3. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ GELİŞİMİ

Ulusoy 1993 yılında yapmış olduğu çalışmada iş tatmini kavramı ile ilgili yapılan ilk çalışmalar konusunda temel olarak iki farklı görüşün hakim olduğunu belirtmiştir. Birinci görüş, bu konuda yapılan ilk çalışmaların Taylor ve Gilbert'e ait olduğunu ve Birinci Dünya Savaşı sırasında Taylor ve Gilbert'in fabrikalarda en iyi ve aynı zamanda en az stres ve yorgunluğa yol açacak çalışma yöntemlerini araştırmaları ile başladığını kabul etmektedir. Diğer görüş ise iş tatmini ile ilgili bilinçli olarak yapılan ilk çalışmaların 1920'lerde Mayo ve arkadaşları önderliğinde yürütülen Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gelişiminde de önemli rol oynayan Hawthorne Deneyleri olduğunu kabul etmektedir(Akt:Gökçe, 2005; 50).

Konuyla ilgili olarak daha sonra yürütülen araştırmalar, işin ve iş koşullarının ergonomik açıdan incelenmesine paralel olarak uzun bir gelişme donemi kaydetmiştir. Bu gelişmede belirgin olarak üç buyk donem vardır. Bu donemler:

- Fiziksel-ekonomik yaklaşım (1912-1930)
- Psiko-sosyal yaklaşım (1933'ten gunmze)
- Kişisel gelişim yaklaşımı (1959'dan gunmze) olarak sınıflandırılmaktadır.

Bu yaklaşımların, iş tatmini olek ve envanterlerinde dikkate alınan; iş, ücret, meslektaşlarla ve üstlerle ilişkiler, işte ilerleme fırsatları gibi temel boyutları one çıkarttıkları gorlmektedir(Bilgin, 1995; 153).

Bu çalışmada iş tatmini kavramının gelişimi; yonetim düşüncesindeki yeri ve iş tatmini kuramları açısından ele alınmaktadır.

2.3.1. İş Tatmininin Yonetim Düşüncesindeki Yeri

İş tatmininin gelişimi, yonetim düşüncesi paralelinde incelendiğinde, donemler aşağıdaki gibi ozetlenebilmektedir.

orgt kapalı bir sistem olarak değerlendiren klasik yonetim düşüncesi, insan unsuruna gereken onemi vermemiş, insanı sosyal değil mekanik bir varlık olarak değerlendirmiştir.

Klasik yonetim düşüncesinin devamında neo-klasik düşünce sistemi ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, klasik düşüncenin ekonomik rasyonellik anlayışını temel almakla birlikte, “alışanların gereksinimlerinin tatmini ve amaçlarını gerçekleştirmesi” boyutunu on plana çıkartması yonyle, iş tatmininin gelişiminde onemli bir yere sahiptir(Koçel, 1999; 161). Bu düşünce sisteminde gerçekleştirilen Hawthorne alışmaları ve aynı doneme denk gelen Tavistock komr madeninde yapılan çalışmalar, sosyal konuların verimlilik ve iş tatminindeki temel eğilimle başabaş gitmiş ve bu kapsamda insan kaynakları yonetimi onder bir işlev haline gelmiştir(Schneider, 1994; 66).

1950’li ve 1960’lı yıllarda öncülüğünü Maslow ve Herzberg’in yaptığı çalışmalarda, işin niteliği ve içeriği ön plana çıkmış, çalışana bakış açısı değişikliğe uğramıştır. “Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılması” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” düşünceleri bu düşünce sürecinin son basamaklarını belirtmektedir. Çağdaş yönetim düşüncesi, neo-klasik yönetim düşüncesiyle ön plana çıkan “insan” unsurunu daha ayrıntılı ve geniş kapsamlı bir biçimde incelemiş ve konuyla ilgili çalışmalara ağırlık vermiştir. 1960’lı yılların ortaları ile 1970’li yıllar, örgüt performansı kadar çalışan tatmininin de ön plana çıktığı yıllar olmuştur. Günümüzde ise özellikle Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yaşanan gelişmeler doğrultusunda, çalışma yaşamındaki bir “değer” olarak ön plana çıkartılan çalışanın, iş tatmini de önemli olmaktadır(Gökçe, 2004; 52-53).

2.3.2. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini kavramının tarihsel gelişim süreci içinde iş tatmininin nedenleri ve sonuçlarına yönelik bazı kuramlar geliştirilmiştir. Yazında motivasyon teorileri, aynı zamanda iş tatmini kuramları olarak da incelenmektedir. Hanson’a (1996; 205) göre, motivasyon iş tatmininin önemli bir bileşeni olarak; iş tatmini de motivasyonun ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir(Akt: Erdoğan Tozkoparan, 2004; 153). İş tatminini oluşturan değişkenlerin aynı zamanda motivasyona da neden olduğu belirlenmiştir. Bunlardan en önemlileri; gereksinimler, beklentiler ve değerlerdir. Bilim adamları tarafından insan davranışının açıklanmasında ortaya konulan birçok motivasyon kuramı, örgütsel ortamda değerlendirildiğinde iş tatmini ve verimin, örgütteki insan kaynakları uygulamalarından nasıl ve ne biçimde etkilendiklerini de açıklamaya yardımcı olmaktadır(Eren, 2000; 473-526).

Bu kuramlar iş tatminine değişik açılardan bakmaktadırlar. İş tatmini ile ilgili iki farklı kuram oluşturulmuştur:

- İçerik Kuramları
- Süreç Kuramları

2.3.2.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, çalışanların iş tatminini sağlayan gereksinimleri tek tek göstermeye çalışmaktadır.

İçerik kuramları çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgütçe karşılandığında çalışanın, doyuma ulaşacağını savunmaktadır(Başaran, 2000; 216).

İçerik kuramları, bireyi belirli bir yönde davranmaya sevkeden çeşitli güçleri ya da güdülerini sayma, sıralama ve tanımlamayı amaçlamaktadır(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 9).

İçerik kuramları “statik” olarak nitelendirilmektedir; çünkü, bu kuramlar belirli bir zaman içerisindeki (geçmiş veya şimdiki zaman) bir veya birkaç noktayı kapsamaktadır. Bu nedenle içerik kuramları iş davranışını veya güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese dahi insanları iş yerinde nelerin güdülediğini anlamak için önemlidir(Yüksel, 1998; 122).

Maslow’un Gereksinme Sıradizini Kuramı ile Herzberg’in İki Etmenli Güdülenme Kuramı içerik kuramlarıdır.

2.3.2.1.1. Maslow’un Gereksinme Sıradizini Kuramı

Maslow’un Gereksinme Sıradizini Kuramı’nda davranışları belirleyen en önemli etmen, ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar, itici güç rolünü oynamakta bu nedenle de ihtiyaçlarını karşılamaları için çalışanlara sunulan olanaklar en iyi motivasyon aracı olmaktadır(Werner, 1993; 138).

Motivasyonla kişisel ihtiyaçlar arasında güçlü bir bağlantı vardır. Kişilerin ihtiyaçlarını ve önceliklerini anlamak için Maslow’un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden yararlanmak mümkündür.

Genelde insanların ihtiyaçlarını temel ihtiyaçlar ve ikinci derecede ihtiyaçlar olarak iki grupta toplamak mümkündür. Temel ihtiyaçlar arasında fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları yer almaktadır. İkinci derece ihtiyaçlar ise sırasıyla

sevgi ihtiyacı, saygı (ego-benlik) ihtiyacı ve kendini kanıtlama ihtiyacıdır(Yüksel, 1998; 123).

Şekil 3’de Maslow’un Gereksinmeler piramidi gösterilmektedir.



Şekil 3: Maslow’un Gereksinmeler Hiyerarşisi

Kaynak: Eren, Erol., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi: Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.32.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, birbirini hiyerarşik olarak tetikleyen beş ihtiyaç söz konusudur. En alt seviyede bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan diğer ihtiyaçların karşılanması ve kişinin motive olması mümkün değildir. Fiziolojik ihtiyaçlar makul ölçüde tatmin edildiklerinde bir üst düzeydeki ihtiyaçlar insan davranışlarının belirleyicisi olmaktadır(Sweeney ve McFarlin, 2002; 86).

Bu kurama göre insanlar ihtiyaçlarını gidermek amacıyla davranışlarına yön ve yoğunluk vermektedir. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre şöyle sıralanmaktadır(Keskin, 2006; 4):

a. Fizyolojik ihtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın yaşayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara nazaran öncelik taşımaktadır. Örneğin, açlık endişesi içinde olan bir insan için yemek ihtiyaını gidermeyen davranışlar ikinci planda kalmaktadır.

b. Güvenlik İhtiyacı

Güvenlik ihtiyacı olarak adlandırılan bu ihtiyaçlar tehlike, tehdit ve yoksunluğa karşı korunma ihtiyacıdır. İnsan kendisini bağımlı ya da tehdit altında hissederse en büyük ihtiyacı korunma garantisidir. İnsanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edildiğinde artık fiziksel refah konusunda korkusu kalmamakta; bir gruba ait olma, arkadaşlık, kabul görme, saygı ve dostluk alışverişi gibi çeşitli sosyal ihtiyaçları davranışlarının gdleyicisi haline gelmektedir. Sosyal ihtiyaçları engellendiğinde birey yardımlaşmadan uzak, direnişçi, düşmanca davranışlar geliştirmektedir. Aslında bu davranışlar sebep değil sonuçtur(Yüksel, 1998; 124).

c. Sevme ve Sevilme İhtiyacı

Sevme ve sevilme, insanın doğasından kaynaklanan evrensel bir ihtiyaçtır. İnsanlar sosyal bir varlık olmaları itibari ile diğer insanlarla gruplar halinde bir arada yaşamak, birileri tarafından sevilirken, birilerini de sevmek istemektedirler. Bu basamakta bulunan bir diğer ihtiyaç da aile kurma ihtiyacıdır. Her insan normal Şartlar altında eşi ve çocukları ile beraber bir ailesinin olmasını, kendisiyle dertleşeceği ve gereğinde yardımlaşabileceği, sevinçlerini ya da sıkıntılarını paylaşabileceği yakınlarının olmasını istemektedir(Başaran, 2000; 216).

d. Takdir Edilme İhtiyacı

İnsanlar kendi kendilerini takdir etmeden önce özellikle çevrelerindeki kişilerin dikkat ve ilgisini çekerek, onların takdirini kazanmayı istemektedirler. Statü ihtiyacı, farkına varılma ihtiyacı, takdir edilme ve iş arkadaşlarından daha üstün bir başarı sağlama ihtiyacı bu basamakta bulunmaktadır(Başaran, 2000; 217).

e. Yeteneklerini Ortaya Koyabilme İhtiyacı

Yeteneklerini ortaya koyabilme ihtiyacı, insanların kendi kişilik yapılarında doğal ve potansiyel olarak mevcut olan maharetlerini, yeteneklerini analiz ederek pratik olarak uygulamaya yönelmesidir. Çalışan, işinde bu gereksinimlerini ne oranda karşılıyorsa, o oranda işinden tatmin olmaktadır(Başaran, 2000; 217).

2.3.2.1.2. Herzberg'in İki Etmenli Kuramı

Herzberg, Mausner ve Synderman (1959) çalışanın iş tatmini veya tatminsizliği konusunda "Motivasyon-Hijyen" veya "Çift Etmen Teorisi" adı verilen bir kuram oluşturmuşlardır(Lu v.d., 2005; 212).

Herzberg, çalışanların örgüt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkat çekmektedir(Eren, 2000; 32). Bu kuram, Maslow'un Gereksinme Sıradizini Kuramı'ndan sonra geliştirilen en önemli klasik kuramdır. Herzberg, Maslow'un kuramını geliştirmiş ve "Çift Faktör Kuramı" olarak isimlendirdiği tezini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır. Bu araştırmada birkaç yüz muhasebeci ve mühendisten oluşan deney kitlesine aşağıdaki iki soru sorulmuştur:

1. İşinde kesinlikle başarılı-iyi olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?
2. İşinde kesinlikle başarısız-kötü olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?

Herzberg bu iki sorunun cevaplarını değerlendirerek bireylerin örgüt içindeki davranışlarını etkileyen etmenleri, Hijyenik Etmenler ve Doyum Sağlayan Etmenler olarak iki ana "etmen kümesi"nde incelemiştir(Keskin, 2006; 6).

Herzberg yaptığı çalışmalar sonucunda hijyenik etmenleri (dışsal faktörler-sürdürme etmenleri) ve doyum sağlayan etmenleri (içsel faktörler-motive etme etmenleri) Tablo 4’de gösterildiği gibi sıralamıştır(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 3):

Tablo 4: Hijyenik Etmenler ve Doyum Sağlayan Etmenler

Hijyenik Etmenler	Doyum Sağlayan Etmenler
Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi	Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk
Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu	İş yerinde başarıları ile tanınma
Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması	Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma
İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu	İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
Ücret düzeyindeki artışların yetersizliği	Terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme
Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler	İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme

Kaynak: [İnsankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) İçerik Ekibi. (2005), *İşletmelerde Motivasyon*, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=239>, s.5.

Herzberg ve arkadaşları, yapmış oldukları araştırmalarda önce hijyenik koşulları sağlayıcı etmenlerin iyileştirmesini, daha sonra da iş yerinde çalışma güç ve arzusunu arttırıcı olarak etkide bulunacak doyum sağlayan etmenlere yer vermenin zorunluluğunu göstermektedir(Tarlan, 2001; 87).

Doyum sağlayan etmenler, başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması vb. motivasyonel faktörlerdir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artmaktadır. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlamaktadır(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 3)

İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vb. unsurlar

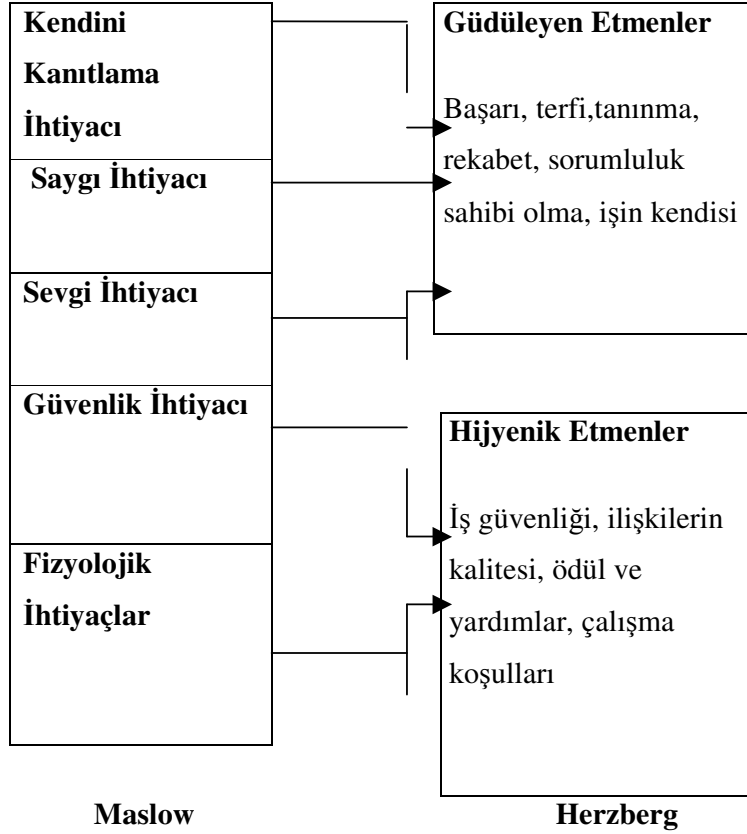
“hijyenik etmenler” olarak adlandırılmaktadır. Hijyenik etmenler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşmektedir. Hijyenik etmenlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkmaktadır. Herzberg’e göre hijyenik etmenler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görmektedir. Bu etmenler çalışan için motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 3).

Doyum sağlayan etmenler, iş odaklıdır; direkt olarak işin kendisi, bireysel iş performansı, iş sorumlulukları ve işten edinilen tanınma ve gelişme ile ilgilidir. Hijyenik etmenler ise daha çok işin dış çevresi ile ilgili olup işin kendisi ile ikincil planda ilgilidir(Ivancevich v.d., 1983; 353).

Herzberg’in görüşlerine göre doyum sağlayan etmenler, bireyi mutlu kılan, iş yerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyenik etmenler ise bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülmektedir. Hijyenik etmenlerin motive edici özellikleri nispeten daha azdır. Başka bir ifadeyle hijyenik etmenlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 4).

Herzberg ve arkadaşlarının Çift Etmen Kuramı iş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda önemli bir yer tutmakta ve iş tatmini konusunda yapılan araştırmaların gelişiminde temel oluşturmaktadır(Lu v.d., 2005; 212).

Maslow’un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile Herzberg’in iki etmenli kuramı arasındaki ilişki Şekil 4’de özetlenmektedir.



Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile Herzberg'in İki Etmenli Kuramı Arasındaki İlişki

Kaynak: Sweeney, D. Paul., McFarlin, B. Dean., Organizational Behavior Solutions for Management: Mc Graw Hill Inc., Boston, 2002, s. 87.

İkinci gruptaki kuramlar, çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek bireyi belirli bir davranış göstermeye nasıl sevkettiğini açıklamaya çalışmaktadır; bunlar "süreç kuramları" olarak adlandırılmaktadır.

2.3.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanın iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. Bu kuramlar, iş tatmininin gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırmaktadır(Başaran, 2000; 217).

İş tatmini, çalışanın görevinde elde ettiği faaliyetlerin bir sonucudur. İş tatmini, çalışanın işiyle ilgili değerlerini uygulamasına da yol açmaktadır. Ayrıca iş tatmininde çalışanın çevresiyle etkileşimi de önemlidir(Başaran, 2000; 217).

Süreç Kuramlarını; Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı, Uyumsuzluk Kuramı, İlişkili Grup Kuramı ve Üç Yönlü İlişki Kuramı olmak üzere dört grupta ele almak mümkündür.

2.3.2.2.1. Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı

Schaffer (1953), iş tatmininin kişinin tatmin edilebilir ihtiyaçlarından gerçekte ne kadarının tatmin edildiğiyle doğrudan değişkenlik göstereceğini belirtmiştir. Vroom (1964) da aynı zamanda, iş tatmininin kişinin işinden beklediği olumlu sonuçlarının ne kadarının karşılandığıyla ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bu kuramı oluşturan araştırmacılar, bazı kişiler için önemli olan iş faktörlerinin toplam iş tatmininin belirlenmesinde ağırlıklı olarak dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Fakat Mobley ve Locke'a (1970) göre, kısmi tatmin ölçümlerinde kişinin önem verdiği iş bölümleri zaten ortaya çıkmakta olduğundan, tekrardan ağırlık verilmesine gerek bulunmamaktadır. Araştırmaların büyük bir çoğunluğu, Locke'a (1969) göre tatminin, kişilerin ne kadar aldıkları ve ne kadar almak istediklerinin bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, kişilerin elde ettiklerine olan tepkileri, ne kadar elde ettiklerinin bir fonksiyonu değildir ve tepkiler kişiden kişiye değişen faktörlerden şiddetle etkilenmektedir. Kişiler arası farklılık etmeni, tamamlatıcı kuramı, bu farklılıkları ve duyguları göz önüne almadığından geçersiz kılmaktadır(Akt: Tarlan, 2001; 84).

Bu kurama göre; bir insan çok istediği ya da kendince çok önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok tatmin olmaktadır. Eğer insan istediği ya da kendince önemli olan bir şeyi elde edememiş ise tatminsizlik duymaktadır. Bu kurama göre, iş

tatmini, iş çevresinin, çalışanın gereksinimlerini karşılamaının bir işlevidir(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 10).

2.3.2.2.2. Uyumsuzluk Kuramı

Lawler (1971), Uyumsuzluk Kuramı'na göre, iş tatmininin insanın gereksinimleriyle çevrenin bu gereksinimleri sağlayabildiği kesiminin doğrudan farkının olumsuz bir işlevi olduğunu belirtmiştir. Başka bir deyişle, insanın örgütçe tatmin edilmesini umut ettiği gereksinimlerden, örgütün karşıladığı kesimi çıkarıldığında, ortaya çıkan fark ne kadar büyük ise, tatmin o kadar az, ne kadar küçük ise tatmin o kadar yüksektir. Eğer çalışanın gereksinimleri büyük ise, iş tatmini o derecede azalmaktadır(Akt: Başaran, 2000; 217).

Locke (1969), söz konusu olan algılanan farklılığın, gerçekleşen farklılıktan daha önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Locke, iş tatminini elde edilen tatmin ile gerçekleşen tatmin arasındaki fark olarak açıklamıştır. Porter'ın (1961) yaklaşımını Locke'un (1969) yaklaşımından ayıran en önemli özellik, iş tatmininin kişinin beklentilerinden değil, ne kadar çıktı elde edebileceğini hissetmesinden etkilenmesidir(Akt: Tarlan, 2001; 85).

Uyumsuzluk Kuramı Şekil 5'de açıklanmaktadır.

Çalışanın Örgütçe Tatmin Edilmesi
Gereken Gereksinimleri

Çalışanın Örgütçe Tatmin	İŞ
Edilen Gereksinimleri	TATMİNİ

Çalışanın Örgütçe Tatmin	İŞ
Edilen Gereksinimleri	TATMİNSİZLİĞİ

Şekil 5: Uyumsuzluk Kuramına Göre İş Tatmini

Kaynak: Başaran, İ. Ethem., Örgütsel Davranış: Feryal Matbaa, Ankara, 2000, s. 218.

2.3.2.2.3. İlişkili Grup Kuramı

Bu kurama göre, çalışanın iş tatmini, üyesi olduğu kümenin etkisine göre azalıp çoğalmaktadır. Çalışan, örgütten elde ettiğini değerlendirirken, üyesi olduğu kümenin görüşlerinin etkisi altında kalmaktadır. Çalışanın iş çevresinin gereksinimlerini karşılama düzeyini az görmesi durumunda bile, öteki üyelerin bu düzeyi beğenmesi karşısında, iş tatmini düzeyini düşürmemesi söz konusu olabilmektedir. Bazı durumlarda bunun tersi de söz konusu olabilmektedir(Başaran, 2000; 218).

Çalışan, kendi başına iş tatmini sağladığı duygusuna ulaşsa bile, grup üyelerinin etkisi iş tatmini düzeyini düşürebilmektedir. İlişki grup kavramına, çalışanın çalıştığı firmanın küçüklüğü, büyüklüğü, firmanın bulunduğu çevrenin kırsallık, kentlik gibi niteliği, çalışanın sendika üyesi olup olmaması, üye ise sendikanın küçüklüğü, büyüklüğü, etki yapan grup üyelerinin çoğunluğunun erkek ya da kadın olması gibi değişkenler de girmektedir(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 11).

2.3.2.2.4. Üç Yönlü İlişki Kuramı

Bu kurama göre, çaba, ödül ve tatmin, iş tatmini üçgeninin birer köşesini oluşturmaktadır. Bunlar, birbirine nedensel bağla bağlı olarak, birbirini etkilemektedir(Başaran, 2000; 218).

Ödülün artması çalışanın performansı için çabasının artmasına, çabanın artması ödülün artmasına, her ikisinin artması ise iş tatmininin artmasına yol açmaktadır. Bunların her üçünün artması ise çalışanın performansının artmasına

bağlıdır. Böylece performans bu üçgenin ortasında yer almaktadır(İnsankaynaklari.com içerik ekibi, 2005; 10-11).

2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yöneticiler, örgütlerinde çalışanların iş tatmininin yüksek olmasını istemektedirler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcamaktadırlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için herşeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olmak gerekmektedir(Akıncı, 2002; 4).

Eliason'a (2006; 9) göre zamanla koşullara bağlı olarak ortaya çıkan iş tatmini ile iş çevresi ve spesifik faktörler arasında güçlü bir bağ söz konusudur.

Çalışanın işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedir. Genel olarak iş tatminini etkileyen faktörleri, iç ve dış faktörler olarak iki başlık altında toplamak mümkündür.

İç faktörler; çalışanın yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, hizmet süresini ve medeni durumunu içerirken; dış faktörler iş ve niteliğini, yönetim ve denetimi, ücreti, gelişme ve yükselme olanaklarını, çalışma koşullarını, birlikte çalışılan kişileri, kurumsal ortam gibi faktörleri içermektedir(Aksu v.d., 2002; 72).

2.4.1. İç Faktörler

Çalışanın genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların zihinsel ve fiziksel durumlarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu kişisel özellikler, her çalışana diğer

çalışanlardan farklı kılmaktadır. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, çalışanın örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir(Akıncı, 2002;6).

İş tatminini etkileyen veya iş tatmininin göstergesi olan iç faktörler; cinsiyet, yaş ve işte kalma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, statü, kişilik, sosyo-kültürel çevre, zeka ve yetenek olarak yedi başlık altında incelenmiştir.

2.4.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Boswell (1992; 268) halk sağlığı hemşirelerinin iş tatmini ve iş stresini incelemek amacıyla yaptığı araştırmasında cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve araştırma sonucuna göre erkekler bayanlara göre işten daha fazla tatmin olmaktadır.

2.4.1.2. Yaş ve İşte Kalma Süresi

Davis'e (1982; 100) göre çalışanlar yaşlandıkça işlerinden daha tatmin olmaktadır, bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artması olabilmektedir.

Glenn, Taylor ve Weaver (1977), yaşın hem kadın hem de erkeklerin iş tatminini doğrudan etkilediğini bulmuşlar; bunun açıklamasının ise diğer araştırmacıların bir çoğunun yaptığı gibi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların aynı demografik özellikleri gösterebilecek olmaları üzerinden yapılabileceğini savlamışlar ancak kesin bir sonuç elde edememişlerdir. Glenn, Taylor ve Weaver, erkek deneklerde görülen yaşla gelen işin dışsal özelliklerinden sağlanan tipik iş tatmini artışının yaşın iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisini kanıtlar nitelikte olduğunu belirtmişlerdir(Akt: Sun, 2002; 36).

Ehtiyar (1996; 120) Antalya yöresinde otel işletmelerinde çalışanların iş tatminini incelemeye yönelik yaptığı araştırmasında çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin çok fazla bir artış sağlamadığını, bütün çalışma süresinde yer alan gruplarda çok hoşnut ve hoşnut olanların toplamlarının yaklaşık % 50'lerde kaldığını

belirlemiş ve bu bulguların çalışanların gereksinimlerinin yeterince karşılanmadığını ilk yıllardaki olumlu beklentilerin yerlerini giderek olumsuz beklentilere bıraktığını ve bu durumun çalışanları örgütlerinden soğutarak tatminsizliğe sürüklediğini ifade etmiştir.

Ronen, kıdem, örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini belirtmiştir. Çünkü, çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının arttığını, dolayısıyla çalışanların iş tatmininin örgütteki kıdem veya yaştan çok ünvanın etkili olabileceğini savunmaktadır. Ancak mesleki kıdem farklı örgütlerde aynı meslek icra edilerek kazanılabileceğinden, bu değişkenin ünvandandan etkilenmeksizin iş tatminini artırabileceğini belirtmektedir. Aynı araştırmada, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece iş tatmininin aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise iş tatmininin yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, bireylerin iş tatmini düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalar sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği savunulmaktadır. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin artışıyla açıklanmaktadır(Akt: Sun, 2002; 37-38).

2.4.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş tatmininde mesleklerin içeriğinden doğan farklılıklar da etkilidir(Sertçe, 2003; 3).

Roderick'e (1989) göre yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Toplumda kabul gören daha üst düzeyde bulunanlar daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar(Akt: Ardic, Baş, 2006; 2).

Bilgiç'in (1998; 552) araştırma sonucuna göre eğitim düzeyi, Türk çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak eğitim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikayetçi olmamakta, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgili olmaktadır.

2.4.1.4. Statü

Bu konuda yapılan araştırmaların çoğu çalışanların yetke sıradizindeki örgütsel konumu yükseldikçe, iş tatmininin de arttığını göstermektedir(Başaran, 2000; 222).

Statü, bireyin toplum içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle çalışanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü sağlamaktır. Önemli olan şey yöneticinin çalışana hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermesi, yani çalışana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu düşüncesini aşılmasıdır(Sertçe, 2003; 4).

Davis'e (1982; 100) göre çalışanların bulunduğu konum ve rütbe ile sahip olduğu eğitim düzeyi işe karşı duyduğu ilgiyi etkilemektedir. İş yerinde daha yüksek konumda ve amir statüsünde bulunanlar daha yüksek bir tatmin elde etmektedirler.

2.4.1.5. Kişilik

Çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleriyle iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Çalışanın sahip olduğu kişilik özelliklerinin niteliği olumlulaştıkça ve yükseldikçe iş tatmin düzeyinin yükseleceği, bunun tersi olduğunda iş tatmin düzeyinin düşeceği birçok kuramca savunulmaktadır.

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu geliştiren çalışanlar bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok iş tatmini sağlamaktadırlar. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşan bir çalışan, savaşımlı işe daha yüksek değer vermekte; başarıya daha çok güdülenmekte; daha yüksek sorumluluk almakta; adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta; övülmeye, onaylanmaya daha az ihtiyaç

duymakta; eleştiriden daha az kırılmakta; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte; uyum mekanizmalarına daha az başvurmaktadır(Başaran, 2000; 220).

İş tatmin düzeyi çalışandan çalışana değişmektedir. İş tatmini, çalışanın gereksiniminin türüne, derecesine, süresine; örgütten beklentisinin niteliğine; işini değerlendirmesindeki yeterliliğine bağlıdır(Başaran, 2000; 222).

Spector (1997) kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada iki kişilik özelliği üzerinde durmuştur. Bunlar; denetim odağı (locus of control) ve olumsuz duygulanımdır (negative affectivity). Spector'a (1997) göre, denetim odağı bilişsel bir değişken olup, bireyin yaşamındaki olumlu ve olumsuz olaylar üzerindeki denetim gücünü göstermektedir. "İçsel" olarak tanımlanan bireyler süreçleri etkileyebilme güçlerinin olduğuna inanırlarken, "dışsal" olarak adlandırılan bireyler denetimin kendilerinin dışındaki güçler ve bireyler tarafından sağlandığına inanmaktadırlar. Bu iki kişilik özelliği bireylerin işe olan tavırlarını etkilemektedir. Spector (1997), denetim odağı ve iş tatmini ilişkisinin iş performansı tarafından yönlendiriliyor olabileceğini ve içsel denetim odaklı bireylerin işlerini daha iyi yapmaya dışsallardan daha yatkın olduklarını belirtmektedir(Akt: Sun, 2002; 34-35).

2.4.1.6. Sosyo-Kültürel Çevre

Bireyler yapmakta oldukları işlerle, sahip oldukları mesleklerle, toplum ve yakın çevresi tarafından beğenilmek, takdir edilmek ve kabul görmek istemektedir.

İhtiyaçlar dizisinde tatmini etkileyen ya da sınırlayan başlıca etmenlerden birisi de toplumsal çevredir. Böyle olunca, bir iş çevresinde çalışanın kendileri için önemli gördükleri ihtiyaçların bir kısmı, toplumsal çevrenin ihtiyaçlara verdiği önem ölçüsünde değişikliğe uğramaktadır(Gökçe, 2005; 48).

Çalışanın yaşadığı çevrede ve genel olarak toplumda aranan, önemli görülen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen, toplum tarafından ya da bireyin çevresi tarafından uygun görülmeyen meslekler de söz konusu olabilmektedir. Toplumun değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerde

Çalıřanlar iřlerinden daha dūřuk dūzeyde tatmin olmaktadır. Çalıřanların sahip oldukları meslekleri ve iři ile toplumda ve yakın çevresinde takdir gormesi, onların daha yüksek dūzeyde iřlerinden tatmin olmaları sonucunu doęurmaktadır.

2.4.1.7. Zeka ve Yetenek

Çalışanın kendi zeka ve yeteneğine uygun bir işte çalışması ve sürekli olarak mesleki yeteneklerini geliştirme imkanına sahip olması, yaptığı işten daha çok tatmin olmasına yol açabilmektedir.

2.4.2. Dış Faktörler

İř ortamına bağlı çalışanın iř tatminini etkileyen birçok dışsal faktör söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişiisel özelliklerin etkisi büyüktür. Örneęin, aynı iř yerinde aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki çalışana eşiit dūzeyde ücret verildiği zaman beklentilerinin karşılanma dūzeylerinin farklı olması olasıdır(Eren, 2000; 234).

Çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanması örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. İş ortamına bağlı iş tatmini, örgütün çalışanlara sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı çalışanın tutumudur. İş tatminini etkileyen kişiisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özellikler de çalışanın iş tatminini etkilemektedir. Aynı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke çalışanın iş tatminini etkilemektedir(Davis, 1982; 95).

Destekleyici iş çevresi, tanınma, ücret ve yardımlar iş tatmininin algılanmasında büyük rol oynarken işteki öğrenme fırsatları da iş tatminini arttırmaktadır(Rowden ve Conine Jr., 2005; 227).

İş tatminini etkileyen dış faktörleri, işin özellikleri, ücret, terfi ve ödül, fiziksel çalışma koşulları, yetki-sorumluluk devri, örgütsel ilişkiler, kararlara katılma, iş güvenliği ve iletişim olmak üzere dokuz başlık altında incelenmek mümkündür.

2.4.2.1. İşin Özellikleri

Groot ve Brink'in (1999; 358) elde ettikleri araştırma sonuçlarında işin içeriği, iş tatminini açıklayan en temel faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bireysel faktörler ve işin özellikleri çalışanın iş tatmin düzeyini farklı açılardan etkilemektedir. Beklenen ücret ve işte ücret düzeyini belirleyeci faktörler işin gerektiği şekilde yapılmasında etkilidir.

Çalışanın işinden tatmin olmasında etkili faktörler arasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Bu faktörler, üzerinde işlem yapılabilecek değişkenlerdir. İşin genel görünümü iş tatmininin önemli bir kaynağıdır(Yiğitoğlu, 2005; 2). İşin çalışana sağladığı ücret, statü gibi faktörler yeterli olduğu halde işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verecek düzeyde değilse çalışan iş tatminsizliği yaşayacaktır.

Çalışanın çalıştığı işi beğenmesi, iş tatmininin başta gelen etkenidir. Çalışanın işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır(Başaran, 2000; 218):

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanması.

Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken bireyin hayal etmediği işlerde çalışması iş tatminini azaltmaktadır(Başaran, 2000; 218).

Çalışanlar kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden daha çok tatmin olmaktadır(Robbins, 2003; 172).

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü, çalışanın özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirmektedir. Zor veya değişken bir işi yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçları elde eden çalışanlar iş tatmini sağlamaktadırlar. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilmektedir(Çekmecelioğlu Gündüz, 2003; 75).

İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. Ayrıca işin içeriğinde değişme büyüdükçe ve görevlerin yapımında tekrarlılık azaldıkça bireylerin tatmininin arttığını gösteren bulgular söz konusudur(Başaran, 2000; 218).

İddialı, kompleks, otonomi ve özgürlüğü gerektiren, cezp edici özelliklere sahip olan işlerin, içsel motivasyonu yani görev motivasyonunu arttırarak, kişilerin yaratıcı, kaliteli fikir ve ürünler üretmesini sağladığı birçok araştırmacı tarafından saptanmıştır(Çekmecelioğlu Gündüz, 2003; 75).

2.4.2.2. Ücret, Terfi ve Ödül

Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge ve sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörüdür. Aynı zamanda ücret, toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur (Bingöl, 2001; 309).

Örgütçe, çalışanın emeği karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, toplumsal haklar, olanaklar vb.) iş tatmininin sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ücret, yalnız emeğin karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak da görülmektedir(Başaran, 2000; 218-219).

Çalışanın işinden beklediği ücreti alabilmesi ya da elde ettiği ücret ile ekonomik beklentilerini karşılayabilmesi onun işine karşı tutumunun olumlu olmasını sağlayarak, çalışanın iş tatminini arttırmaktadır.

Yüksek ücret çalışanın sadece ekonomik gücünü arttırmakla kalmamakta, onun toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini de arttırmaktadır. Ayrıca yüksek ücret çalışanın geleceğini güvence altına almasını sağlamaktadır. Bu nedenle, ücret artışının çalışanlar üzerinde bir tatmin sağladığı kabul edilmektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 109).

Çalışanların ücret konusundaki tatminsizliklerinin nedenleri uzun süre psikologların dikkatini çekmiştir. Psikologlar, bu tür bir tatminsizliğin; düşük performansı, işe gelmemeyi, işçi döngüsü ve genel olarak tatminsizlik duygusunu arttırdığını gözlemlemişlerdir(Güven v.d., 2005; 131).

Çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olmaktadır. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir(Erdoğan, 1996; 239).

Ücret dengesizliğinin ya da yetersizliğinin her sektörde yaşandığı ülkemizde, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların iş tatminlerini sadece ücret faktörüne bağlı olarak düşünmeleri, bir açıdan bunu kabullenmeleri, iş tatmini ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olmadıklarının bir göstergesi olarak görülmektedir(Tarlan ve Tütüncü, 2001; 160).

Ödül, çalışanın görevini uygun olarak yapmasına karşılık ona yapılan haz verici etkilere ve çoğunlukla görevin yapılmasından sonra verilmektedir. Haz verici etkilerin kapsamına, çalışanın kişiliğine uygun olarak, bir beklentisini karşılamaktan, gereksinimlerini doyurmaya dek pek çok etkiler girmektedir. Görevini beklenen düzeyde yaptığında, ödüllendirileceğini bilmek, çalışanı görevine güdülemekte ve iş tatminini arttırmaktadır(Başaran, 1998; 164-165).

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bir işi yapan bireyin, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. İş iyi yapacak olan birey her zaman ödül beklememektedir. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması halinde, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesiyle başarılı olduğuna inanan çalışanların iş tatminleri olumsuz yönde etkilenecektir(Erdoğan, 1996; 240).

Çalışılan saatlerin çok olması iş tatminini düşürmektedir ancak yapılan işte adil bir ücret ve ödüllendirme sistemi söz konusu ise çalışanın kendisine hak ettiğinin verileceğini bilmesi iş tatmininin düşmesine yol açmamaktadır(Groot ve Brink, 1999; 359).

Terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır(Eren, 2001; 151).

Terfi olanağı; örgütün hiyerarşik yapısı içinde ilerleme olanağının olup olmaması olasılığıdır. Yükselme olasılığının sıklığı, adil olması ile çalışanlar tarafından terfi etme isteğinin duyulması, bu etkenin iş tatmini sağlama özelliğini arttırıcı bir öğedir(Gürdoğan, 2005; 146).

2.4.2.3. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, verimliliği ve iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışma koşulları çalışanın istek ve beklentilerine uygun olmalıdır. Bu şekilde kişisel amaçlar ile örgütsel amaçlar örtüşmekte ve çalışanların kişisel tatmin seviyeleri yükselmektedir(Aksu ve Aktaş, 2005; 480).

Çalışma koşullarının en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyerek işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatmininin artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gereklidir.

İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç ve gerecin bulunduğu iş yerlerinde çalışmak istemektedir(Erdoğan, 1996; 243-245).

Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Çalışma koşulları çalışanın iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir(Erdil v.d., 2004; 19).

Fiziksel çalışma koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmasına rağmen fiziksel ortamın ödeme sistemi, yükselme olanakları, denetim mekanizması gibi değişkenlerle birlikte, iş tatminini belirlediği ifade edilmektedir(Avcı ve Karatepe, 2000; 544).

Aksu ve Aktaş'ın (2005; 486) orta ve üst düzey yöneticilerin genel iş tatmin düzeyleri ile ilgili yaptıkları araştırmada Türkiye'deki çalışma koşullarının yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye'de genel olarak uzun çalışma saatleri, yetersiz fiziksel çalışma koşulları, sosyal destek eksikliği ve düşük ücret sorunları söz konusudur.

2.4.2.4. Örgütsel İlişkiler

Örgütsel ilişkileri, çalışanın kendi iş arkadaşları, meslekdaşları ile olan ilişkileri ve ast-üst ilişkileri olarak iki boyut şeklinde incelemek gerekmektedir. Örgütü oluşturan çalışanlar ve ast-üst arasındaki iyi ilişkilerin iş tatmini açısından önemli olduğu bilinmektedir.

Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya

dayanmaktadır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışanların iş tatminini sağlamaktadır(Başaran, 2000; 220).

Çalışanların içinde buldukları grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Farklı kültürel değerlere sahip çalışanların olaylara bakışı ve ön yargıları farklıdır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren birey, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindeydir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır(Erdoğan, 1996; 242).

Amirin, çalışanlarına karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olanları tebrik etmesi; hakça bir yönetim uygulaması, iş yerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını diğer taraftan da işlerin gelecekte daha iyi yapılmasını sağlayabilmektedir(Eroğluer, 2004; 47).

Yetki ve sorumluluk dengesizliği, kararlara katılmama, yetersiz iletişim iş yerinde oldukça kötümser bir hava oluşturmaktadır. Bu noktalara daha fazla önem verilerek çalışanların iş tatmin düzeyleri arttırılmaya çalışılmalıdır(Aksu ve Aktaş, 2005; 486).

2.4.2.5. Yetki - Sorumluluk Devri

Yöneticiler verimlilik, kalite, karlılık ve müşteri odaklılık gibi konularda ilerleme sağlamak istediklerinde, çalışanların daha fazla sorumluluk ve karar alma yetkisini arttırmaktadırlar. Belirli çerçeveler içinde çalışanlarına özgürlük vererek çalışanların işe karşı duydukları ilgi ve başarıma güdüsünü harekete geçirmek, iş tatmin düzeyini yükseltmektedir(Barutçugil, 2002; 34).

Yetki ve sorumluluk devri konusunda etkili karar alma, başarılı yönetimin özünü oluşturmaktadır. Yetki- sorumluluk devredip etmeme, ne zaman devretme,

neyi devretme ve kime devretme gibi sorular yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer almaktadır. Yetki devri, denetim azalması anlamına gelmemekte, yetkiyi devreden, yetkiden vazgeçmiş olmamaktadır(Wells, 1993; 182).

Birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşmakta ve moral düzeyi yükselmektedir. Böyle bir durumda şüphesiz çalışanlardan beklenen verim ve onların iş tatmini de çok daha kolaylıkla sağlanmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 125).

2.4.2.6. Kararlara Katılma

Çalışanların yaptıkları işle ilgili kararlara katılma olanağının olması, iş tatminini oluşturan önemli etkenler arasında sayılmaktadır.

Kararlara katılma çalışanların doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda, kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. İnsanlar özellikle kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler. Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilmektedir. Burada çalışanlar kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir çalışan göreceği işlerin planlanmasına yardımcı olduğu zaman onları daha arzulu şekilde yapmaktadır. Kişiler bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine olan güvenleri arttıkça daha çok duyurmaktadırlar. Bu duygu kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeni ile motivasyonda özellikle önemlidir. Çalışana yönetsel kararlara katılma olanağı verildiği ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artmakta, işinden daha yüksek bir tatmin sağlamakta ve

monotonluk duygusu azalmaktadır. Özellikle motivasyon araştırmalarında Herzberg, çalışanın kendi işiyle ilgili karar ve planları kendisinin yapmasının önemli olduğuna değinmiştir(Eren, 2001; 213).

Bireyin kararlara katılımının sağlanması aynı zamanda kendisine guven duyulduğu ve fikirlerine değer verildiği hissini yaratmaktadır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması yöneticilerle çalışanlar arasında guven ortamının oluşmasına yardım etmektedir(Buycukbeşe v.d., 2003; 94).

Çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmelidir. Çalışanlara bu olanak verildiği zaman kendi gruş ve fikirlerine önem verildiğini duşunerek daha yüksek iş tatmini elde edebilmektedirler.

2.4.2.7. İletişim

Gunumuzde yöneticilerin çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışlar sergilemeye yöneltme çabalarında başarılı olabilmeleri için, çalışanlarının beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan bir örgütsel yapı ve çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir. Böyle bir çalışma ortamının oluşturulmasında yönetici ve çalışan taraflarının birilikte hareket etmeleri, gruş ve duşuncelerini birbirleriyle paylaşmaları ve karşılıklı gruşmeler ile birbirlerini dinlemeleri ve anlamaları beklenmektedir. Ancak bu yolla her iki taraf birbirlerinden beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda ortaya çıkacak sonuçları öğrenme imkanına sahip olmaktadır(Bakan ve Buycukbeşe, 2004; 27).

Beklentileri karşılanan, gruşleri alınan ve bu gruşlerine önem verilen çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş tatminlerini arttırmada yönetimin kullanması gereken en etkin unsurlardan birisi “iletişim”dir. Gerek st ile ast arasında gerekse aynı düzeyde bulunan birey veya gruplar arasında etkin bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Bu iletişim ağı sayesinde astlar sorunlarını rahatlıkla üstleriyle gruşebilmeli, önerilerini onlara

iletebilmeli ve örgütün amaçları, sorunları ve başarıları hakkında gerekli bilgileri üstlerinden alabilmelidirler. Dolayısıyla etkin bir iletişim sisteminin kurulması ve işlevselleştirilmesi çalışanlarda olumlu davranışların sergilenmesi açısından önemli bir yere sahiptir(Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 27).

Yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliğini doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı görülmüştür. İyi iletişimden amaç, kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, iyi bir raporlama sisteminin olması, çalışanlar arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır(Erdoğan, 1996; 242).

Kulaktan duyma asılsız bilgiler çalışanları huzursuz edip onlarda iş tatminsizliğine neden olmakta iken, gerekli bilgilere ulaşma ve fikirlerini başkalarıyla paylaşma duygusuna sahip olmak ise çalışanlarda yüksek iş tatmini duygusunun gelişmesine yol açmaktadır(Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 27).

2.4.2.8. İş Güvencesi

İşletme yönetimi literatüründe iş güvencesi değişkeni motivasyon, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi çalışanların davranışlarına yönelik çalışmalarda (örneğin, Hinrichs and Mischkind, 1967; Porter, 1961;Weissenberg and Gruenfeld, 1968; Katzell vd., 1961; Hulin, 1966; Long, 1978) sıkça kullanılan bir değişkendir. Söz konusu çalışmalarda iş güvencesi çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede görevini sürdürebilmesi veya çalıştığı işletmede uzun süreli çalışma imkanına sahip olması anlamında kullanılmaktadır(Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 36).

İş güvencesi, Fournet ve arkadaşları tarafından çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktör olarak savunulmaktadır. Güvenliğin önemlilik derecesi, onun olmadığı durumlarla olduğu durumlar arasındaki büyük farklılıktan da anlaşılmaktadır. Bireyin örgütün kendine değer verdiğini, istenen özelliklere sahip olduğunu, yasal durumlar dışında işten atılmayacağını, kendine bilinmedik biçimde davranılmayacağını bilmesi, geleceğinden emin olması iş tatminini önemli bir şekilde etkilemektedir(Tüzel, 2002; 19).

2.4.2.9. Yönetim Biçimi

Yönetimin temel amaçlarından biri, örgüt içindeki davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek davranışlarda tek tipliliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır(Can, 1997; 260).

Bu konuda yöneticilere düşen görev, çalışanların iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır. Çalışanlardan istenen nitelikteki hizmeti almak için işleri onlara baskıyla yaptırmak yerine isteyerek yapmalarını sağlamak yöneticilerin yeteneklerine ve bu konuda duyarlı olmalarına bağlıdır(Tengilimoğlu, 2005; 25).

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılamaktadır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyen çalışanlar, bun ihtiyaçlarının karşılanmasını başka yerlerde ve ortamlarda aramaktadır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkilemektedir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir(Sapancalı, 1993; 61-62).

2.5. İŞ TATMİNİNİN BİREYE VE ÖRGÜTE YÖNELİK SONUÇLARI

Günümüze kadar birçok araştırma çalışanların iş tatmin düzeyleri ile işgücü devri, sağlık, başarı, verimlilik, işe bağlılık, işe geç kalma ve işe yabancılaşma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemiştir.

İş tatmininin sonuçları, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişimini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından gözardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır(Erdoğan, 1996; 378).

İş tatmini aynı zamanda kişinin yaşam doyumu ile de yakından ilişkilidir(Tengilimoğlu, 2005; 26).

İş tatminin önemi konusundaki son nokta, iş tatmininin işletme dışındaki yaşama da yayılma etkisidir, bu nedenle de iş tatmini daha büyük bir önem kazanmaktadır. Çünkü, iş tatmini, çalışanın iş dışındaki yaşamına da önemli ölçüde yansımaktadır(Robbins, 2003; 1999).

İş tatminsizliği, iş yerinde arzu ve gereksinimleri giderilmediğinde ya da ulaşmak istedikleri amaçların önüne konulan engele müdahaleler sonucunda, çalışanların girdikleri olumsuz tutum olarak tanımlanmaktadır. İş ile ilgili tatminsizlik konuları ile bunların sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar üç kısımda incelenmektedir. Bunlar(Eren, 2000; 225-233):

1. İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı tatminsizlikler, (işin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar, işe ilişkin zihinsel koşullar, işin gerektirdiği moral koşulları ve bunlarla ilgili tatminsizlikler)
2. Maddi kazançlara ilişkin tatminsizlikler,
3. Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin tatminsizlikler. (verilen işle, terfiyle, ilişki biçimleri ile ve gelişme olanakları ile ilgili tatminsizlikler)

Çalışanda tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratmaktadır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer almaktadır. İş tatminsizliği yakınmalara da neden olmaktadır. Yakınma çalışanın görevi ile astları ve üstleri arasındaki hoşnutsuzluktur. İster toplu ister bireysel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır(Filiz, 2002; 2).

İş tatminsizliği ruhsal açıdan çalışanda kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aynı zamanda iş tatminsizliği yaşayan çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir(Aksu v.d., 2002; 2).

Bu bölümde iş tatmini ile işgücü devri, sağlık, başarı, verimlilik, işe geç kalma, işe bağlılık ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler iş tatmininin bireye ve örgüte yönelik sonuçları açısından ele alınmaktadır.

2.5.1. Sağlık

İş tatminsizliğinin önemli boyutlarından birisi çalışanın sağlığı ile olan ilişkisidir. Yapılan araştırmalar iş tatminsizliği yaşayan çalışanların çeşitli sağlık sorunlarına daha açık olduklarını göstermiştir. Konuyla ilgili bir araştırma, iş tatmininin; yaşam süresini fiziksel durum ya da sigara kullanımından daha çok etkilediğini göstermektedir. Bu araştırma, aynı zamanda tatminsizliğin yalnızca psikolojik bir olgu olmadığını da ileri sürmektedir. İş tatminsizliğinden kaynaklanan stres, bir kişinin kalp krizi ve benzer rahatsızlıklara karşı hassasiyetini belirgin bir biçimde artırmaktadır(Robbins, 2003; 199).

Sağlık sorunları, örgütsel faaliyetlerin aksamasına, çalışanın ve dolayısıyla örgütün verimsizliğine neden olmakta ve çalışanın iş tatminini önemli ölçüde düşürmektedir.

2.5.2. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, çalışanın yaptığı işin neye yaradığını görmemesi, bulunduğu örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir(Sertçe, 2003; 89).

İş tatminsizliği ve işe yabancılaşma kavramları bir kısım yazarlarca eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İş tatmininin olduğu durumlarda yabancılaşmanın az olacağı, iş tatminsizliğinin ise işe yabancılaşma ile paralel olduğu şeklinde görüşler ortaya atılmaktadır(Aldemir, 1993; 67).

Örgüt çalışanlarındaki yalnızlık, kendine ve işine soğuma, harcadığı emeğin üretimdeki karşılığını görememe, işin artık çalışanı tatmin etmediği, işten doyumсуuzluğun bulunduğu gibi durumlar, yabancılaşmanın kendini gösterdiği birer koşul olarak ortaya çıkmaktadır(Gökçegöz ve Birinci, 2006; 5).

İşe yabancılaşma, bireysel düzeyde, zihinsel rahatsızlık (Kornhauser, 1965), iş tatminsizliği, iş stresi, depresyon ve diğer bir çok psikolojik rahatsızlıklarla (Sashkin,1984) ortaya çıkmaktadır. Öte taraftan Kanungo'a (1992; 414) göre, toplumsal ve örgütsel açıdan işe yabancılaşma, düşük üretkenlik, bozuk moral ve ahlaki değerler, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma (iş başından uzaklaşma, kaytarma) ile hastalıklar veya rahatsızlıkların bir çok biçimi örneğin, artan suç oranları, sabotaja yönelme, sağlık ve sosyal güvenlik maliyetlerinde artış, iş yavaşlatma ve grevler nedeniyle baskı altına alınmış bir ekonomi biçiminde karşımıza çıkmaktadır(Akt: Duygulu, 1999; 1).

2.5.3. İşgücü Devri

Hackett, Bycio ve Hausdorf'a (1994) göre, çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde bireylerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur(Akt: Çekmecelioğlu Gündüz, 2005; 28).

Verimliliğin düşmesine neden olan, işten ayrılmaların kökeninde çoğu kez iş tatminsizliği yatmaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, giderek büyüebilmeleri için çalışanların iş tatmininin arttırılmasına ve üretkenliğinin yükseltilmesine büyük önem verilmesi gerekmektedir(Ehtiyar, 1996; 121).

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanların bulunması ve yeni çalışanların tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt ve çalışanın başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, çalışanların iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır(Akıncı, 2002; 9).

2.5.4. İşe geç kalma

Çalışanın işe geç kalma oranının düşük olması, iş tatminine sahip olduğunun bir göstergesidir. Elinde olmayan nedenlerden dolayı geç kalma oranları çıkarıldığında, iş tatminine sahip olan çalışanların bu konuda gereken özen ve duyarlılığı fazlasıyla gösterdikleri saptanmıştır. İş tatminine sahip bireylerde işe geç kalma oranları düşükken, iş tatminsizliği yaşayanlarda bu oran daha yüksek olmaktadır(Akıncı, 2002; 10).

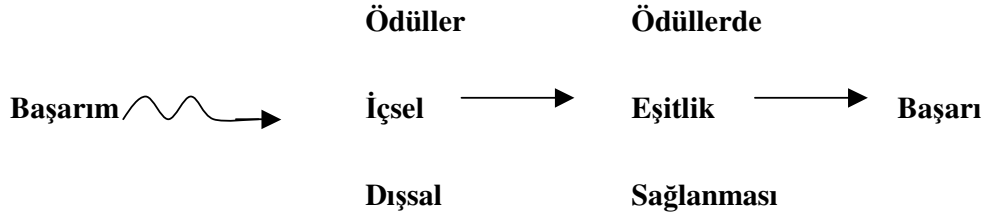
2.5.5. Başarı

Yöneticilerin iş tatminine duyduğu ilgi daha çok iş tatmininin çalışanın performansı üzerindeki etkisine yöneliktir. İş tatmini, iş performansının artmasına yol açmaktadır. Bunun yanısıra iyi performans gösteren bireylerin iş tatminlerinin yüksek olduğunu gösteren araştırmalar da vardır(<http://luna.cas.usf.edu/miles/spctout9.htm>., 2006; 3). Araştırmacılar, iş tatmini ve performans arasındaki bu etkiyi tanımlayarak, iş tatmininin çalışan verimi, işe gelmeme ve işten ayrılma üzerindeki etkilerini değerlendiren çeşitli araştırmalar yapmışlardır(Robbins, 2003; 193). Birçok uzman, işlerinden memnun olmayan çalışanların çok üstün performans sergileyebileceklerini veya en azından işlerinden memnun olanlar kadar iyi performans düzeyi yakalayabileceklerini ileri sürmektedir(Jandt, 2002; 123).

Yüksek iş tatmininin mi yüksek performansa yol açtığı yoksa yüksek performansa sahip bireylerin mi işten diğerlerine göre daha fazla tatmin oldukları sorusunun cevabı bulunamadığından iş tatmini ile performans arasındaki ilişki net olarak açıklanamamıştır. Araştırmacıların bir kısmı, iş tatmini ile performans arasında zayıf bir ilişkiden söz ederken, diğer araştırmacılar güçlü bir ilişkinin var olduğunu savunmaktadırlar(Crossman ve Zaki, 2003; 369).

Lawler ve Porter, iş tatmininin mi başarıya, başarının mı iş tatminine yol açtığı sorusu ile ilgili olarak verimliliğin iş tatminine yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Şekil 6'da gösterilen modele göre; başarı, ödüllere yol

açmakta; bunlar, eğer adaletli algılanırsa iş tatmini gerçekleştirmektedir(Davis, 1982; 98).



Şekil 6: İş Tatminine Götüren Başarım Modeli

Kaynak: Lawler ve Porter, October 1967, s. 23: Davis, Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış), Çev: Kemal Tosun: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982, s. 98.

İş tatmini ve verimliliğin birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğunu savunan model başarının ödül ve iş tatmini sağladığını, bunların da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle daha çok çabaya yol açtığını varsaymaktadır. Yüksek çaba etkin iş başarımına yol açmakta bu da dairesel bir ilişki içinde iş tatmininde artış sağlamaktadır(Davis, 1982; 98).

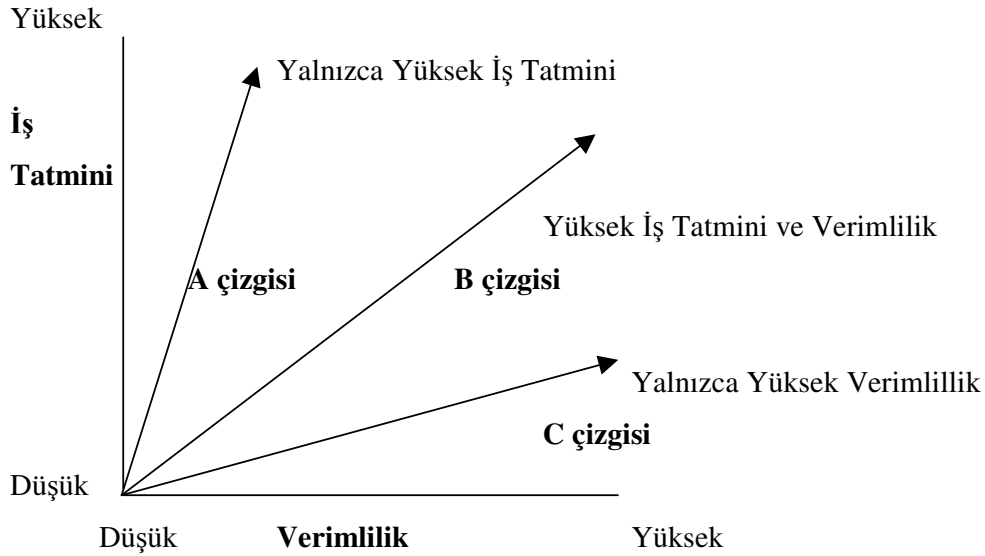
Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “İş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, bugün “İş tatmini başarıya zemin hazırlar” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için çalışanın kişilik özelliklerinin yanısıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi bir çok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara oranla daha fazla başarı sağlama güdüsü olduğu yadsınmaz(Akıncı, 2002; 7).

2.5.6. Verimlilik

Hawthorne araştırmaları çalışanların iş tatmin düzeyleri ile verimlilikleri arasında bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ancak daha sonraki araştırmalarda iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkinin çok düşük olduğu bulunmuştur(Başaran, 2000; 221).

İş tatmini yüksekliğinin, kimi çalışmada, işine karşı içten güdülenme yaratarak, onu yüksek verime yöneltmesi de yüksek bir olasılıktır. Başarılı olma, özellikle özgerçekleştirme basamağına gelmiş çalışanları yüksek verime güdüleyebilmektedir(Tosi v.d., 1990; 121).

Davis (1982; 98), iş tatmini ile verimliliğin genel ilişkisini Şekil 7’de belirtmektedir.



Şekil 7: İş Tatmini İle Verimlilik Arasındaki İlişki

Kaynak: Davis, 1982, s.98.

Yüksek verimlilik ve düşük iş tatmini koşulu şemanın C çizgisiyle belirtilmiştir. Üretim hattının hızlı çalışmasını isteyen bir gözetimci; yöntem etüdü, zaman etüdü ve yakından gözetim gibi bilimsel yönetim tekniklerine ön planda yer vererek şekilde C çizgisinin gösterdiği gibi yüksek verim düşük tatmin

sağlayabilmektedir. Öte yandan eğer gözetimci, etkili örgütsel davranışın, örgütsel hedeflere etkisine bakmaksızın çalışanları mutlu kılmak olduğunu düşünüyorsa, A çizgisine benzer sonuçlara ulaşacaktır. Yani, iş tatmini fazla olacak ancak az iş yapılacaktır. Bir gözetimcinin deyişiyle “çalışanlar çalışmak istemeyecek kadar mutlu” olacaklardır. En çok arzulanan düzenleme, B çizgisiyle gösterilen yüksek iş tatmini ve yüksek verimlilik bileşimidir(Davis, 1982; 98).

Yüksek verimlilikle düşük iş tatmininin birlikte olması kesinlikle olanaklı olsa da, bu gibi aşırı koşulları sürdürmek uzun dönemde olanaklı değildir. Görece özgür toplumda yüksek verim, düşük iş tatmini bileşimi gibi aşırı koşullardan yeterli ölçüde geniş bir grup etkilenirse, sonunda daha düşük verimliliğe yol açan direniş ve kısıtlamalar gelişmektedir. İnsanlar insan oldukları için tatminsizlik getirecek şeylerden kaçınmakta ve onlara direnmektedir(Davis, 1982; 99).

Aslında iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi kesin çizgilerle belirlemek çok güçtür. Bunun sebebi, iş tatmininin mi verimliliğe yoksa verimliliğin mi iş tatminine yol açtığı konusunda farklı görüşlerin bulunmasıdır.

2.5.7. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, çalışanın işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı çalışan işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışana güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan çalışanlar, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlamaktadırlar. Bu tür çalışanlarda her konuyla ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer çalışanların morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilmektedir(Akıncı, 2002; 8).

Görüldüğü gibi yöneticilerin örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermeleri gerekmektedir.

2.7. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

Çalışanlar arasında iş tatmininin mevcut düzeyinin belirlenmesinin yönetim açısından çeşitli yararları vardır. Bu yararların en önemlisi yöneticilerin işletmede çalışanların genel iş tatmin düzeyleri hakkında bir bilgiye sahip olmalarıdır. Mevcut iş tatmin düzeyi bilinmeden geleceğe yönelik etkin personel politikalarının belirlenmesinde sorunlar yaşanabilecektir. Başka bir deyişle bir tarama çalışması, çalışanların işleri hakkında ne hissettikleri ve bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği konularına açıklık kazandırmaktadır. Bu nedenle tarama çalışmaları, çalışanların sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliği taşımaktadır(Bakan v.d., 2005; 130).

Araştırmacılar, iş tatmini veya tatminsizliğinin diğer bir deyişle bireyin ne istediği ile neye sahip olduğunun en iyi şekilde, bazı değerlendirme süreçleri doğrultusunda, belirlenebileceğini ortaya koymuşlardır. İş tatmini ölçümünde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi Likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır(Tütüncü, 2000; 169).

Yapılan iş tatmini araştırmaları sonucunda bir takım ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçekler kısaca şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Porter Gereksinim ve Doyum Anketi
- Minnesota Doyum Anketi
- İş Tanımlama Endeksi
- Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi Yöntemi

a. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire- NSQ)

Strawser'e (2000) göre, Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri) daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır(Akt: Tarlan, 2001; 79).

b. Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ)

Minnesota Doyum Anketi çalışma koşullarını, terfi fırsatlarını, iyi iş yapanın takdir edilmesini, kişinin kendi yargılarını kullanabilmesini ve diğerleri tarafından tanınma durumlarını ölçmektedir(Erdoğan Tozkoparan, 2004; 151).

Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır. Yöntem, iş değerlemesi yapılırken betimleyici olmaktan çok, bireyin işle ilgili duygularını sorgulamaktadır. Diğer taraftan, bireyin varolan ile beklentileri arasındaki farkı ortaya koymamaktadır. MSQ, doyum anketi uzun ve zaman alıcı bir yöntemdir(Nagy,1996; 4).

c. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index – JDI)

Yöntem, en çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir.

Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır(Barrows ve Wesson, 2000; 2).

İş Tanımlama Endeksi, çalışanların işleriyle ilgili olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini açıklamaktadır(Erdoğan Tozkoparan, 2004; 151).

d. Genel Kıyaslama (Job In General- JIG) Yöntemi ve Yüz Çizelgesi

Genel Kıyaslama yöntemi, iş tanımlama endeksini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Yine iş tanımlama endeksinde olduğu gibi, bu yöntemde de evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve bireyi işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Fakat iş tanımlama endeksinden farklı olarak genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır(Nagy, 1996; 5).

Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği yüz çizelgesi yönteminde altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır. Ölçek metnini okuyamayanlar için oldukça pratik bir yöntemdir(Nagy, 1996; 5).

İş tatminini ölçen kesin bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Üzerinde araştırma yapılacak örneklemin özellikleri göz önüne alınarak, araştırma için en uygun yöntem belirlenmelidir. İş tatmini ölçüm yöntemleri birbirinden farklıdır ve bu yöntemlerden bağımsız değişik yöntemler de kullanılmaktadır.

2.8. STRES VE İŞE BAĞLI TATMİNSİZLİK SONUÇLARI

Bu çalışmada şimdiye kadar değinilen konular, iş tatmini ile stres ilişkisi açısından ele alındığında stres ve iş tatminsizliği kaynaklarının ve sonuçlarının

benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Bu ortak sonuçları aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür.

2.8.1. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık bireylerin çalışmaları gereken süre içerisinde hangi nedene bağlı olduğuna bakılmadan işine gelmemesi ve bunu alışkanlık haline getirmesi ya da her türlü işten kalma demektir(Eren, 2000; 243).

İş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. İş tatmininin çalışanların kendi işlerini nasıl gördükleri ve iş hakkındaki düşünceleriyle ilgili olduğu düşünüldüğünde çalışanların iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile örgütte iş tatminsizliğinin yaşanması, çalışanda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile yapılan işin niteliğinin ve niceliğinin düşmesi söz konusu olabilmektedir(Eren, 2000; 243).

Çalışanın işe devamsızlığı hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk, iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, hava koşullarının kötü olması, ulaşımda sorun yaşanması gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir.Hastalık nedeniyle devamsızlık yapan çalışanların hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995;154).

2.8.2. Performans Düşüklüğü

Çalışmada daha önce de belirtildiği üzere günümüze kadar yapılan stres ve çalışanların performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırmada farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çünkü bireylerin çalıştıkları ortamlar, çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar ve iş ortamında oluşan farklı stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı yansımaktadır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 282-283).

Aşırı ve uzun süreli stresin örgütler üzerindeki en önemli etkilerinin başında performansta görülen azalmayı ele almak gerekmektedir. Kar etmek örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütlerin mümkün olabilen en az maliyetle, en yüksek mal ve hizmet üretimini yapmaları, başka bir deyişle performanslarını mümkün olan en yüksek seviyeye ulaştırmaları gerekmektedir. Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, artan sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan da iştatminin azalmasına paralel olarak birim zamanda mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine neden olmaktadır(Yılmaz ve Ekici, 2003; 8).

Yöneticilerin iş tatminine duyduğu ilgi daha çok iş tatmininin çalışanın performansı üzerindeki etkisine yöneliktir.

Ancak yüksek iş tatmininin mi yüksek performansa yol açtığı yoksa yüksek performansa sahip bireylerin mi işten diğerlerine göre daha fazla tatmin oldukları sorusunun cevabı bulunamadığından iş tatmini ile performans arasındaki ilişki net olarak açıklanamamaktadır.

2.8.3. İşgücü Devir Hızı

Emeklilik, ölüm ve işten çıkarılma dışında bireylerin kendi istekleri ile işten ayrılmalarının, daha iyi koşullarda başka bir örgüte geçme eğilimlerinin çoğunluğu tatminsizlik ve stresten kaynaklanmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; 245).

İşgücü devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının önemli göstergelerindendir. Çünkü bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak bireylerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engellemektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; 245).

2.8.4. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma günümüzde örgütlerde ortaya çıkan stresin ve iş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından biridir.

İş yerindeki tatminsizlik şikayetlerinin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları; işyerindeki huzursuzlukların artmasına yol açarak hem çalışanların uzun vadede strese girmelerine neden olacak hem de örgüt ve çalışan arasında yabancılaşmayı hızlandıracaktır(Gökçeğöz ve Birinci, 2006; 5).

İş tatminsizliğinin ve örgütsel stres kaynaklarının sebep olduğu olumsuz sonuçlar benzerlikler göstermekte ve bu sonuçlar örgütlerin ciddi problemler yaşamasına neden olmaktadır. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında iş tatminsizliğine ve örgütsel strese neden olan sebeplerin giderilmesi için çeşitli araştırmaların yapılmasının ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Banka çalışanları bilindiği üzere hizmet pazarlaması yapmaktadırlar ve çalışanların yaşadığı örgütten kaynaklanan stres ve iş tatminsizliği sonuçları karşılıklı ilişkide buldukları banka müşterilerine de yansımakta ve bu durum kurum olarak bankanın etkinliğini, imajını ve hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada örgütsel stres kaynakları ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek için bankacılık sektöründe bir araştırma yapılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILARDA İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL STRES

DÜZEYLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan çalışanın müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir.

Günümüzde çalışanlar çalıştıkları örgütü yalnızca gelir elde etmek için buldukları bir yer olarak görmemekte, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayabilecekleri bir yer olarak kabul etmektedirler. Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak duygu, düşünce ve isteklerinin belirlenmesi, iş tatminini olumlu veya olumsuz olarak etkileyen unsurların saptanması, hem çalışanlar hem de örgüt için oldukça önemlidir.

Çalışma yaşamında gerek çalışanlardan gerekse örgütten kaynaklanan olumsuzluklar, örgüt-insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürümesini etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel yaşam da bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel stres çalışanlar ve örgütler için işin verimindeki düşüklük, işe olan odaklanmadaki azalma, çalışma barışını bozan davranışlar vb. birçok sonuç doğurmaktadır. Stres sonuçları itibariyle çözülmesi gereken bir sorun olarak çalışma yaşamının aktörlerini olumsuz yönde etkilemektedir

Aynı zamanda iş tatmini düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu bilinmektedir.

Bu araştırma örgütsel stres kaynaklarının birey üzerinde yarattığı stres ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI VE VARSAYIMLARI

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir(Kurtuluş, 1996; 310). Buna göre araştırmada banka çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve örgütsel stres düzeyleri belirlenmiş ve her iki değişken arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın kapsamını özel ve kamu ticaret bankaları oluşturmaktadır. Yatırım bankaları araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Araştırma çeşitli bankaların (TEB, Fortis, Şekerbank, Denizbank, Finansbank, Akbank, Garanti, YKB, Vakıfbank) Bodrum, İstanbul, İzmit, Ankara ve Gaziantep'teki şube çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak zaman ve mali kısıtlar nedeniyle araştırmanın örneklemini ağırlıklı olarak söz konusu bankaların Bodrum'daki şube çalışanları

oluşturmaktadır. Buna göre söz konusu çalışanların iş tatmini ve stres düzeylerinin araştırma konusu itibariyle geneli yansıtacağı varsayılmıştır.

3.2.1. Varsayımlanan Modelin Temel Dayanakları

İş tatmini, çalışanın işinden belediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur(Eren, 2000:234).

Yapılan çalışmalarda, özellikle yapılan uygulamalı araştırmalarda genellikle ele alınan demografik özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve kıdem olmaktadır(Bakan, Güven, Yeşil, 2005; 131).

İnsanların içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkilemektedir. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda üç farklı görüş geliştirilmiştir(Bakan, 2002; 42).

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki konusundaki ilk görüş; yaş yükseldikçe iş tatmininin de buna paralel olarak artacağı düşüncesidir. Lee ve Wilbur'un (1985) üç yaş grubundan (30 altı, 30-49 arası ve 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş tatmini artmakta; 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla daha az tatmin sağlamakta ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzeri grup konusundaki bulgusu ise, bu grubun işin dışsal özellikleri, yani terfi, tazmin ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden daha fazla tatmin sağladığı; bu durumda yine iş tatmini ile yaşın pozitif korelasyonu olduğudur(Akt: Sun, 2002; 35).

Davis'e (1982; 100) göre çalışanlar yaşlandıkça işlerinden daha tatmin olmaktadırlar, bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artması olabilmektedir. Öte yandan daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle işe ilk gidiklerinde tatminsiz olma olasılıkları büyüktür.

Güney, Varoğlu ve Aktaş (1996; 69) kamu ve özel banka çalışanlarının iş tatminini incelemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada yaş ile iş tatmini düzeyi arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmekte ve yaş ilerledikçe tatmin düzeyininin yükseleceğini ifade etmektedirler.

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki konusundaki ikinci farklı görüş; yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki var olduğu düşüncesidir. Zeits'e (1990; 419-438) göre yaşantısının ilk yıllarında çalışanın iş tatmini belli bir düzeyden giderek azalmakta, belli bir döneme ulaşıldığında azalma son bulmakta ve aynı seviyede belli bir süre devam etmekte, daha sonra 45'li yaşlar civarında iş tatmini düzeyi yeniden artmaya başlamaktadır.

Üçüncü görüş ise; yaş ile iş tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişkinin var olduğu düşüncesidir. Saleh ve Otis'e (1964; 425-430) göre tatmin düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artmakta ve bu noktadan sonra azalmaya başlamaktadır (Akt: Bakan, Büyükbeşe, Yeşil, 2005; 134).

Ronen (1978) kıdem, örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini söylemektedir. Çünkü, çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının arttığını, dolayısıyla çalışanların iş tatminini örgütteki kıdem veya yaştan çok unvanın etkiliyor olabileceğini savunmaktadır. Ronen (1978) mesleki kıdem farklı örgütlerde aynı meslek icra edilerek kazanılabileceği görüşüne dayanarak, bu değişkenin unvandan etkilenmeksizin iş tatminini arttırabileceğini belirtmektedir. Aynı çalışmada bireylerin işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece iş tatmininin aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığını; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise tatminin yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Söz konusu çalışmada, bireylerin iş tatmini düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalar sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği savunmaktadır. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi

yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeyinin artmasını açıklamaktadır(Akt: Sun, 2002; 38).

Ehtiyar (1996; 120) Antalya yöresinde otel işletmelerinde çalışanların iş tatminini incelemeye yönelik yaptığı araştırmasında çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin çok fazla bir artış sağlamadığını, bütün çalışma süresinde yer alan gruplarda çok hoşnut ve hoşnut olanların toplamalarının yaklaşık % 50'lerde kaldığını belirlemiş ve bu bulguların çalışanların gereksinimlerinin yeterince karşılanmadığını ilk yıllardaki olumlu beklentilerin yerlerini giderek olumsuz beklentilere bıraktığını ve bu durumun çalışanları örgütlerinden soğutarak tatminsizliğe sürüklediğini ifade etmiştir.

İncir tarafından 1990 yılında yapılan “Çalışanların İş doyumu Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışmada çalışanların çalışma süresi arttıkça örgüte bağlılık ve iş tatmini düzeyinin düştüğü belirtilmiştir.

Diğer taraftan Güney, Varoğlu ve Aktaş'a (1996; 70) ait kamu ve özel banka çalışanlarının iş tatminini incelemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada işletmede çalışanların iş tatmin dereceleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı ve çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe iş yaşamına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Yüksek eğitim almış bireylerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır.

Güney, Varoğlu ve Aktaş'a (1996; 69) ait kamu ve özel banka çalışanlarının iş tatminini incelemeye yönelik çalışmada eğitim düzeyi ile istenen genel tatmin düzeyi arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi yükseldikçe istenen tatmin düzeyi de yükselmektedir. Yüksek eğitimli bireyler, daha yüksek statülü iş imkanlarına sahip olmaktadırlar. Yüksek statülü iş imkanları da bireylerin istedikleri tatmin düzeyini yükseltmiş olmaktadır.

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Boswell'ın (1992; 268) halk sağlığı hemşirelerinin iş tatmini ve iş stresini incelemek amacıyla yaptığı araştırmada cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve araştırma sonucuna göre erkekler bayanlara göre işten daha fazla tatmin olmaktadır.

Güney, Varoğlu ve Aktaş, (1996; 68) kamu ve özel banka çalışanlarının iş tatminini incelemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada banka çalışanlarının istenen tatmin düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişkinin önemli olduğunu ve erkeklerin istedikleri tatmin düzeyinin kadınlarınkinden daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Jagdish'ın (1994; 67) bir üniversitede gerçekleştirdiği iş stresörlerinin ruhsal ve fiziksel sağlığa ve iş tatminine etkisini incelediği çalışmada işin özelliklerinden, işteki bireyler arası ilişkilerden, çalışma koşullarından ve kurumun reorganizasyonundan kaynaklanan stres durumlarında kadın ve erkekler arasında bir farklılık bulunmamıştır. Erkeklerin iş yükünden kaynaklanan stres düzeyleri kadınlarınkine göre yüksek çıkmıştır. Kadınlar ise örgüt politikalarından kaynaklanan stresi erkeklere göre daha çok yaşamaktadırlar.

Davis'e (1982; 100) göre çalışanların bulunduğu konum ve rütbe ile sahip olduğu eğitim düzeyi işe karşı duyduğu ilgiyi etkilemektedir. İş yerinde daha yüksek konumda ve amir statüsünde bulunanlar daha yüksek bir tatmin elde etmektedirler.

İş tatmini ile çalışanların buldukları konum arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların çoğu çalışanların yetke sıra dizinindeki örgütsel konumu yükseldikçe iş tatmininin arttığını göstermektedir(Başaran, 2000; 222).

Jeanne ve Bortholomeu'e (2004; 483) ait "Mesleki Stres ve Yapıcı Düşünce: Sağlık ve İş Tatmini" adlı çalışmada ise birim yöneticilerinin, personel olarak çalışan

hemşirelerin ve direktörlerin stres düzeylerinde bir farklılık olmadığı ortaya konmuştur.

Güney, Varoğlu ve Aktaş (1996; 71), kamu ve özel banka çalışanlarının iş tatminini incelemeye yönelik yaptıkları çalışma sonucunda mesleğini kendi isteğine göre seçenlerde mevcut iş tatmini düzeyinin yükselmekte olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda çalışmada mesleği kendi isteğiyle seçme ile ayrılma düşüncesi arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Söz konusu iki bulgu da birbirini destekleyen bulgulardır. Bireyin mesleğini kendi isteğiyle seçmesi işten ayrılma düşüncesini engellediği gibi, kişinin mevcut iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Aynı zamanda bireyin stres kaynakları, birbirinden ayrı düşünülemez. Bütün stres kaynakları bir bütünün parçaları gibi birbirini tamamlamakta ve etkilemektedir.

Stres; iş deneyimi, kişilik gibi bireysel farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkmakta ve farklı fiziksel, psikolojik ve davranışsal sonuçlar ortaya çıkarmaktadır(Robbins, 2003; 578).

Kahn ve Byosiere'e (1993) göre, insanın kendisi ve çevre koşulları öncelikli stres kaynakları olarak görülmektedir. Stres kaynakları ters davranışsal, psikolojik ve fizyolojik tepkilerin uyarıcısı olarak rol oynamaktadır(Akt: Conner ve Douglas, 2005; 212).

Yapılan bir araştırmada, A tipi kişilik ile örgütsel stres ilişkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre Hindistan'da ve Amerika'da A ve B tipi kişilik özelliklerine sahip şoförler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Sonuç olarak A tipi kişiliğe sahip şoförlerin B tipi kişiliğe sahip şoförlere göre daha çok kaza yaptıkları, işe devamsızlıklarının daha yüksek olduğu, amirleri tarafından daha çok azarlandıkları ve daha fazla mesleki stresle karşı karşıya kaldıkları saptanmıştır(Ertekin, 1993; 42).

Yousef (2002; 59) örgütsel bağlılık ve rol stresörleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptığı çalışmada bir stres kaynağı olarak örgütte daha az algılanan rol çatışmalarının daha düşük iş stresine neden olduğunu bulmuştur.Yousef

(2002; 59) bu durumun hem birey hem de örgüt açısından yararlı sonuçlar doğuracağını belirtmiştir.

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde çalışanın kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmek mümkündür. Çalışanın otokratik yapılı biri olması, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır(Erdoğan, 1999; 167).

Zuid, Jongchun ve Sung (2004; 433) aşırı kırtasiyecilik, kriz durumlarıyla sık sık karşılaşma durumu, iş düzenindeki bozukluklar, toplantı saatlerinin sınırlı olması ve ücret eşitsizliği faktörlerinin çalışanlarda bireysel stres yarattığını belirtmektedirler.

Cottrell (2001; 160) hemşireler üzerine yaptığı çalışmasında algılanan stres ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir.

Boswell (1992; 268) halk sağlığı hemşirelerinin iş tatmini ve iş stresini incelemek amacıyla yaptığı araştırmasında iş tatmini ile iş stresi arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Bu çalışmada hemşirelerce algılanan iş stresi azaldıkça, hemşirelerin iş tatmin düzeyleri artmaktadır.

Jeanne ve Bortholomeu'e (2004; 483) ait "Mesleki Stres ve Yapıcı Düşünce: Sağlık ve İş Tatmini" adlı çalışmada hemşirelerin stres faktörleri; kişiler arası ilişkiler ile ilgili stres, rollerle ilgili stres ve işin yapısıyla ilgili stres şeklinde 3 boyutta ele alınmıştır. Hemşirelerin iş tatmini ise hedef gerçekleştirme, işin kendisi, örgütsel yapı, örgütsel süreçler, bireysel ilişkiler olarak 5 boyutta incelenmiştir. Bu çalışmada mesleki stres ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Söz konusu ilişki ters yönlüdür.

Sutton ve Huberty (2001; 191) öğretmenlerin stres ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada stres ve iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları öğretmenlerin stres

seviyeleri düşük olduğunda daha yüksek seviyede işten tatmin olma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

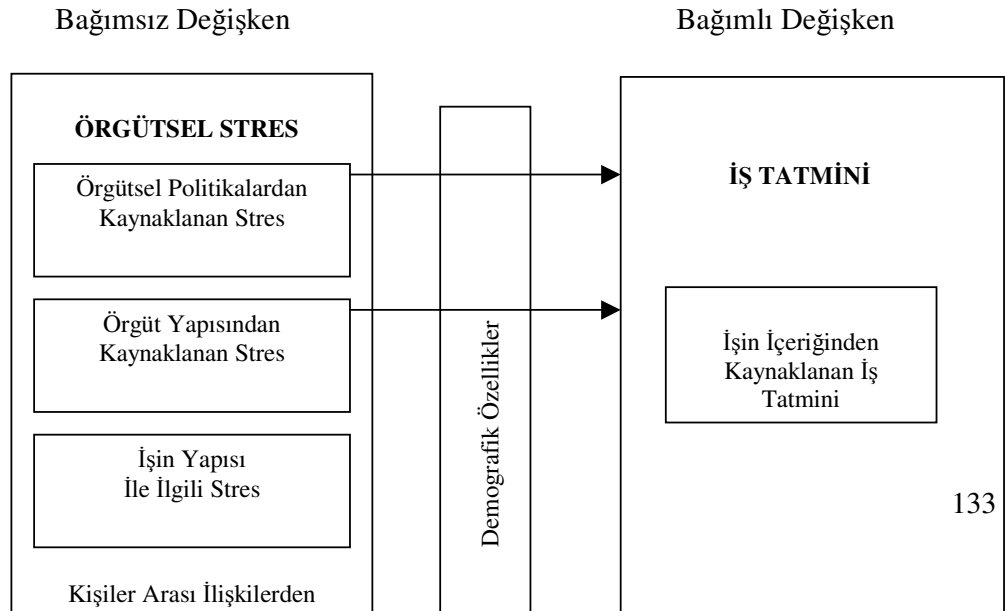
Fairbrother ve Warn (2002; 16) iş yeri boyutları, stres ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik deniz kuvvetlerinde çalışan stajyerler üzerinde yaptıkları çalışmada stresin, iş tatmini üzerinde negatif etkisinin olduğunu belirtmektedirler.

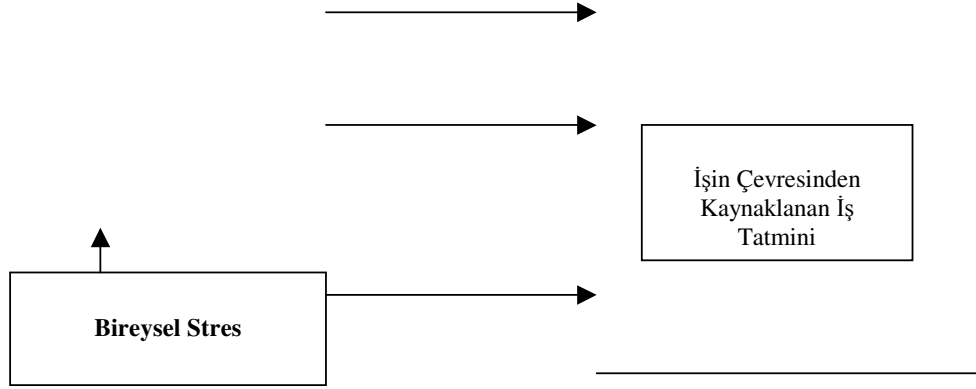
Davidson ve Cooper (2003; 614) Yunanistan'daki genç kadın ve erkek doktorların mesleki stres, iş tatmini ve sağlık durumlarını ölçmeye yönelik yaptığı çalışmada "işe ayrılan zamanın çok olmasından dolayı bir aile kurma korkusu" ve "sosyal destek eksikliği" stresörlerinin özellikle bekar ve kadın doktorlar için iş tatminsizliğinin önemli belirleyicisi olduğunu ifade etmektedirler.

Örgütsel stres kaynakları ve bireysel stres kaynaklarının iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu bilinmektedir. Bu çalışmanın önceki bölümlerinde örgütsel stres kaynakları ve iş tatmini faktörleri ile ilgili bilgilere ve örgütsel stres kaynaklarının iş tatmini üzerindeki etkisi konularına yer verilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda varsayımlanan araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.

3.2.2. Araştırma Modeli

Çalışmada buraya kadar yapılan açıklamalara dayanılarak Şekil 8'de gösterilen model oluşturulmuştur. Araştırma modelinde bireysel stresin bir düzenleyici değişken olduğu kabul edilmektedir. Demografik özellikler(cinsiyet, kıdem, yaş, eğitim düzeyi, işi isteyerek seçip seçmeme durumu, çalışma süresi, pozisyon ve iş deneyimi) ise ara değişken olarak kabul edilmektedir.





Şekil 8: Araştırma Modeli

3.3. HİPOTEZLER

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₁: Çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeyi ile örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₁: Çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeyi ile örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₁: Çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeyi ile işin yapısı ile ilgili stres düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₁: Çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeyi ile örgütte kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri arasında ilişki vardır

H₁: Çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini düzeyi ile örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₁: Çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini düzeyi ile örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₁: Çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini düzeyi ile işin yapısı ile ilgili stres düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₁: Çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini düzeyi ile örgütte kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri arasında ilişki vardır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket soru formunun oluşturulmasında benzer amaçla yapılan Aydın'a (2004) ait "Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması" adlı çalışmadan ve Eroğluer'e (2004) ait "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi" adlı çalışmadan yararlanılmıştır. Söz konusu anket formları aynen kullanılmış ve anket formlarına değişiklikler ve eklemeler yapılmıştır.

Bu doğrultuda geliştirilen anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Soru formunun birinci bölümü çalışanların demografik özelliklerine ilişkin ifadelerden; ikinci bölümü çalışanların örgütsel stres düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerden;

üçüncü bölümü ise çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde bazı demografik bilgileri alabilmek için araştırmacı tarafından hazırlanmış Kişisel Bilgiler Formu uygulanmıştır. Bu bölümde çalışanların demografik özelliklerine yönelik 7 soru sorulmuştur (1-7) ve bu sorular şöyle sıralanmaktadır:

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim durumu
- İş deneyimi (bankacılık sektöründeki çalışma süresi)
- Mevcut bankada çalışılan süre
- Pozisyon
- İşi isteyerek seçip seçmeme durumu

Araştırmanın ikinci bölümünde çalışanların örgütsel stres düzeylerini ölçmek amacıyla Aydın (2004; 341) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği kullanılmıştır. Ancak Aydın'ın (2004) çalışmasında iş ortamındaki fiziksel koşullar örgütsel stres kaynakları olarak ele alınmıştır, bu konuda yapılan diğer çalışmaların bazılarında iş ortamındaki fiziksel koşullar çevresel faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle Aydın'a (2004) ait anket formunda bulunan iş ortamındaki fiziksel koşullarla ilgili sorular soru formundan çıkartılmıştır. 29., 30. ve 31. sorular bireysel stres faktörlerini değerlendirmek amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bu durumda ölçek toplam 31 ifadeden oluşmakta ve 5 alt boyut içermektedir. Boyutlardan 4'ü örgütsel stres faktörlerini analiz ederken son boyut bireysel stres faktörlerini değerlendirmeye yöneliktir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler “çok fazla” seçeneğine 5, “çok az” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan bireyin ilgili boyutta stres düzeyinin yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucu (Tablo 5), ölçeğin öngörüldüğü üzere beş boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır. Ölçeğin alt boyutları

için hesaplanan Cronbach α değerleri incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu ($\alpha > 0,60$) görülmektedir.

Tablo 5: Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

<i>İfadeler</i>	<i>Örgütsel politikalar kaynaklanan stres</i>	<i>Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres</i>	<i>İşin yapısı ile ilgili stres</i>	<i>Kişiler arasındaki ilişkilere kaynaklanan stres</i>	<i>Bireysel stres</i>
s.6_stres1_orgpolitika	0,82				
s.2_stres1_orgpolitika	0,74				
s.4_stres1_orgpolitika	0,73				
s.1_stres1_orgpolitika	0,69				
s.3_stres1_orgpolitika	0,67				
s.5_stres1_orgpolitika	0,67				
s.7_stres1_orgpolitika	0,55				
s.12_stres2_oryapi		0,88			
s.9_stres2_oryapi		0,83			
s.13_stres2_oryapi		0,82			
s.11_stres2_oryapi		0,79			
s.8_stres2_oryapi		0,68			
s.10_stres2_oryapi		0,63			
s.17_stres3_isyapi			0,78		
s.20_stres3_isyapi			0,74		
s.15_stres3_isyapi			0,73		
s.19_stres3_isyapi			0,72		
s.16_stres3_isyapi			0,66		
s.21_stres3_isyapi			0,64		
s.18_stres3_isyapi			0,49		

<i>İfadeler</i>	<i>Örgütsel politikalarından kaynaklanan stres</i>	<i>Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres</i>	<i>İşin yapısı ile ilgili stres</i>	<i>Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres</i>	<i>Bireysel stres</i>
s.14_stres3_isyapi	0,41				
s.25_stres4_iliski	0,90				
s.22_stres4_iliski	0,84				
s.27_stres4_iliski	0,81				
s.24_stres4_iliski	0,80				
s.26_stres4_iliski	0,79				
s.28_stres4_iliski	0,77				
s.23_stres4_iliski	0,76				
s.29_stres5_bireysel	0,87				
s.30_stres5_bireysel	0,86				
s.31_stres5_bireysel	0,55				
Cronbach α	0,82	0,86	0,80	0,91	0,64
Tüm ifadeler için Cronbach $\alpha = 0,84$					
Bartlett's Test $p = 0,00 < 0,05$					

Örgütsel stres faktörleri grupları ve bu gruplara ait olan sorular ile numaraları Tablo 6'da gösterildiği gibidir:

Tablo 6: Örgütsel Stres Faktörleri Grupları ve Bu Gruplara Ait Olan Sorular Listesi

1. Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Faktörleri ($\alpha = 0,82$)	Soru No
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	1
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	2

Sık sık işletme içinde yer değiştirme	3
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	4
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	5
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	6
Aşırı disiplinli çalışma ortamı	7
2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri ($\alpha=0,86$)	
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışmak	8
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	9
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	10
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	11
Kararlara katılamama	12
Görev dağılımındaki adaletsizlik	13
3. İşin Yapısı ile İlgili Stres Faktörleri ($\alpha=0,80$)	
İşin aşırı monoton olması	18
Aşırı iş yükü	19
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu	20
Aşırı yazışma ve bürokrasinin olması	21
4. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri ($\alpha=0,91$)	
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	Soru No 22
Çalışanlar arasında aşırı rekabet olması	23
Çalışanlar arasında çatışma yaşanması	24
İş arkadaşlarının düşmanca davranması	25
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görmeme	26
İş arkadaşları ve yöneticilerden destek alamama	27
İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	28

Bireysel stres faktörlerine ait sorular Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Bireysel Stres Faktörlerine Ait Soru Listesi

5. Bireysel Stres Faktörleri ($\alpha=0,64$)	Soru No
Kişinin zamanla, başkalarıyla ve kendisiyle rekabet etme durumu	29
Kişinin yeni durum ve uyaranlara uyabilme durumu	30
Kişinin sahip olduğu fiziksel özelliklerin işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumu	31

Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Eroğluer (2004; 143) tarafından Minnesota İş Tatmini Ölçeği temel alınarak geliştirilmiş olan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 17 ifadeden oluşmakta ve 2 alt boyut (işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini ve işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini) içermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan bireyin işinden tatmin olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucu (Tablo 8) ölçeğin, Eroğluer’in çalışmasında bulguladığı üzere, iki boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır. Ölçeğin boyutları için hesaplanan Cronbach α değerleri incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu ($\alpha>0,60$) görülmektedir.

Söz konusu iki boyut:

1. İşin çevresinden kaynaklanan iş tatmini,
2. İşin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini’dir.

Tablo 8: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

<i>İfadeler</i>	<i>İşin Çevresinden Tatmin</i>	<i>İşin İçeriğinden Tatmin</i>
s.39_tatmin1_cevre	0,82	
s.42_tatmin1_cevre	0,78	
s.43_tatmin1_cevre	0,77	
s.38_tatmin1_cevre	0,75	
s.37_tatmin1_cevre	0,62	
s.35_tatmin1_cevre	0,56	
s.45_tatmin1_cevre	0,52	
s.34_tatmin1_cevre	0,52	
s.33_tatmin1_cevre	0,48	
s.36_tatmin1_cevre	0,42	
s.40_tatmin1_cevre	0,39	
s.32_tatmin1_cevre	0,38	
s.47_tatmin2_icerik		0,82
s.48_tatmin2_icerik		0,80
s.46_tatmin2_icerik		0,79
s.41_tatmin2_icerik		0,71
s.44_tatmin2_icerik		0,57
Cronbach α	0,83	0,79
Tüm ifadeler için Cronbach $\alpha = 0,81$		
Bartlett's Test $p = 0,00 < 0,05$		

Tablo 9'da iş tatmini boyutları ve soru numaraları gösterilmektedir.

Tablo 9: İş Tatmini Boyutları ve Soru Listesi

İş Tatmini Boyutları	Soru No
-----------------------------	----------------

İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatmini ($\alpha=0,83$)	32-33-34-35-36-37-38-39-40-43-45
İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatmini ($\alpha=0,79$)	41-44-46-47-48

3.5. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini, Bodrum, İstanbul, İzmit, Ankara ve Gaziantep’te faaliyet gösteren çeşitli bankaların (TEB, Fortis, Akbank, Yapı Kredi Bankası, Denizbank, Şekerbank, Finansbank, Garanti, Vakıfbank) şubelerinde çalışmakta olan şube çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada söz konusu banka şubelerinde toplam 180 anket dağıtılmış geri dönen geçerli anket sayısı 149 olmuştur (geri dönüş oranı %83).

3.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

İstanbul ve Bodrum’da yapılan anketler banka şubelerine gidilerek ve oradaki yetkili kişilerle görüşülerek yapılmıştır, diğer şehirlere anketler kargo ile ulaştırılmıştır ve yetkili kişiler ile telefonda görüşülmüştür. Uygulamayı yürütecek olan kişiden çalışmanın değişik hiyerarşik seviyede ve değişik bölümlerde çalışan kişilerle yürütülmesi ve tamamıyla bankadan bağımsız olduğunun, bilimsel amaca hizmet ettiğinin vurgulanması istenmiştir. Ayrıca katılımcıların ankete isim yazmalarının gerekli olmadığı belirtilerek anketi samimi bir şekilde doldurabilecekleri bilgisi verilmiştir. Anketin doldurulması en fazla 10 dakika sürmektedir.

Anketlerin toplanması ve dağıtımı 34 gün sürmüştür. Bu süre anketin iş ortamında doldurulması istendiğinden banka çalışanlarının iş yoğunluğu nedeniyle anketi doldurmakta sıkıntı çekmelerinden dolayı uzun sürmüştür.

3.7. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırmada elde edilen sonuçlar frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği z testi ve tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Bu çalışmada değişkenler arası ilişkilerin yönü ve gücü araştırılmış nedensellik de araştırma kapsamına alınmıştır. Bu nedenle regresyon varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

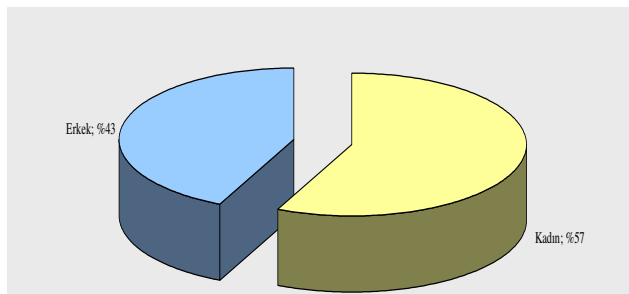
3.8. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

3.8.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 10) çalışanların yarısından fazlasının (%57,0) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Erkek çalışanların örneklem içerisindeki yeri ise %43,0'tür.

Tablo 10: Cinsiyetlere Göre Dağılım

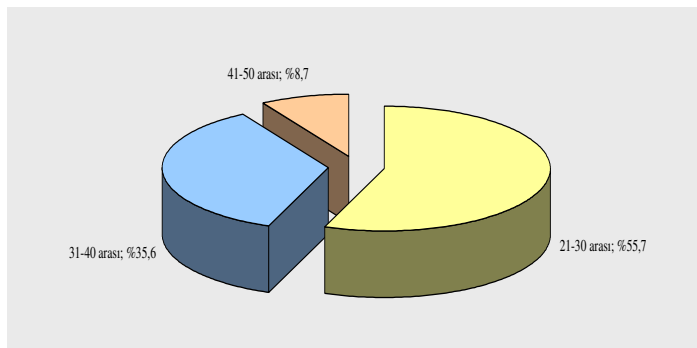
	Frekans	Yüzde
Kadın	85	57,0
Erkek	64	43,0
Toplam	149	100



Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 11) çalışanların yarısından fazlasının (%55,7) 21 ile 30 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bunu %35,6 ile 31 ile 40 yaş arası çalışanlar izlemektedir. 41 ile 50 yaş arası çalışanların oranı ise %8,7'dir.

Tablo 11: Yaşlarına Göre Dağılım

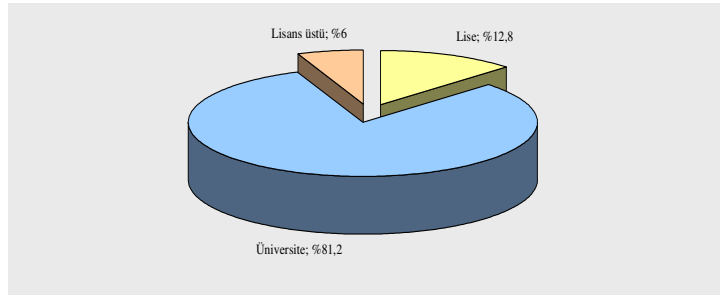
	Frekans	Yüzde
21-30 arası	83	55,7
31-40 arası	53	35,6
41-50 arası	13	8,7
Toplam	149	100



Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 12) çalışanların çoğunluğunun (%81,2) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bunu %12,8 ile lise mezunları izlemektedir. Lisansüstü eğitime sahip olanların oranı ise %6,0'dır.

Tablo 12: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

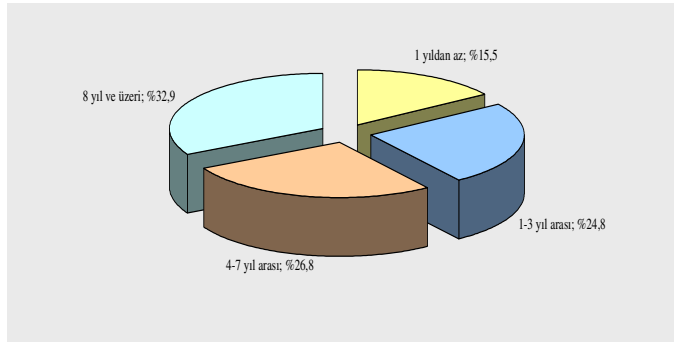
	Frekans	Yüzde
Lise	19	12,8
Üniversite	121	81,2
Lisansüstü	9	6,0
Toplam	149	100



Araştırma kapsamındaki çalışanların bankacılık deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 13) çalışanların yarıdan fazlasının (%59,7) 4 yıl ve üzeri süredir bankacılık mesleğini yapan kişiler olduğu görülmektedir. 1 ile 3 yıl arası süredir bankacılık deneyimine sahip çalışanların oranı %24,8 iken 1 yıldan az süredir bankacılık deneyimine sahip çalışanların örneklem içerisindeki oranı %15,5'dir.

Tablo 13: Bankacılık Deneyimine Göre Dağılım

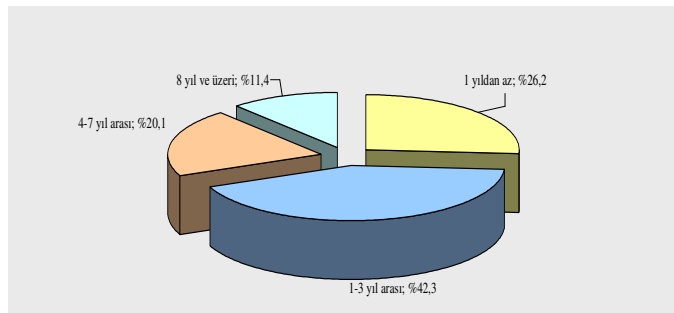
	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	23	15,5
1-3 yıl arası	37	24,8
4-7 yıl arası	40	26,8
8 yıl ve üzeri	49	32,9
Toplam	149	100



Araştırma kapsamındaki çalışanların kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 14) çalışanların yarıya yakınının (%42,3) 1 ile 3 yıldır halihazırda çalıştıkları bankada çalıştıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar (%26,2) ve 4 ile 7 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar (%20,1) izlemektedir. Bankasında 8 yıl ve üzeri süredir çalışanların oranı ise %11,4 olmuştur.

Tablo 14: Kıdemlerine Göre Dağılım

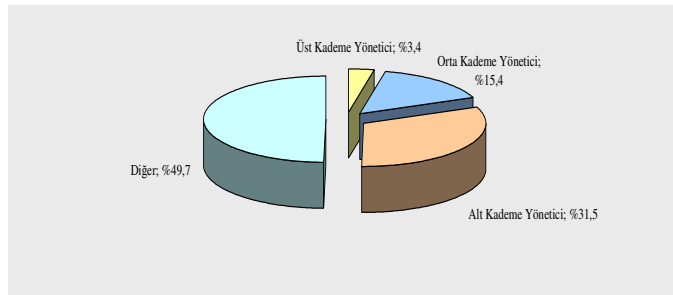
	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	39	26,2
1-3 yıl arası	63	42,3
4-7 yıl arası	30	20,1
8 yıl ve üzeri	17	11,4
Toplam	149	100



Araştırma kapsamındaki çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 15) çalışanların yaklaşık yarısının (%49,7) yönetsel unvana sahip olmayan çalışanlar olduğu görülmektedir. Bunu %31,5 ile alt kademe çalışanlar izlemektedir. Üst kademe yöneticilerin örneklem içerisindeki oranı %3,4 olmuştur.

Tablo 15: Pozisyonlarına Göre Dağılım

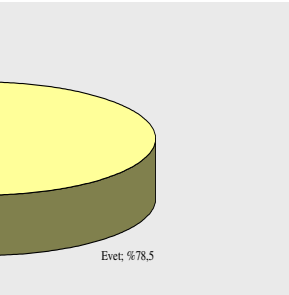
	Frekans	Yüzde
Üst Kademe Yönetici	5	3,4
Orta Kademe Yönetici	23	15,4
Alt Kademe Yönetici	47	31,5
Diğer	74	49,7
Toplam	149	100



Araştırma kapsamındaki çalışanlara mesleklerini isteyerek seçip seçmedikleri sorulmuş elde edilen yanıtlara göre (Tablo 16) çalışanların çoğunluğunun (%78,5) mesleklerini isteyerek seçtikleri ortaya çıkmıştır. Mesleğini istemeyerek seçtiğini belirtenlerin oranı ise %21,5'dir.

Tablo 16: Yaptığı İşi İsteyerek Seçme Durumuna Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Evet	117	78,5
Hayır	32	21,5
Toplam	149	100



3.8.2. Çalışanların Stres Düzeyleri

Araştırmada çalışanların stres düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçekten alınan puanlar incelendiğinde (Tablo 17) çalışanların örgütsel stres düzeylerinin boyutlar itibarıyla birbirine benzer ve vasat düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların göreceli olarak en fazla örgütsel yapı (O=3,06) nedeniyle stres yaşadıkları ortaya çıkmaktadır. Bunu sırasıyla örgütsel politikardan (O=2,99) ve kişiler arasındaki ilişkilerden (O=2,99) kaynaklanan stres izlemektedir. Çalışanların göreceli olarak en az işin yapısından (O=2,87) kaynaklanan stres yaşadıkları ortaya çıkmaktadır. Öte yandan çalışanların bireysel stres düzeylerinin örgütsel stres faktörlerine benzer olarak yine vasat düzeyde ancak örgütsel stresten daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Çalışanların Stres Düzeyleri (N= 149)

		Ortalama	St.Sapma
Örgütsel Stres	Örgütsel Politikalar Kaynaklanan Stres	2,99	0,90
	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres	3,06	1,01
	İşin Yapısı İle İlgili Stres	2,87	0,85
	Kişiler Arasındaki İlişkilerden Kaynaklanan Stres	2,99	1,13
	Bireysel Stres	2,64	0,94

Çalışanların örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 18) çalışanların örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeylerinin bankacılık deneyimleri hariç diğer özelliklerine göre anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık göstermediği görülmektedir. Farklılığın hangi boyutlarda ortaya çıktığını belirlemek için gerçekleştirilen post hoc Tukey LSD testinin sonuçlarına göre göre 1 yıldan az bankacılık deneyimi olan çalışanların örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeyleri ($O=2,50$) daha uzun süre bankacılık deneyimi olan çalışanlara ($O_{1-3}=3,01$; $O_{>8}=3,07$; $O_{4-7}=3,15$) göre daha düşüktür.

Tablo 18: Örgütsel Politikalar Kaynaklanan Stres Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	z/F	p
Cinsiyet ^s	-0,40	0,69
Yaş	1,79	0,17
Eğitim	0,17	0,84
Bankacılık Deneyimi	2,91	0,04*
Kıdem	1,58	0,20

Pozisyon	0,38	0,77
Mesleği İsteyerek Seçme [§]	-0,94	0,35

[§] Söz konusu değişkenlere ait puanların farklılıkları z testi ile, diğer değişkenlerin farklılıkları ise ANOVA ile analiz edilmiştir.

* p<0,05

Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 19) çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeylerinin hiçbir özelliklerine göre anlamlı (p>0,05) bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 19: Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	z/F	p
Cinsiyet	0,77	0,44
Yaş	0,35	0,71
Eğitim	1,62	0,20
Bankacılık Deneyimi	2,28	0,08
Kıdem	0,93	0,43
Pozisyon	1,33	0,27
Mesleği İsteyerek Seçme	-0,74	0,46

§ Söz konusu değişkenlere ait puanların farklılıkları z testi ile, diğer değişkenlerin farklılıkları ise ANOVA ile analiz edilmiştir.

* $p < 0,05$

Çalışanların işin yapısından kaynaklanan stres düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 20) çalışanların işin yapısından kaynaklanan stres düzeylerinin hiçbir özelliklerine göre anlamlı ($p > 0,05$) bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 20: İşin Yapısı İle İlgili Stres Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	z/F	p
Cinsiyet	-0,28	0,78
Yaş	1,67	0,19
Eğitim	0,97	0,38
Bankacılık Deneyimi	1,72	0,17
Kıdem	0,78	0,51
Pozisyon	1,88	0,14
Mesleği İsteyerek Seçme	-1,45	0,15

§ Söz konusu değişkenlere ait puanların farklılıkları z testi ile, diğer değişkenlerin farklılıkları ise ANOVA ile analiz edilmiştir. * $p < 0,05$

Çalışanların kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 21) çalışanların kişilerarasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeylerinin bankacılık deneyimleri hariç diğer özelliklerine göre anlamlı ($p > 0,05$) bir farklılık göstermediği görülmektedir. Farklılığın hangi boyutlarda ortaya çıktığını belirlemek için gerçekleştirilen post hoc Tukey LSD testinin sonuçlarına göre 1 yıldan az bankacılık deneyimi olan çalışanların kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri ($O=2,25$) daha uzun süre bankacılık deneyimi olan çalışanlara ($O_{1-3}=3,14$; $O_{>8}=3,04$; $O_{4-7}=3,18$) göre daha düşüktür.

Tablo 21: Kişiler Arasındaki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	z/F	p
Cinsiyet [§]	-0,44	0,66
Yaş	0,63	0,54
Eğitim	0,07	0,93
Bankacılık Deneyimi	3,95	0,01*
Kıdem	1,37	0,25
Pozisyon	0,53	0,66
Mesleği İsteyerek Seçme [§]	-1,09	0,28

[§] Söz konusu değişkenlere ait puanların farklılıkları z testi ile, diğer değişkenlerin farklılıkları ise ANOVA ile analiz edilmiştir.

* p<0,05

Çalışanların bireysel stres düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 22) çalışanların bireysel stres düzeylerinin hiçbir özelliklerine göre anlamlı (p>0,05) bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 22: Bireysel Stres Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	z/F	p
Cinsiyet [§]	0,13	0,90
Yaş	1,86	0,16
Eğitim	1,16	0,32
Bankacılık Deneyimi	2,09	0,10
Kıdem	1,94	0,13
Pozisyon	0,33	0,81
Mesleği İsteyerek Seçme [§]	-0,98	0,33

[§] Söz konusu değişkenlere ait puanların farklılıkları z testi ile, diğer değişkenlerin farklılıkları ise ANOVA ile analiz edilmiştir.

* p<0,05

3.8.3. Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri

Araştırmada çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçekten alınan puanlar incelendiğinde (Tablo 23) çalışanların işlerinden gerek çevresel koşullar (O=2,99) gerekse içerik (O=2,64) açısından vasat düzeyde tatmin duydukları görülmektedir. Göreceli olarak çalışanlar işin çevresinden içeriğine göre daha fazla tatmin duymaktadır.

Tablo 23: Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri (N=149)

	Ortalama	St.Sapma
İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatmini	2,99	0,90
İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatmin	2,64	0,94

Çalışanların işin çevresinden duydukları tatmin düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 24) çalışanların işin çevresinden duydukları tatmin düzeylerinin bankacılık deneyimleri ve bankacılık mesleğini isteyerek seçme durumları hariç diğer özelliklerine göre anlamlı (p>0,05) bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bankacılık deneyiminde farklılığın hangi boyutlarda ortaya çıktığını belirlemek için gerçekleştirilen post hoc Tukey LSD testinin sonuçlarına göre 8 yıldan fazla süredir bankacılık deneyimi olan çalışanların (O=3,37) daha kısa süre bankacılık deneyimi olan çalışanlara göre (O₁₋₃=3,32; O_{<1}=3,31; O₄₋₇=2,95) yaptıkları işin çevresinden duydukları tatmin düzeyi daha yüksektir. Öte yandan z testi sonuçlarına göre bankacılık mesleğini kendi isteğiyle seçmiş çalışanların (O=3,31) kendi isteği ile seçmemiş olanlara göre (O=2,96) yaptıkları işin çevresinden duydukları tatmin düzeyi anlamlı düzeyde farklı olup bankacılık mesleğini kendi isteğiyle seçmiş çalışanlarıki daha yüksektir.

Tablo 24: İşin Çevresinden Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	z/F	p
Cinsiyet [§]	0,37	0,72
Yaş	1,19	0,31
Eğitim	2,36	0,10
Bankacılık Deneyimi	3,42	0,02*
Kıdem	1,47	0,22
Pozisyon	1,95	0,12
Mesleği İsteyerek Seçme [§]	2,67	0,01*

[§] Söz konusu değişkenlere ait puanların farklılıkları z testi ile, diğer değişkenlerin farklılıkları ise ANOVA ile analiz edilmiştir.

*p<0,05

Çalışanların işin içeriğinden duydukları tatmin düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 25) çalışanların işin içeriğinden duydukları tatmin düzeylerinin bankacılık mesleğini isteyerek seçme durumları hariç diğer özelliklerine göre anlamlı (p>0,05) bir farklılık göstermediği görülmektedir. Z testi sonuçlarına göre bankacılık mesleğini kendi isteğiyle seçmiş çalışanların (O=3,55) kendi isteği ile seçmemiş olanlara göre (O=3,12) yaptıkları işin içeriğinden duydukları tatmin düzeyi anlamlı düzeyde farklı olup kendi isteğiyle seçmiş çalışanlarıki daha yüksektir.

Tablo 25: İşin İçeriğinden Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi

Sonuçları

	z/F	p
Cinsiyet [§]	0,11	0,91
Yaş	1,65	0,20
Eğitim	1,32	0,27
Bankacılık Deneyimi	0,87	0,46

Kıdem	1,99	0,12
Pozisyon	2,43	0,07
Mesleği İsteyerek Seçme [§]	2,62	0,01*

[§] Söz konusu değişkenlere ait puanların farklılıkları z testi ile, diğer değişkenlerin farklılıkları ise ANOVA ile analiz edilmiştir.

Çalışmada daha önce yapılan örgütsel stres faktörleri, bireysel stres ve işin çevresinden ve içeriğinden kaynaklanan iş tatminine ilişkin varyans analizleri ve z/F testi sonuçlarına göre algılama farklılığı tespit edilen demografik değişkenlerden bankacılık deneyimi, pozisyon ve kıdem değişkenlerinin örgütsel stres, bireysel stres ve işin çevresinden duyulan iş tatmini ile işin içeriğinden duyulan iş tatminine ilişkin regresyon stepwise analizi yapıldığında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

T testi sonuçlarına göre cinsiyet, yaş ve pozisyon ile değişkenler arasında algılama farklılığı tespit edilememiştir.

Tablo 26: Bankacılık Deneyiminin Algılama Farklılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bankacılık Deneyimi (I)	Bankacılık Deneyimi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Örgütsel Politiklardan Kaynaklanan Stres	1yıldan az	1-3 yıl	-,50679(*)	0,23543	0,033
		4-7 yıl	-,64702(*)	0,23202	0,006
		8 yıl ve üzeri	-,57244(*)	0,2241	0,012
Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres	1 yıldan az	1-3 yıl	-,88145(*)	0,29538	0,003
		4-7 yıl	-,92466(*)	0,29122	0,002
		8 yıl ve üzeri	-,78764(*)	0,28157	0,006
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres	1 yıldan az	4-7 yıl	-,65012(*)	0,25978	0,013
Bireysel Stres		4-7 yıl	-,58811(*)	0,2468	0,018

	1 yıldan az	8 yıl ve üzeri	-,51473(*)	0,23862	0,033
İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatmini	4-7 yıl	1yıldan az	-,360(*)	0,173	0,04
		1-3 yıl	-,371(*)	0,151	0,015
		8 yıl ve üzeri	-,417(*)	0,141	0,004

*p<0,05

Bankacılık deneyiminin kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres, örgütsel politikalardan kaynaklanan stres, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres, bireysel stres ve işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (Tablo 26).

Kişinin bankacılık deneyiminin 1 yıldan az olması bankacılık deneyimi daha çok olanlara göre kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres ve örgütsel politikalardan kaynaklanan stres üzerinde negatif yönde etkilidir. 1 yıldan az bankacılık deneyimi olan çalışanların örgütsel politikalardan ve kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri daha uzun süre bankacılık deneyimi olan çalışanlara göre daha düşük olacaktır. Kişinin bankacılık deneyiminin 1 yıldan az olması bankacılık deneyimi 4-7 yıl arasında olanlara göre örgütsel yapıdan kaynaklanan stres üzerinde negatif yönde etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bankacılık deneyiminin 1 yıldan az olması, 4-7 yıl ile 8 yıl ve üzeri bankacılık deneyimi olan çalışanlara göre bireysel stres üzerinde negatif yönde etkilidir. Elde edilen sonuçlara göre kişinin bankacılık deneyiminin 4-7 yıl arasında olması bankacılık deneyimi 1 yıldan az, 1-3 yıl arası ve 8 yıl ve üzeri olanlara göre işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde negatif yönde etkilidir.

Kıdemin ise örgütsel politikalardan kaynaklanan stres, bireysel stres ve işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (Tablo 27) (p<0,05).

Tablo 27: Kıdemin Algılama Farklılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kıdem (I)	Kıdem (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres	1 yıldan az	4-7 yıl	-,46892(*)	0,21815	0,033
Bireysel Stres	1 yıldan az	4-7 yıl	-,42846(*)	0,19127	0,027
İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatmini	1 yıldan az	1-3 yıl	,3636(*)	0,1687	0,033

*p<0,05

Elde edilen sonuçlara göre kişinin kıdeminin (halihazırda çalıştığı bankadaki çalışma süresinin) 1 yıldan az olması kıdemi 4 ile 7 yıl arası olanlara göre örgütsel politikalarından kaynaklanan stres ve bireysel stres üzerinde negatif yönde etkilidir. Kişinin kıdeminin 1 yıldan az olması kıdemi 1 ile 3 yıl arası olanlara göre işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkilidir.

Kişilerin örgütteki pozisyonları ise işin yapısından kaynaklanan stres, işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini ile işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (Tablo 28) (p<0,05).

Tablo 28: Pozisyonun Algılama Farklılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Pozisyon (I)	Pozisyon (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres	Orta Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	,50257(*)	0,21501	0,021
İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatmini	Üst Düzey Yönetici	Diğer	,637(*)	0,311	0,042
İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatmini	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Alt	,8200(*)	0,4068	0,046
		Düzey Düzey	,7966(*)	0,3878	0,042
		Diğer	,9781(*)	0,381	0,011

*p<0,05

Kişinin orta düzey yönetici pozisyonunda olması, alt düzey yönetici pozisyonunda olanlara göre işin yapısından kaynaklanan stres üzerinde pozitif yönde etkilidir. Kişinin üst düzey yönetici pozisyonunda olması, diğer pozisyonlarda çalışanlara göre işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkilidir. Aynı zamanda kişinin üst düzey yönetici pozisyonunda olması, orta düzey ve alt düzey yönetici pozisyonlarında ve diğer pozisyonlarda çalışanlara göre işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkilidir. Üst düzey yönetici pozisyonunda çalışanların hem işin içeriğinden kaynaklanan hem de işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeyleri örgütte daha alt pozisyonlarda çalışanlarınkine göre daha yüksek olacaktır.

3.8.4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Araştırmada çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre (Tablo 29) çalışanın işin çevresinden kaynaklanan iş tatmininin örgütsel yapıdan kaynaklanan stres ve işin yapısı ile ilgili stres ile; işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmininin ise örgütsel politikalardan kaynaklanan stres ve işin yapısı ile ilgili stres ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir (Hipotez 1b, 1c, 1e, 1g Kabul; Hipotez 1a, 1d, 1f, 1h Red). Değişkenler arasındaki ilişkiler negatif yöndedir. Buna göre çalışanın işin yapısı ile ilgili stres düzeyinin artması gerek işin çevresinden gerekse işin içeriğinden duyduğu iş tatminini azaltmakta; örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyi arttıkça ise işin çevresinden duyduğu; örgütsel politikadan kaynaklanan stres düzeyi arttıkça ise işin içeriğinden duyduğu iş tatmini azalmaktadır. Ancak değişkenler arasındaki söz konusu ilişki düşük kabul edilecek düzeydedir ($r<0,40$).

Tablo 29: İş Tatmini ve Örgütsel Strese İlişkin Korelasyon Matrisi

		<i>İşin çevresinden tatmin</i>		<i>İşin içeriğinden tatmin</i>	
		r	p	r	p
<i>Örgütsel stres</i>	Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres	-0,15	0,06	-0,18	0,03*
	Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres	-0,20	0,02*	-0,13	0,12
	İşin yapısı ile ilgili stres	-0,26	0,00**	-0,26	0,00**
	Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres	-0,07	0,37	-0,05	0,57

**p<0,01 *p<0,05

Çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkisi stepwise regresyon analizi ile incelendiğinde çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine stres kaynakları içerisinde sadece işin yapısından kaynaklanan stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Belirtilen stres faktörünün çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %68'ini açıkladığı görülmektedir. Geri kalan %32'lik kısım başka faktörler tarafından açıklanmaktadır (Tablo 30). Elde edilen model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).

Tablo 30: Stresin İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatmine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>Beta</i>	<i>St. Hata</i>	<i>St. Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	3,82	0,19		20,09	0,00**
İşin yapısı ile ilgili stres	-0,20	0,06	-0,26	-3,24	0,00**

R=0,26; R²=0,68; F=10,51, p=0,00<0,01

Çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkisi stepwise regresyon analizi ile incelendiğinde çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iştatminine stres faktörleri içerisinde sadece işin yapısından kaynaklanan stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Belirtilen stres faktörünün çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %71'ini açıkladığı görülmektedir(Tablo 31). Geri kalan %29'luk kısım başka faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Elde edilen model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 31: Stresin İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>Beta</i>	<i>St. Hata</i>	<i>St. Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	4,19	0,23		17,91	0,00**
İşin yapısı ile ilgili stres	-0,26	0,07	-0,26	-3,33	0,00**

$R=0,27$; $R^2=0,71$; $F=11,09$, $p=0,00 < 0,01$

Örgütsel stresin bireysel stresle ilişkisi incelendiğinde (Tablo 32) örgütsel stres boyutlarının bireysel stresle anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir ($0,40 < r < 0,70$). Buna göre bireyin örgütsel faktörlerden kaynaklanan stres düzeyi arttıkça bireysel stres düzeyinde artış olmaktadır. Örgütsel stres faktörleri içerisinde bireysel stres ile en fazla işin yapısından kaynaklanan stres ($r=0,60$) ve kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres ($r=0,50$) ilişkilidir. Örgütsel politikalardan ve yapıdan kaynaklanan stresin bireysel stresle ilişkisi ise (sırasıyla r değerleri $0,46$ ve $0,45$)

göreceli olarak daha düşüktür. Öte yandan bireysel stresin iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmektedir. Söz konusu ilişki negatif yönde ve düşüktür ($r<0,40$).

Tablo 32: Bireysel Strese İlişkin Korelasyon Matrisi

		r	p
Örgütsel Stres	Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres	0,46	0,00**
	Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres	0,45	0,00**
	İşin yapısı ile ilgili stres	0,60	0,00**
	Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres	0,50	0,00**
İş Tatmini	İşin çevresinden kaynaklanan iş tatmini	-0,18	0,03*
	İşin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini	-0,21	0,01*

**p<0,01 *p<0,05

Bireysel stres, örgütsel stres faktörleri ile orta düzeyde ilişkili olması ve iş tatmini ile düşük düzeyde ilişkili olması nedeniyle kontrol değişkeni olarak kabul edilebilir niteliktedir. Bu nedenle iş tatmini ve örgütsel stres arasındaki ilişki bireysel stres değişkeni kontrol altında tutularak kısmi korelasyon analizi (partial correlation) ile tekrar incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre (Tablo 33) iş tatminin örgütsel stresin sadece işin yapısı ile ilgili stres boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ilişki her iki iş tatmini boyutu için negatif yöndedir. Buna göre çalışanın işin yapısından dolayı yaşadığı stres çalışanın işin çevresinden ve içeriğinden kaynaklanan iş tatminini azaltmaktadır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişki düşüktür ($r < 0,40$).

Tablo 33: Bireysel Stres Kontrol Edildiğinde İş Tatmini ve Örgütsel Strese İlişkin Korelasyon Matrisi

<i>Değişkenler</i>		<i>İşin çevresinden kaynaklanan iş tatmini</i>		<i>İşin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini</i>	
		r	p	r	p
<i>Örgütsel stres</i>	Örgütsel politikalarından kaynaklanan stres	-0,06	0,44	-0,09	0,28
	Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres	-0,13	0,12	-0,03	0,69
	İşin yapısı ile ilgili stres	-0,19	0,02*	-0,18	0,03*
	Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres	0,01	0,86	0,07	0,40

**p<0,01 *p<0,05

Bireysel stres değişkeni düzenleyici değişken olarak ele alınarak işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini ve örgütsel stres arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 34).

Tablo 34: Bireysel Stres Düzenleyici Değişken Olarak Ele Alındığında Stresin İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bireysel Stres</i>		<i>St. Hata</i>	<i>St. Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
1,00	(Sabit)	,593		8,637	,000
	İşin yapısı ile ilgili stres	,262	-,596	-2,345	,041
R=0,59; R ² =0,35; F=5,497, p=0,041<0,05					
2,00	(Sabit)	,502		4,478	,001
	Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres	,196	,633	2,830	,015
R=0,63; R ² =0,40; F=8,010, p=0,015<0,05					
2,33	(Sabit)	,443		5,972	,000
	Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres	,144	,517	2,178	,048
R=0,51; R ² =0,26; F=4,746, p=0,048<0,05					
2,50	(Sabit)	,000		.	.
	Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres	,000	1,000	.	.

R=1,00; R ² =1,00; F=-, p=-				
	(Sabit)	,543	9,398	,000
2,67	Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres	,193	-,524 -2,820	,010
R=0,52; R ² =0,27; F=3,864, p=0,010<0,05				
	(Sabit)	2,306	6,928	,020
3,50	Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres	,640	-,971 -5,764	,029
R=0,97; R ² =0,94; F=33,228, p=0,029<0,05				
	(Sabit)	,000	.	.
4,67	Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres	,000	1,000	.
R=1,00; R ² =1,00; F=-, p=-				

Bağımlı Değişken: İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatmini

Bireysel stres seviyesi “1” olan diğer bir deyişle en az seviyede bireysel stres altında olan çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine stres faktörleri içerisinden işin yapısı ile ilgili stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. İşin yapısı ile ilgili stres en az seviyede bireysel stres yaşayan çalışanların işin içeriğinden duydukları iş tatminlerindeki değişkenliğin % 35’ini açıkladığı görülmektedir. Bireysel stres derecesi “2” ve “2,33” olan çalışanların, düşük seviyede bireysel stres altında olan çalışanların işin çevresinden iş tatminine etki eden stres kaynağı, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan strestir. Bireysel stres düzenleyici değişken olarak ele alındığında, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stresin söz konusu çalışanların işin içeriğinden duydukları iş tatminlerindeki değişkenliğin sırasıyla %40 ve % 26’sını açıkladığı görülmektedir. Bireysel stres derecesi “2,50” olan çalışanlar için “p” ve “F” değerlerine bakıldığında elde edilen model istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bununla birlikte bireysel stres derecesi “2,67” olan (orta düzeyde bireysel strese sahip) çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine stres faktörleri içerisinden örgütsel politikalardan kaynaklanan stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres orta seviyede bireysel stres yaşayan çalışanların işin içeriğinden duydukları iş tatminlerindeki değişkenliğin % 27’sini açıkladığı görülmektedir. Bireysel stres derecesi “3,50” olan çalışanların ise işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine stres faktörleri içerisinden örgütsel yapıdan

kaynaklanan stresin etki ettiği görülmektedir. Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres bireysel stres derecesi “3,50” olan çalışanların işin içeriğinden duydukları iş tatminlerindeki değişkenliğin % 94’ ünü açıkladığı görülmektedir. Bireysel stres derecesi “4,67” olan çalışanlar için “p” ve “F” değerlerine bakıldığında bakıldığında elde edilen model istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bireysel stres değişkeni düzenleyici değişken olarak ele alınarak işin çevresinden ve işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini ve örgütsel stres arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 35).

Tablo 35: Bireysel Stres Düzenleyici Değişken Olarak Ele Alındığında Stresin İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bireysel Stres</i>		<i>St. Hata</i>	<i>St. Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
1,00	(Sabit)	,660		7,282	,000
	İşin yapısı ile ilgili stres	,291	-,600	-2,371	,039
R=0,60; R ² =0,40; F=5,619, p=0,039<0,05					
2,50	(Sabit)	,000		.	.
	Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres	,000	1,000	.	.
R=1,00; R ² =1,00; F=-, p= -					
2,67	(Sabit)	,440		10,341	,000
	Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres	,137	-,558	-3,081	,006
R=0,55; R ² =0,44; F=9,490, p=0,006<0,05					
3,50	(Sabit)	2,373		5,877	,028
	Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres	,658	-,956	-4,583	,044
R=0,95; R ² =0,97; F=21,004, p=0,044<0,05					
4,67	(Sabit)	,000		.	.

Örgütsel politikalardan kaynaklanan
stres

,000 1,000

R=1,00; R²=1,00; F=-, p=-

Bağımlı Değişken: İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatmini

Bireysel stres seviyesi “1” olan diğer bir deyişle en az seviyede bireysel stres altında olan çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine stres faktörleri içerisinde işin yapısı ile ilgili stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireysel stres seviyesi en alt seviyede olan çalışanların hem işin çevresinden hem de işin içeriğinden duydukları iş tatminini etkileyen stres faktörünün işin yapısı ile ilgili stres olduğu ortaya çıkmaktadır. İşin yapısı ile ilgili stres en az seviyede bireysel stres yaşayan çalışanların işin çevresinden duydukları iş tatminlerindeki değişkenliğin % 40’ını açıkladığı görülmektedir. Bireysel stres derecesi “2,50” olan çalışanlar için “p” ve “F” değerlerine bakıldığında elde edilen model istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bireysel stres düzenleyici değişken olarak ele alındığında, bireysel stres derecesi “2,67” olan (orta düzeyde bireysel strese sahip) çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine stres faktörleri içerisinde örgütsel yapıdan kaynaklanan stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres orta seviyede bireysel stres yaşayan çalışanların işin çevresinden duydukları iş tatminlerindeki değişkenliğin % 44’ünü açıkladığı görülmektedir. Bireysel stres derecesi “3,50” olan çalışanlar için de benzer sonuç elde edilmiştir. Bireysel stres derecesi “3,50” olan çalışanlar işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine stres faktörleri içerisinde örgütsel yapıdan kaynaklanan stresin etki ettiği görülmektedir. Örgütsel yapıdan kaynaklanan stresin orta seviyede bireysel stres altında olan çalışanların işin çevresinden duydukları iş tatminlerindeki değişkenliğin % 97’sini açıkladığı görülmektedir.

Bu durumda bireysel stres derecesi “3,50” olan orta düzeyde bireysel stres altında olan çalışanların hem işin çevresinden hem de işin içeriğinden duydukları iş tatminini etkileyen stres faktörünün örgüt yapısından kaynaklanan stres olduğu

ortaya çıkmaktadır. Bireysel stres derecesi “4,67” olan çalışanlar için “p” ve “F” değerlerine bakıldığında elde edilen model istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Çalışmada daha önce yapılan örgütsel stres faktörleri, bireysel stres ve işin çevresinden ve içeriğinden kaynaklanan iş tatminine ilişkin varyans analizleri ve z/F testi sonuçlarına göre algılama farklılığı tespit edilen demografik değişkenlerden bankacılık deneyimi, pozisyon ve kıdem değişkenlerinin örgütsel stres, bireysel stres ve işin çevresinden duyulan iş tatmini ile işin içeriğinden duyulan iş tatminine ilişkin regresyon stepwise analizi yapılmıştır.

Söz konusu analizlerin sonuçlarına göre algılama farklılığı olan bankacılık deneyimi, pozisyon, kıdem ve mesleği isteyerek seçip seçmememe durumu ile örgütsel stres kaynaklarının işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini ile işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine etkisi ve ilişkileri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Çalışanların yönetsel pozisyonlarına göre işin çevresinden kaynaklanan iş tatminlerini örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkisi stepwise regresyon analizi ile incelendiğinde alt kademe yöneticilerin işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine stres faktörleri içerisinde sadece işin yapısından kaynaklanan stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu stres faktörünün alt kademe yöneticilerin işin çevresinden kaynaklanan iş tatminlerindeki değişkenliğin %16’sını açıkladığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre diğer yönetsel pozisyonlardaki çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine yine sadece işin yapısı ile ilgili stres faktörlerinin etki ettiği ortaya çıkmaktadır (Tablo 36). Söz konusu stres faktörünün diğer pozisyonlardaki çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %6’sını açıkladığı görülmektedir.

istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 36: Stresin Pozisyona Göre İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi

<i>Pozisyon</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hat</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Alt Kademe (Sabit)	4,16	0,30		14,05	0,00**
Yönetici İşin yapısı ile ilgili stres	-0,31	0,10	-0,40	-2,96	0,01*

R=0,40; R²=0,16; F=8,75, p=0,01<0,05

Diğer	(Sabit)	3,71	0,29	12,84	0,00**	
	İşin yapısı ile ilgili stres	-0,21	0,10	-0,03	-2,13	0,04*

R=0,25; R²=0,06; F=4,55, p=0,04<0,05

Çalışanların yönetsel pozisyonlarına göre işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkisi stepwise regresyon analizi ile incelendiğinde (Tablo 37) üst kademe yöneticilerin işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine stres kaynakları içerisinden sadece bireysel stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu stres faktörünün üst kademe yöneticilerin işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %88'ini açıkladığı görülmektedir. Alt kademe yöneticilerin işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine yine sadece bireysel stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu stres faktörünün alt kademe yöneticilerin işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %18'ini açıkladığı görülmektedir. Diğer pozisyonlardaki çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine ise stres kaynakları içerisinden sadece işin yapısı ile ilgili stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu stres faktörünün diğer pozisyonlardaki çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %8'ini açıkladığı görülmektedir.

Elde edilen tüm modeller istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).

Tablo 37: Stresin Pozisyona Göre İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi

<i>Pozisyon</i>		<i>Beta</i>	<i>St.Hat</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Üst kademe yönetici	(Sabit)	5,94	0,35		16,63	0,00**
	Bireysel stres	-0,67	0,14	-0,93	-4,66	0,019*

R=0,94; R²=0,88; F=21,74, p=0,019<0,05

Alt kademe yönetici	(Sabit)	4,63	0,37		12,41	0,00**
	Bireysel stres	-0,41	0,13	-0,42	-3,11	0,00**

R=0,42; R²=0,18; F=9,67, p=0,0<0,01

Diğer	(Sabit)	4,17	0,35	11,64	0,00 ^{**}
	İşin yapısı ile ilgili stres	-0,29	0,12	-0,28	-2,48

R=0,28; R²=0,08; F=6,15, p=0,016<0,05

Çalışanların bankacılık deneyimlerine göre işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkisi stepwise regresyon analizi ile incelendiğinde (Tablo 38) 4 ile 7 yıl arasında bankacılık deneyimine sahip çalışanlar için iki ayrı anlamlı modelin ortaya çıktığı görülmektedir. Birinci modele göre 4 ile 7 yıl arasında bankacılık deneyimine sahip çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine stres kaynakları içerisinde sadece işin yapısı ile ilgili stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Belirtilen stres faktörünün söz konusu çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %21'ini açıkladığı görülmektedir. İkinci modele göre 4 ile 7 yıl arasında bankacılık deneyimine sahip çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine stres kaynakları içerisinde işin yapısı ile ilgili stres ve kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Belirtilen stres kaynaklarının söz konusu çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %37'sini açıkladığı görülmektedir.

8 yıl üzeri bankacılık deneyimine sahip çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine stres kaynakları içerisinde sadece örgütsel politikalardan kaynaklanan stresin etki ettiği görülmektedir. Söz konusu stres faktörünün 8 yıl ve üzeri bankacılık deneyimine sahip çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %17'sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).

Tablo 38: Stresin Bankacılık Deneyimine Göre İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi

<i>Bankacılık Deneyimi</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hat</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
----------------------------	-------------	---------------	----------------	----------	----------

4-7	1	(Sabit)	3,93	0,32		12,20	0,00 ^{**}
		İşin yapısı ile ilgili stres	-0,33	0,10	-0,45	-3,18	0,00 ^{**}
R=0,46; R ² =0,21; F=10,12, p=0,00<0,01							
4-7	2	(Sabit)	3,74	0,29		12,57	0,00 ^{**}
		İşin yapısı ile ilgili stres	-0,57	0,12	-0,80	-4,65	0,00 ^{**}
		Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres	0,29	0,09	0,52	3,05	0,00 ^{**}
R=0,61; R ² =0,37; F=10,84, p=0,00<0,01							
>8		(Sabit)	4,30	0,31		13,71	0,00 ^{**}
		Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres	-0,30	0,09	-0,41	-3,10	0,00 ^{**}
R=0,41; R ² =0,17; F=9,61, p=0,00<0,01							

Çalışanların deneyimlerine göre işin içeriğinden duydukları tatminlerine örgütsel ve bireysel stres faktörlerinin etkisi stepwise regresyon analizi ile incelendiğinde (Tablo 39) 4 ile 7 sene arasında deneyime sahip çalışanların işin içeriğinden duydukları tatmine stres faktörleri içerisinde sadece işin yapısına ilişkin faktörlerin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Belirtilen stres faktörünün söz konusu çalışanların işin içeriğinden duydukları tatmindeki değişkenliğin %17'sini açıkladığı görülmektedir. 8 yıl üzeri deneyime sahip çalışanların işin içeriğinden duydukları tatmine ise stres faktörleri içerisinde sadece örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinin etki ettiği görülmektedir. Söz konusu stres faktörünün 8 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların işin içeriğinden duydukları tatmindeki değişkenliğin %10'unu açıkladığı görülmektedir. Elde edilen her iki model de istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).

Tablo 39: Stresin Bankacılık Deneyimine Göre İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi

<i>Bankacılık Deneyimi</i>		<i>Beta</i>	<i>St.Hat</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		<i>a</i>				
4-7	(Sabit)	4,23	0,36		11,77	0,00 ^{**}
	İşin yapısı ile ilgili stres	-0,32	0,11	-0,41	-2,77	0,01 [*]
R=0,41; R ² =0,17; F=7,69, p=0,01<0,05						

>8	(Sabit)	4,52	0,44		10,27	0,00**
	Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres	-0,32	0,13	-0,32	-2,32	0,02*

R=0,32; R²=0,10; F=5,40, p=0,02<0,05

Çalışanların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkisi stepwise regresyon analizi ile incelendiğinde (Tablo 40) mesleğini isteyerek seçmeyenlerin işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine stres kaynakları içerisinde sadece işin yapısına ilişkin faktörlerin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Belirtilen stres faktörünün söz konusu çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %30'unu açıkladığı görülmektedir.

Elde edilen model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).

Tablo 40: Stresin Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Tatmine Etkisi Regresyon Analizi

		Beta	St.Hat	St.Beta	t	p
		a				
Hayır	(Sabit)	4,98	0,53		9,23	0,00**
	İşin yapısı ile ilgili stres	-0,60	0,16	-0,54	-3,58	0,00**

R=0,55; R²=0,30; F=12,88, p=0,00<0,01

Çalışanların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkisi stepwise regresyon analizi ile incelendiğinde (Tablo 41) mesleğini isteyerek seçmeyenlerin işin çevresinden kaynaklanan iş tatminine stres kaynakları içerisinde sadece işin yapısı ile ilgili stresin etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Belirtilen stres faktörünün söz konusu çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatminindeki değişkenliğin %40'ını açıkladığı görülmektedir. Elde edilen model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).

Tablo 41: Stresin Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Tatmine Etkisi Regresyon Analizi

		<i>Beta</i>	<i>St.Hat</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	(Sabit)	4,31	0,31		13,73	0,00**
Hayır	İşin yapısı ile ilgili stres	-0,44	0,09	-0,63	-4,50	0,00**

R=0,64; R²=0,40; F=20,31, p=0,00<0,01

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada iş tatmini ile örgütsel stres durumları arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel stres ile ilgili kuramsal bilgiler, ikinci bölümde ise iş tatmini ile ilgili kuramsal bilgiler verilmiştir. Bu doğrultuda bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma 149 banka çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma 3 bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde bulunan Kişisel Bilgiler Formunda demografik özelliklere ilişkin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi, çalışma süresi, pozisyon, işi isteyerek seçip seçmeme durumu gibi sorulara verilen cevaplarda her demografik özellik kendi içinde ve yüzdesel olarak değerlendirilmiştir. Toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda araştırmaya katılanların,

- yarıdan fazlasının (%57,0) kadınlardan oluştuğu,
- yarıdan fazlasının (%55,7) 21 ile 30 yaş arasında olduğu,
- çoğunluğunun (%81,2) üniversite mezunu olduğu,

- yaklaşık yarısının (%49,7) yönetsel unvana sahip olmayan çalışanlar olduğu,
- yarıdan fazlasının (%59,7) 4 yıl ve üzeri süredir bankacılık mesleğini yapan kişiler olduğu,
- çoğunluğunun (%78,5) mesleklerini isteyerek seçtikleri,
- yarıya yakınının (%42,3) 1 ile 3 yıldır halihazırda çalıştıkları bankada çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmada çalışanların stres düzeylerini belirlemek amacıyla Aydın tarafından geliştirilmiş Örgütsel Stres Kaynakları ölçeği kullanılmıştır. Aydın'ın (2004; 341) çalışmasında iş ortamındaki fiziksel koşullar örgütsel stres kaynakları olarak ele alınmıştır, bu konuda yapılan diğer çalışmaların bazılarında iş ortamındaki fiziksel koşullar çevresel faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde bireysel stres faktörlerini değerlendirmek amacıyla araştırmacı tarafından 3 soru oluşturulmuştur. Bu durumda ölçek 5 alt boyut içermektedir. Boyutlardan 4'ü örgütsel stres faktörlerini analiz ederken son boyut bireysel stres faktörlerini değerlendirmeye yöneliktir. Örgütsel stres faktörleri, örgütsel politikadan kaynaklanan stres, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres, işin yapısı ile ilgili stres, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres olarak gruplandırılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Eroğlu (2004; 143) tarafından Minnesota İş Tatmini Ölçeği temel alınarak geliştirilmiş olan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Ölçek işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini ve işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini olmak üzere iki alt boyut içermektedir. Yapılan faktör analizi sonucu, ölçeğin Eroğlu'nun (2004) çalışmasında bulguladığı üzere iki boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır.

Çalışmada örneklemin demografik özellikleri konusunda toplanan veriler ile iş tatmini, stres düzeyleri arasındaki ilişkiler; stres düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırmada çalışanların örgütsel stres düzeylerinin boyutlar itibarıyla birbirine benzer ve vasat düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte çalışanların göreceli olarak en fazla örgütsel yapı nedeniyle stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla örgütsel politikalardan ve kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan

stres izlemiştir. Göreceli olarak çalışanların işin yapısı ile ilgili stres düzeylerinin en düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.

Öte yandan çalışanların bireysel stres düzeylerinin vasat düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırmaya katılan banka çalışanlarının bireysel stres düzeyleri, örgütsel stres düzeylerinden daha düşük çıkmıştır.

Bankacılık deneyiminin örgütsel stres kaynakları içerisinde kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres, örgütsel politikalardan kaynaklanan stres, bireysel stres ve örgütsel yapıdan kaynaklanan stres üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre 1 yıldan az bankacılık deneyimi olan çalışanların örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeyleri, daha uzun süre bankacılık deneyimi olan çalışanlara göre daha düşük olmaktadır. Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinden yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, yetki ve sorumluluklardaki uyumsuzluk, sık sık işletme içinde yer değiştirme, görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması, birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak, performans değerlendirmede ve terfide adaletsizlik ve aşırı disiplinli çalışma ortamı gibi faktörlerin bankacılık deneyimi çok olan kişiler üzerinde daha fazla stres yarattığını söyleyebiliriz.

Kişinin bankacılık deneyiminin az olması bankacılık deneyimi daha çok olanlara göre kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres üzerinde negatif yönde etkilidir. Bankacılık deneyimi 1 yıldan az olan çalışanların, ast-üst ilişkilerindeki sorunlar, aşırı rekabet durumu, çatışma ve destek eksikliği gibi kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stresi yaratan faktörlerden daha uzun süre bankacılık deneyimi olan çalışanlara göre daha az etkilendiğini söylemek mümkündür.

Yine bankacılık deneyimi 1 yıldan az olan çalışanlar aynı işi 4 yıl ve üzeri süredir yapanlara göre daha düşük seviyede bireysel stres yaşamaktadırlar. Yapılan araştırmada bankacılık deneyimi 1 yıldan az olması, bankacılık deneyimi 4-7 yıl arasında olmasına nazaran örgütsel yapıdan kaynaklanan stres üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Kıdemin ise örgütsel politikalardan kaynaklanan stres ve bireysel stres üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu orta çıkmıştır. Halihazırda çalıştığı bankadaki çalışma süresi 1 yıldan az olduğu durumda kişi, 4-7 yıldır aynı bankada çalışanlara göre daha düşük bireysel stres ve örgüt politikalarından kaynaklanan stres yaşamaktadır.

Çalışanların buldukları bankadaki pozisyonlarının ise işin yapısından kaynaklanan stres üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Orta düzey yönetici pozisyonunda çalışanların alt düzey yönetici pozisyonunda çalışanlara göre daha yüksek seviyede işin yapısı ile ilgili olarak stres yaşadıklarını söylemek mümkündür. Bankada orta düzey yönetici pozisyonunda olan çalışanların, zaman baskısı, çalışma saatlerinde belirsizlik durumu, işin monotonluğu, aşırı iş yükü, müşteri menuniyetsizliği ve şikayeti korkusu ve aşırı bürokrasi gibi faktörlerden daha fazla etkilendiklerini ve bu sebeplere bağlı olarak daha fazla stres altında olduklarını söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeyleri incelendiğinde çalışanların gerek işin çevresinden gerekse işin içeriği açısından vasat düzeyde iş tatmini duydukları görülmüştür. Göreceli olarak çalışanlar işin çevresinden işin içeriğine göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

İşin çevresinden kaynaklan iş tatmin düzeyleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkilere bakıldığında; çalışanların işin çevresinden duydukları tatmin düzeylerinin bankacılık deneyimleri, pozisyon ve bankacılık mesleğini isteyerek seçme durumları hariç diğer demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Elde edilen sonuçlara göre kişinin bankacılık deneyiminin 4-7 yıl arasında olması bankacılık deneyimi 1 yıldan az, 1-3 yıl arası ve 8 yıl ve üzeri olanlara göre işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde negatif yönde etkilidir. Bu noktada bankacılık sektöründe 8 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların 4-7 yıl deneyime sahip olan kişilere göre daha fazla iş tatmini duymaları, işin çevresiyle ilgili gereksinimlerinin karşılanması halinde söz konusu çalışanların olumlu düşünceye

sahip olmaları, çalıştıkları örgütü daha fazla benimsemelerinin bir sonucu olabilmektedir.

Elde edilen araştırma sonuçlarına göre çalışanların cinsiyeti, yaşları, eğitim durumları ve kıdemin onların işin çevresinden kaynaklanan iş tatmin durumları açısından bir fark ve etki yaratmadığını söyleyebiliriz.

Daha önce de vurgulandığı üzere çalışanın, çalıştığı işi beğenmesi, iş tatmininin başta gelen etkenidir. İşin çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması, çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, sorun çözmeye dayanması çalışanın o işi beğenmesi ve işinden tatmin olması için gerekli özelliklerdir(Başaran, 2000; 218). Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken bireyin hayal etmediği işlerde çalışması iş tatminini azaltmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre de bankacılık mesleğini kendi isteğiyle seçmiş çalışanların, kendi isteğiyle seçmemiş olanlara göre işin çevresinden ve işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini seviyeleri daha yüksektir.

Aynı zamanda çalışmada işin çevresinden kaynaklanan iş tatmininin pozisyon ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırmada üst düzey yönetici pozisyonunda olanların, diğer pozisyonlarda çalışanlara göre işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesi ile kişinin iş tatmin düzeyini arttıran bir unsur olması ile açıklanabilir. Çalışanın yönetici kadrosunda olması o kişiye yaptığı işin ne kadar önemli olduğu düşüncesini aştığından, yönetici olmayanlara göre daha fazla işten tatmin olmasını sağlamaktadır.

İşin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini düzeyi ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelendiğinde kıdemin işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. 1 yıldan az süredir halihazırda çalıştığı bankada çalışanlar, kıdemi 1 ile 3 yıl arası olanlara göre işte terfi olanaklarından, çalışma şartlarından, yapılan iyi bir işin karşılığında takdir

görmekten, başarı hissi elde etmekten ve çalışmakta olduğu işletme için yararlı işler başarmaktan dolayı daha fazla iş tatmini elde etmektedirler.

Aynı zamanda kişinin üst düzey yönetici pozisyonunda olması, orta düzey ve alt düzey yönetici pozisyonlarında ve diğer pozisyonlarda çalışanlara göre işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkilidir. Üst düzey yönetici pozisyonunda çalışanların hem işin içeriğinden kaynaklanan hem de işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeyleri örgütte daha alt pozisyonlarda çalışanlarınkine göre daha yüksek olacaktır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre iş tatmini, örgütsel stresin sadece işin yapısından kaynaklanan stres boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkilidir ve söz konusu ilişki hem işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini boyutu hem de işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini boyutu için negatif yöndedir. Çalışanın işin yapısı ile ilgili stres düzeyinin artması gerek işin çevresinden gerekse işin içeriğinden duyduğu iş tatminini azaltmaktadır.

İş yerine ulaşımındaki zorluklar, işlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı, müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu çalışma saatlerinde belirsizlik, işin sürekli göz önünde yapılma zorunluluğu, işin monotonluğu, aşırı iş yükü ve aşırı bürokrasi çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyen stres faktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Alt kademe yöneticilerin ve diğer pozisyonlardaki çalışanların sahip olduğu işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeyleri, stres faktörleri içerisinde sadece işin yapısı ile ilgili stresten olumsuz yönde etkilenmektedir.

Üst kademe yöneticilerin ve alt kademe yöneticilerin işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine stres kaynakları içerisinde sadece bireysel stres etki ederken, diğer pozisyonlardaki çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş tatminine sadece işin yapısı ile ilgili stresin etki ettiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmada 4 ile 7 yıl arasında bankacılık deneyimine sahip çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeylerine, stres kaynakları

içerisinden ilk olarak işin yapısı ile ilgili stresin, ikinci olarak da kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stresin negatif olarak etki ettiği ortaya çıkmaktadır. 8 yıl üzeri bankacılık deneyimine sahip çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeyleri ise sadece örgütsel politikalardan kaynaklanan stresten negatif yönde etkilenmektedir.

4 ile 7 sene arasında deneyime sahip çalışanlarda işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini düzeyine sadece işin yapısına ilişkin faktörlerin etki etmektedir. 8 yıl üzeri deneyime sahip çalışanların işin içeriğinden duydukları tatmine ise stres faktörleri içerisinden sadece örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinin etki ettiği görülmektedir.

Mesleğini isteyerek seçmeyen banka çalışanlarının işin çevresinden ve işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini, stres kaynakları içerisinden sadece işin yapısı ile ilgili olan stres faktörlerinden etkilenmektedir. İşe ulaşımında yaşanan sorunlar, zorluklar, aşırı iş yükü ve işin monton olması, zaman baskısı altında çalışmak gibi işe ilişkin örgütsel stres yaratan faktörler mesleğini isteyerek seçmeyen banka çalışanlarının hem işin çevresinden hem de işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini düzeylerini olumsuz olarak etkilemekte olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel stresin bireysel stresle ilişkisi incelendiğinde örgütsel stres boyutlarının bireysel stresle anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Stres kaynakları birbirinden bağımsız olarak düşünülememektedir. Bireyin stres kaynakları birbirini tamamlamakta ve etkilemektedir. Yapılan araştırmaya göre bireyin örgütsel faktörlerden kaynaklanan stres düzeyi arttıkça bireysel stres düzeyinde artış olmaktadır. Örgütsel stres faktörleri ile bireysel stres durumu arasındaki ilişkiler ele alındığında; örgütsel politikalardan ve yapıdan kaynaklanan stresin bireysel stresle ilişkisinin düşük olduğunu ve işin yapısından kaynaklanan stres ve kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres ile bireysel stres ilişkisinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması, çalışanlar arasında aşırı rekabet ve çatışmanın yaşanması, iş arkadaşlarının düşmanca davranması, hak edilen sevgi ve takdiri görmeme, iş arkadaşları ve yöneticilerden destek alnamaması ve dedikodunun

varlığı örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları olarak bireysel stres kaynaklarıyla (bireyin kişiliği, zeka ve yetenekleri, sahip olduğu özellikler vb.) ilişkilidir. İş yerine ulaşımdaki zorluklar, zaman baskısı, çalışma saatlerinin belirsizliği, iş monotonluğu, aşırı iş yükü, aşırı bürokrasi, işin gözönünde yapılması zorunluluğu ve müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu kişinin bireysel stres düzeyini etkilemekte, stresini arttırmaktadır.

Özetlenen çalışma sonuçlarına dayanılarak bir takım öneriler getirilmiştir.

Yapılan araştırmanın sonucunda stresin artmasıyla iş tatmininin olumsuz etkilendiği ortaya çıkmıştır. Çalışmaya katılan bankacıların yüksek stres düzeyine sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak günümüzün bir hastalığı olarak ifade edilen stresin ileride doğabilecek olumsuz sonuçlarına karşı hazırlıklı olmak gerekmektedir. Stresten kaynaklanabilecek olumsuz durumları engellemek ve mevcut stres durumunu kontrol altında tutmak için iyileştirme programları, çalışanlara yardım programları, stres danışmanlığı ve stres yönetim asistanlığı gibi örgütsel stres programlarının yürütülmesi önerilmektedir.

Ayrıca yapılan çalışmada çalışanların hem işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini hem de işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmininin örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında zemin hazırlayıcı önemli rol oynadığı, toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasına katkıda bulunduğu, örgütsel açıdan çalışanın işe ve iş yerine bağlılığını arttırdığı, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranını azalttığı, bireysel olduğu kadar örgütsel işgücü başarısını sağladığı göz önüne alınarak örgütte iş tatminine önem verilmesi ve iş tatminsizliği yaratan faktörlerin ortadan kaldırılması için gerekli uygulamaların yapılması önerilmektedir.

İşin çevresinden ve içeriğinden kaynaklanan iş tatmininin örgütsel stresin sadece işin yapısı ile ilgili stres ile negatif yönde ilişkili olduğu göz önüne alınarak, iş yerine ulaşımdaki zorluklar, zaman baskısı, çalışma saatlerinin belirsizliği, iş monotonluğu, aşırı iş yükü, aşırı bürokrasi, işin göz önünde yapılması zorunluluğu ve müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu gibi işin yapısına ilişkin stres faktörlerini ortadan kaldırmak için gerekli uygulamaların yapılması önerilmektedir.

Bu anlamda örgüt politika ve amaçlarına bağılı kalınarak çalışanın iş yükünün azaltılması, çalışma saatlerinde belirsizlik yaratan vardiya değişimlerinin veya fazla mesai gibi uygulamaların kaldırılması, iş yerine ulaşımı kolaylaştırmak için iş yeri servislerinin olması varsa servis saatlerinin çoğaltılması, iş süreçleri ve iş akışlarında fazla matbuu veya evrak kullanımı, kırtasiyecilik gibi bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ve iş genişletme, iş zenginleştirme veya iş değiştirme gibi uygulamalarla iş monotonluğunun engellenmesi yoluna gidilmesi önerilmektedir.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma sürecinde bazı engellerle karşılaşılmıştır. Gelecekte yapılacak bu konudaki çalışmalarda benzer sorunlarla karşılaşılabileceğinden, araştırmanın kısıtlarına değinilmesi yararlı görölmektedir.

Araştırma bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Diğer sektörler araştırma kapsamına alınmamıştır.

Zaman ve mali kısıtlar nedeniyle araştırmanın örneklemini ağırlıklı olarak bankaların Bodrum'daki şube çalışanları oluşturmaktadır. Buna göre söz konusu çalışanların iş tatmini ve stres düzeylerinin araştırma konusu itibariyle geneli yansıtacağı varsayılmıştır.

Araştırmaya katılanların çoğu çeşitli bankaların şube çalışanlarıdır. Bankaların genel müdürlük merkezlerinde çalışanlar üzerinde de araştırmanın yapılması daha güvenli sonuçlar verecektir.

KAYNAKLAR

MAKALELER

Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4.

Aksu, A. Akın., Aktaş, Aylin. (2005). Job Satisfaction of Managers in Tourism Cases in the Antalya Region of Turkey . *Managerial Auditing Journal*, 20(5).

Aksu, Günay., Acuner, A. Münir., Tabak, R. Selçuk. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55.

Aktaş, Aliye., Aktaş, Ramazan. (1992). İş Stresi. *Verimlilik Dergisi*, 1.

Arıciöğlü, M. Atilla. (2002). Motivasyonda Dönüşüm Çabası ve İşten Kaçış: Bankalar Düzleminde Bir Uygulama Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2).

Arpacı, Fatma. (2005). Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademesine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17.

Bakan, İsmail., Büyükbeşe, Tuba. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7.

Bilgiç, Reyhan. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers . *Journal of Psychology*, 132(5).

Boswell, A. Carol. (1992). Work Stress and Job Satisfaction for the Community Health Nurse. *Journal of Community Health Nursing*, 9(4).

Conner, S. Deondra., Douglas, C. Scott. (2005). Organizationally- induced Work Stress: The Role of Employee Bureaucratic Orientation. *Personal Review*, 34(2).

Cooper, L. Cuby., Davidson, J. Marilyn., Antoniou A. Stamitios. (2003). Occupational Stress, Job Satisfaction and Health State in Male and Female Junior Hospital Doctors in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6).

Cottrell, S. (2001). Occupational Stress and Job Satisfaction in Mental Health Nursing: Focused Interventions Through Evidence-based Assesment. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 8.

Crossman, Alf., Bassem, Abou-Zaki. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff . *Journal of Managerial Psychology*, 18(4).

Çekmecelioğlu Gündüz, Hülya. (2003). İş Çevresinin Algılanan Teşvik Edici Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri. *Verimlilik Dergisi*, 3.

Dua, K. Jagdish. (1994). Job Stressors and Their Effects on Physical Health, Emotional Health and Job Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 32 (1).

Durna, Ufuk. (2004). Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1).

Duygulu, Ethem. (1999). Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3).

Ehtiyar, Rüya. (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 4.

Ekinci, Hasan., Ekici, Süleyman. (2003). İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1).

Ellason L. Stephen. (2006). Factors Influencing Job Satisfaction Among State Conservation Officers. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(1).

Erdem, Ferda. (1992). “Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş Görenlerin Üzerinde Bir Uygulama”. *Verimlilik Dergisi*, 2.

Erdil, Oya., Keskin, Halit., İmamoğlu, Zeki., Erat, Serhat. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1).

Eren Gümüştekin, Gülden., Öztemiz, A. Bircan. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).

Eren Gümüştekin, Gülden., Öztemiz, A. Bircan. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23.

Fairbrother, Kerry., Warn, James. (2003). Workplace Dimensions, Stress and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1).

Groot, Wim., Maassen, Van Den Brink. (1999). Job Satisfaction of Older Workers . *International Journal of Manpower*, 20(6).

Güçlü, Nezahat. (2001). Stres Yönetimi . *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).

Güney, Salih., Ayhan, Demir.(1997). Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması. *Verimlilik Dergisi*, 2.

Güney, Salih., Varoğlu Abdülkadir., Aktaş, Aliye Mavili. (1997). Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma . *Verimlilik Dergisi*, 3.

Güven, Mehmet., Bakan, İsmail., Yeşil, Salih. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1).

İncir, Gülden. (2002). Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler. *Verimlilik Dergisi*,3.

Jeanne, Marie R., Torres, Bartholomeu. (2004). Occupational Stress and Constructive Thinking: Health and Job Satisfaction. *Nursing and Health Care Management and Policy*, 46(5).

Lu, Hong., While, E. Alison., Barriball, K. Louise. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42.

Luks, S. Alan., Savery, K. Lawson. (2001). The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3).

Öncer, Mustafa. (2000). İş Yeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları. *Verimlilik Dergisi*, 3.

Peşkiroğlu, Nurettin. (1994). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik. *Verimlilik Dergisi*, 1.

Piko, F. Bettina. (2006). Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43.

Rowden, W. Robert., Conine, Jr. T. Clyde. (2005). The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks. *Journal Of Workplace Learning*, 17(4).

Saldamlı, Asım. (2003). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6).

Sapancalı, Faruk. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 22(4).

Schneider, Benjamin. (1994). HRM-A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1).

Sullivan, E. Sherry., Bhagat, S. Rabi. (1992). Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 18(2).

Sutton, W. Geoffrey., Huberty, J. Thomas. (2001). An Evaluation of Teacher Stress and Job Satisfaction. *Education*, 105.

Şenyiğit, Gümran. (2004). Çalışma Hayatında Stres. *Verimlilik Dergisi*, 3.

Tarlan, Deniz., Tütüncü, Özkan. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2).

Tengilimoğlu, Dilaver. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1.

Tütüncü, Özkan. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).

Tütüncü, Özkan. (2000). Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4).

Yılmaz, Abdullah., Ekici, Süleyman. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2).

Yousef, A. Darwish. (2002). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From an Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4).

Yüksel, İhsan. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1).

Zuid, Gellis., Jongchun, Kim., Sung, Shul Hwang. (2004). New York State Manager Survey: Urban and Rural Differences in Job Activities, Job Stress and Job Satisfaction. *Journal of Behavioral Services & Research*, 31(4).

TEZLER

Aydın, Şule. (2004). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Erdoğan Tozkoparan, Güler. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eroğluer, Kemal. (2004). *Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gezer, Nurdan. (1998). *Muğla İli Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Gökçe, Reçper. (2005). *Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gürdoğan, Arzu. (2005). *Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü İle İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kantarıcı, Kemal. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özcan, Nuray. (1992). *Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi (İki Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama)*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.

Sertçe, Selahattin. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sun, H. Özlem. (2002). *İş doyumu Üzerine Bir Araştırma: T.C.M.B. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Tarlan, Deniz. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tural, Nazlı. (1994). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Stres Kaynakları, Stres Tepkileri ve Stresle Başetme Yolları*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tüzel, Yeşim. (2002). *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KİTAPLAR

Akat, İlder., Budak, Gönül., Budak, Gülay. (1997). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım: İzmir.

Aldemir, Ceyhan. (1993). *Personel Yönetimi*. İzmir Fakülteler Kitabevi: İzmir.

Balcı, Ali. (2000). *Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama*. Nobel Yayınları: Ankara.

Baltaş, Acar., Baltaş, Zuhul. (1986). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi: Ankara..

Barutçugil, İsmet. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.

Başaran, İ. Ethem. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. Gül Yayınevi: Ankara.

Başaran, İ. Ethem. (2000). *Örgütsel Davranış*. Feryal Matbaa: Ankara.

Bilgin, Nuri. (1995). *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Bingöl, Dursun. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Basımevi: Erzurum.

Bingöl, Dursun. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Bingöl, Dursun. (2001). *İşletmelerde Davranış*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Braham, J. Barbara. (1998). *Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. (Çev.: Vedat G. Diker). Hayat Yayınları: İstanbul.

Can, Halil. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi: Ankara.

Cole, Gerald. (2004). *Management Theory and Practice*. Thomson Learning: London.

Cüceloğlu, Doğan. (1992). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi: İstanbul.

Cüceloğlu, Doğan. (1994). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*. Remzi Kitabevi: İstanbul.

Davis, Keith. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış)*. Çev: Kemal Tosun. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.

Davis, Keith. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. Çev: Kemal Tosun ve diğerleri. Fatih Yayınları: İstanbul.

Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.

- Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Avcıol Basım Yayın: İstanbul.
- Eren, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah. (2000). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah. (1996). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Ertekin, Yücel. (1993). *Stres ve Yönetim*. TODAİE Yayını: Ankara.
- Greenberg, Jerald., Baron, A. Robert. (2003). *Behavior in Organizations*. Pearson Education International Inc.: New Jersey.
- Ivancevich, John M., Matteson, Micheal T. (1996). *Organizational Behavior and Management*. Irwin Mc Graw Hill Inc.: Boston.
- Ivancevich, John., Donnelly, H. James, Gibson, L. James. (1983). *Managing For Performance*. Business Publications Inc.: USA.
- Jandt, Fred. E. (2002). *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*. (Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker). Hayat Yayınları: İstanbul.
- Kahn, L. Robert, Katz, Davis. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev:Halil Can ve Yavuz Bayar). Doğan Basımevi: Ankara.
- Klarreich, H. Samuel. (1997). *Stressiz Çalışma Ortamı*. (Çev:Bengi Güngör). Öteki Yayınevi: Ankara.

Koçel, Tamer. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Kolosa, J. Blair. (1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. (Çev:Kemal Tosun ve diğerleri). Fatih Yayınevi Matbaası: İstanbul.

Kurtuluş, Kemal. (1996). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Inc.: New York.

McShane, L. Steven., Glinow, Mary Ann Von. (2003). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Inc.: New York.

Moorhead, Gregory., Griffin, W. Ricky. (1992). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company: Boston.

Özkalp, Enver., Kirel, Çiğdem. (1996). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları: Eskişehir.

Pehlivan, İnayet. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Personel Geliştirme Merkezi Yayınları: Ankara.

Pehlivan, İnayet. (2000). *İş Yaşamında Stres*. Pegem Yayıncılık: Ankara.

Robbins, Stephen. P. (2003). *Organizational Behavior*. Pearson Education International Inc.: New Jersey.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., Tüz, Melek. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi: Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Uludağ Üniversitesi Yayınları: Bursa.

- Schermerhorn, R. John. (1999). *Management*. John Wiley&Sons Inc.: New York.
- Schermerhorn, R. John., Hunt, G. James., Osborn, N. Richard. (2000). *Organizational Behavior*. John Wiley&Sons Inc.: USA.
- Sweeney, D. Paul., McFarlin, B. Dean. (2002). *Organizational Behavior Solutions for Management*. Mc Graw Hill Inc.: Boston.
- Torun, Alev. (1997). *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologlar ve Kal-der Yayınları: Ankara.
- Şişman, Mehmet. (1994). *Örgüt Kültürü*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Tosi, L. Henry., Carroll, J. Stephen., Rizzo, R. John. (1990). *Managing Organizational Behavior*. Harper & Row Publishers: New York.
- Tutar, Hasan. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. Hayat Yayıncılık: İstanbul.
- Wells, G. Ronalds. (1993). *Yetki Devri*. (Çev: Vedat Üner). Rota Yayınları: İstanbul.
- Werner, Isabel. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Çev: Vedat Ünser. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:1, Rota Yayınları: İstanbul.
- Yüksel, Öznur. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi: Ankara.

İNTERNET ALINTILARI

- Ardıç, Kadir., Baş, Türker.(2006), *Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic5.doc., Erişim: 10.03.2006.

Aktan, Can. (2006), *Motivasyon Teorileri*, <http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=184>, Erişim: 02.04.2006.

Aytaç, Serpil. (2006), *Çalışma Yaşamında Kadın*, <http://www20.uludag.edu.tr/~nazan/2077-10.html>, Erişim: 20.04.2006.

Aytaç, Serpil. (2006), *İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları*, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=117&pg=m, Erişim:19.05.2006.

Borrows, David., Wesson, Tom. (2000), *A Comperative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Professionals*, http://innovation.cc/rev_arts/job_satisfaction2.htm, Erişim: 02.04.2006.

Büyükbeşe, Tuba., Bakan, İsmail., Taşlıyan, Mustafa., Güven, Mehmet. (2003), *Akademik Personelin Kararlara Katılması Üniversitelerdeki Yöneticilerin Başarısını Etkiler mi?*, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-01.pdf>, Erişim: 10.04.2006.

Cam, Erdem. (2004), *Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar*, http://www.insanbilimleri.com/makaleler/psikoloji/Calisma_Yasaminda.htm, Erişim:11.05.2006.

Erdoğmuş, Nihat. (1999), *Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet-İşbirliği İnkilemi*, <http://juliamandelbrot.bravepages.com/erdogmus.pdf>, Erişim: 12.05.2006.

Filiz, Atilla. (2006), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl-phd>, Erişim:19.05.2006.

Giderler, Ceren., Tokat, Bülent. (2006), *Yöneticilerin A tipi ve B tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, <http://www.isletme-finans.com/bulent242.pdf>, Erişim:28.05.2006.

Gökdeniz, İsmail. (2006), *Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama*, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cİsmail%20GÖKDENİZ%5C173-189.pdf., Erişim: 21.05.2006.

Gökçeğöz, Fazlı., Birinci, İhsan. (2006), *Örgütsel Yabancılaşma*, http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/37/web/makaleler/Fazli_GOKCEGOZ-Ihsan_BIRINCI.htm., Erişim:17.04.2006.

Güçlü, Nezahat. (2006), *Örgüt Kültürü*, <http://manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>., Erişim:03.04.2006.

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi. (2006), *Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?*,<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5094>, Erişim:17.03.2006.

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi. (2001), *İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, Erişim:17.03.2006.

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi. (2005), *İşletmelerde Motivasyon* <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=239>, Erişim: 22.02.2006.

Karakaş, Fahri. (2006), *Zaman Yönetiminde A'dan B'ye Seyahat*, <http://www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=534>, Erişim:10.05.2006.

Keskin, Abdullah. (2006), *Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi*, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>., Erişim: 01.04.2006.

Koç, Saliha., Yeğen, Öznur. (2006), *İşyeri Stresi, Hemşirelikte İşle İlgili Stres ve Stres Yönetimi*, <http://www.acibademhastanesi.com.tr/TipBilgi/stres.htm>, Erişim:11.05.2006.

Nagy, Mark S. (1996), *A Better Way to Measure Job Satisfaction*, <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>, Erişim: 02.04.2006.

Özarpacı, Oğuzhan. (2002), *İş Analizi ve İş Tanımı*, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=47>, Erişim: 12.05.2006.

Rodoslu, Özlem. (2003), *Stres Yönetimi*, http://www.aktif.com.tr/bulten/sayi04/sayi04_01.htm, Erişim:11.05.2006.

Taştan Bal, Seçil. (2006), *Stres ve Stres Yönetimi*, http://www.insankaynaklari.com/CN/index001.asp?page=51&SectionId=3&ShowAbs=ON&PL=8&F_Konu=&GrpB=51, Erişim: 19.05.2006.

Tutar, Hasan. (2006), *Kişilik-Psikolojik Şiddet (Mobbing) İlişkisi*, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>, Erişim:10.05.2006.

Yağcı, Yalçın. (2006), *Bilgi ve Belge Uzmanlarının Organizasyonel Çalışmalarında Bir Olgu: Stres*, <http://www.kutuphaneci.org.tr/web/note.php>, Erişim:21.05.2006.

Yiğitoğlu, Vedat. (2005), *İş Doyumu*, http://www.yigitoglu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=29&itemid=25, Erişim:19.05.2006.

Yöney, Hakan. (2005), *Kariyer/Özel Yaşam Dengesi*, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4291>, Erişim: 01.05.2006,

<http://luna.cas.usf.edu/-miles/spctout9.htm>, Erişim:30.05.2006.

Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=326&id=19, Erişim: 19.05.2006.

DİĞERLERİ

Arıkanlı, Ahmet., Ulubaş, Bekir. (2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.

Avcı, Turgay., Karatepe, M. Osman. (2000). *İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme*. Erciyes Üniversitesi. 8inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. Kayseri.

Bingöl, Dursun, Naktiyok, Atılhan. (2001), *Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri*, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs.

Bumin, Birol., Şengül, Arzu. (2000). *İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Erciyes Üniversitesi, Mayıs, Nevşehir.

Erkan, Necmettin.(1989). *Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi*, 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara.

Erkmen, Turhan., Şencan, Hüner. (1994). *Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması*, 2. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, No:1, Kuşadası.

Şahin, Nesrin. H. (1994). *İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

EK 1: Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, banka çalışanlarının karşılaştıkları örgütsel stres kaynaklarının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir, iş tatmini ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmaktadır.

Size sunulan bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Programında yürütülen yüksek lisans tezi için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket, I., II. ve III. Grup sorulardan oluşmaktadır.Sonuçlar bilimsel amaca yönelik kullanılacağı ve gizli tutulacağı için isim belirtmenize gerek yoktur. Anketteki tüm soruların yanıtlanması, çalışmanın güvenilirliği için son derece önemlidir.Cevaplarınızı hiç kimse görmeyecek, anketler sadece araştırma yapan kişi tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir. İstedığınız takdirde çalışmanın bulguları tarafınıza bir rapor halinde iletilecektir.

Anket formunu doldurmanız 10 dakikadan fazla sürmeyecektir.

İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Sevgül Akgündüz
sevgul.akgunduz@teb.com.tr

I. GRUP
AŞAĞIDA BULUNAN KİŞİSEL BİLGİLERİNİZE AİT SORULARI
YANITLAYINIZ:

1. YAŞINIZ:

- A 20 yaş ve altı B 31-40 yaş arası C 51 yaş ve üstü
D 21-30 yaş arası E 41-50 yaş arası

2. CİNSİYETİNİZ:

- A KADIN B ERKEK

3. EĞİTİM DURUMUNUZ:

- A İLKOKUL B ORTAOKUL C LİSE
D ÜNİVERSİTE E LİSANSÜSTÜ

4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA SÜRENİZ (İŞ DENEYİMİNİZ):

- A 1 YILDAN AZ B 1-3 YIL C 4-7 YIL
D 8 YIL VE ÜZERİ

5. ŞUAN ÇALIŞTIĞINIZ BANKADAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ:

- A 1 YILDAN AZ B 1-3 YIL C 4-7 YIL
D 8 YIL VE ÜZERİ

6. ÇALIŞTIĞINIZ BANKADAKİ POZİSYONUNUZ:

- A ÜST KADEME YÖNETİCİ (ŞUBE MÜDÜRÜ) B ORTA
KADEME YÖNETİCİ
(YÖNETMEN-
MÜDÜR YARDIMCISI)
C ALT KADEME YÖNETİCİ (YETKİLİ-UZMAN) D DİĞER
(ANALİST-UZMAN
YRD.- GİŞEYETKİLİSİ)

7. ŞU AN YAPMAKTA OLDUĞUNUZ İŞİ İSTEYEREK Mİ SEÇTİNİZ:

- A EVET B HAYIR

II. GRUP

AŞAĞIDA BELİRTİLEN NEDENLER SİZDE STRES YARATMAKTA MIDIR? EĞER YARATIYORSA NE DERECEDE STRES YARATMAKTADIR LÜTFEN İŞARETLEYİNİZ:

	Çok Fazla	Çok	Orta	Az	Çok Az
1. Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sık sık işletme içinde yer değiştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aşırı disiplinli çalışma ortamı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kararlara katılamama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Görev dağılımındaki adaletsizlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İş yerine ulaşımında zorluklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Çok Fazla Çok Orta Az Çok Az

- | | Çok Fazla | Çok | Orta | Az | Çok Az |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. Çalışma saatlerinde belirsizlik | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. İşin sürekli gözönünde yapılması zorunluluğu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Yaptığımız için aşırı monoton olması | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Aşırı iş yükü | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. İş arkadaşlarının düşmanca davranması | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görmeme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Zamanla yarışmanın yanısıra hem başkalarıyla hem de kendimle rekabet etme durumum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Yeni durumlara ve uyaranlara uyabilme durumum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Sahip olduğum fiziksel özelliklerin(hastalıklar,direnç durumu, hormonal denge düzensizlikleri vb) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

III. GRUP

AŞAĞIDA BULUNAN MADDELERDE İŞ İLE İLGİLİ DUYGULARINIZ İÇİN SİZE UYGUN OLAN İFADEYİ SEÇİNİZ:

- | | Kesinlikle
Katılıyorum | Çoğunlukla
Katılıyorum | Kısmen
Katılıyorum | Çoğunlukla
Katılmıyorum | Kesinlikle
Katılmıyorum |
|---|---------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 32. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Amirimin(şube yöneticisi-üst yönetim) kendine bağlı çalışan kişileri idare tarzı bakımından işimden memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Amirimin (şube yöneticisi-üst yönetim) karar verme yeteneği bakımından memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmamdan dolayı işimden memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. İşle ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından işimden memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. Yaptığım işin ücreti bakımından işimden memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işimden memnunum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

42. Kendi kararımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.
43. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sağlaması bakımından işimden memnunum.
44. Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.
45. Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması bakımından işimden memnum.
46. Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından işimden memnunum.
47. Yaptığım iyi bir iş karşısında duyduğum başarı hissinden dolayı işimden memnunum.
48. İşletmem için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından işimden memnunum.

Teşekkürler...