



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARININ VE SÜREKLİ
KAYGININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ (S.D.Ü. KADIN
AKADEMİSYENLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA)

FATMA HAMİLCİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. NİHAT ALTUNTEPE

ISPARTA, 2014



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih:21/3/2014

Enstitü Yönetim Kurulunun 21/ 3/2014 tarih ve 645-16/C s sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz Çalışma Ekon. ve End. İlişkiler Anabilim Dalı Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Fatma HAMİLCİ'nin "Örgütsel Stres Kaynaklarının ve Sürekli Kaygının İş Tatmini Üzerine Etkisi (S.D.Ü. Kadın Akademisyenlerine Yönelik Bir Araştırma) " başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 21/3/2014 tarihinde saat 14.00'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya 75 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine**
(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine**
(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin reddedilmesine**
(Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

***Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.
Gereği için arz olunur.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman :	Yrd.Doç.Dr.Nihat ALTUNTEPE	
Üye :	Prof.Dr. Selim Adem HATIRLI	
Üye :	Doç.Dr. Ömer TURUNÇ	

Ek : Herbir jüriye ait tez değerlendirme jüri raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ Örgütsel Stres Kaynaklarının ve Sürekli Kaygının İş Tatmini Üzerine Etkisi (S.D.Ü. Kadın Akademisyenlerine Yönelik Bir Araştırma) ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Fatma HAMİLCİ

21.03.2014

A blue ink signature of Fatma Hamilci, written in a cursive style.

ÖNSÖZ

Günümüz iş yaşamında her insan başarılı olmak zorunluluğunun oluşturduğu kaygı ve stres altındadır. Bu durum örgütteki en üst düzeyde bulunan yöneticiden en alt düzeyde bulunan çalışana kadar herkes için geçerlidir. Stres özellikle son yıllarda evrensel bir ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin nedenleri stresin insan sağlığını ve iş yaşamında başarıyı olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanır.

Bireylerin işinde ve iş yerinde mutlu olması; performansının artmasını, iş tatmininin yükselmesini ve uzun süreli çalışmasını sağlayacaktır. Çalışan insanın örgütteki mutsuzluk nedenlerine bakıldığında kişilik eğilimleri ile iş özelliklerinin ya da örgüt yapısının örtüşmediği görülmektedir. Bireyin iş uyumu olmak üzere iş tatminini ve işten ayrılma eğilimine kadar birçok kavram örgütsel stres kaynakları ve kaygıdan zarar görmektedir. Bireyin kişiliği ve stresten etkilenme biçimi de önemlidir.

Dolayısıyla bu anlamda bu araştırmada örgüt içerisinde strese yol açabilecek stres kaynaklarının ve kaygı belirtilerinin tespit edilip, bunların iş tatminine etkileri belirlenerek kontrol altına alınmasında uygulanabilecek örgütsel yöntemler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmamın konusunu belirlemeden yazımına kadar her aşamasında değerli görüşleriyle bana rehberlik eden saygıdeğer danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Nihat ALTUNTEPE'ye teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca fikir alışverişinde bulunduğum ve bana yol gösteren çok değerli hocalarım başta bölüm başkanımız Prof. Dr. Hüseyin AKYILDIZ'a, Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK'e, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ'a ve Yrd. Doç. Dr. Musa TÜRKOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman ve her koşulda sınırsız desteğiyle ve güveniyle yanımda olan, en sıkıntılı zamanlarımda hep tutunacak bir dal uzatan; sahip olduğum her şeyi kendisine borçlu olduğum, benim için her şeyden kıymetli sevgili Annem Makbule FAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez öncesinde ve sırasında her zaman desteğini hissettiğim ve ümitsizliğe kapılmama ve geri çekilmeme asla izin vermeyerek beni ayakta tutan ve bu çalışma sırasında sonsuz destek ve sabır gösteren sevgili nişanlım Melih İSKENDER'e içten teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARININ VE SÜREKLİ KAYGININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ (SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ KADIN AKADEMİSYENLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA)

Fatma HAMİLCİ

Süleyman Demirel Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 146 sayfa, Mart 2014

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nihat ALTUNTEPE

Kadınların çalışma hayatında karşılaştığı pek çok sorun vardır. Bu sorunlar özellikle kadın çalışanların iş hayatını olumsuz yönde etkilemekte ve iş başarısını düşürüp, iş doyum düzeyini azaltmaktadır. Yapılan bu çalışmada kadın çalışanların iş tatminini düşürmeye etken olan örgütsel stres kaynakları ele alınmış ve sürekli kaygı nedenlerine çözüm yolu üretilmeye çalışılmıştır.

Kaygı insanoğlunun temel problemlerinden biri olarak varlığını sürdürmektedir. Uygarlığın gelişimi kaygıyı azaltmak yerine onu her gün yenilenen biçimlere sokarak insanlığa yeniden sunmaktadır. Sürekli kaygı, geleceğe yönelik olarak hissedilen ve bireyin kaygı yaşantısına olan yatkınlığıdır.

Bu tezin amacı; kadın akademisyenlerde örgütsel stres kaynaklarını ve örgütsel stres yönetiminde kullanılabilecek stratejileri kapsamlı bir şekilde incelemek, sürekli kaygı nedenlerine çözüm yolu üretmeye çalışmak ve bu teorik bilgiler doğrultusunda bir anket çalışması yapmaktır. Bu nedenle çalışma teorik ve deneye dayalı olarak iki kısımda incelenmektedir.

Teorik kısmın birinci bölümünde örgütsel stres kaynakları, örgütsel stresin tanımı, örgütsel stres yönetimi ele alınarak; sürekli kaygının tanımı, kaygının fizyolojisi ve aşamaları ve kaygının kuramsal yaklaşımları açıklanmıştır. İkinci bölümde, iş tatmini kavramı üzerinde durulmuş, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin önemi, iş tatmini şekilleri ve iş tatmini kuramları açıklanmıştır.

Tezin deneye dayalı kısmını oluşturan üçüncü ve son bölümde, araştırmanın uygulama alanını Süleyman Demirel Üniversitesi'nde çalışan toplam 774 kadın akademisyen oluşturmuştur. Örneklem çapını ise 120 kadın akademisyen oluşturmuştur. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Stres, Örgütsel Stres, Kaygı, Sürekli Kaygı, İş Tatmini

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATION SOURCES OF STRESS AND OF TRAIT ANXIETY ON JOB SATISFACTION (A STUDY FOR WOMEN ACADEMICIANS IN SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY)

Fatma HAMİLCİ

**Süleyman Demirel University, Labor Economics and Industrial Relations,
Master Thesis, 146 Pages, March 2014**

Supervising Proffessor: Asst. Prof. Dr. Nihat ALTUNTEPE

In working life, there are many problems women face. These problems have a negative impact on especially women employees' careers, decreasing their work performance and job satisfaction level. In this study, organizational sources of stress effective on decreasing job satisfaction of women employees will be dealt with and a solution to trait anxiety factors will be sought.

Anxiety exists as one of the main problems of human beings. The development of civilisation presents the anxiety forming it renewing a form day by day instead of decreasing it. Trait anxiety is the inclination for the life of men and it is felt towards future life.

The aim of this thesis is to examine women academicians organizational sources of stress and strategies that can be used to examine organizational stress Management in a comprehensive manner, trait anxiety to produce solutions to a cause for concern and also to take a poll with these theoretic knowledge. Therefore this work will be searched in two parts; theoretic way and experimental way.

In the first chapter of the theoretic part, by dealing with organizational sources of stress, the definition of organizational stress, organizational stress management; the definition of trait anxiety, the physiology of anxiety and stages and concerns the theoretical approaches are explained. In the second chapter, focused on the concept of job satisfaction, factors that affect job satisfaction, the importance of job satisfaction, forms of job satisfaction and job satisfaction theories are explained.

The third and the last chapter of the thesis covers a poll that, the population of the study is a total of 774 women academicians working at Süleyman Demirel University. The sample diameter of the study consists of 120 women academicians. Questionnaire method has been used in the field study. In the analysis of the data SPSS has been used.

Key Words: Organization, Stress, Organizational Stress, Anxiety, Trait Anxiety, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
YEMİN METNİ SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

1. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE SÜREKLİ KAYGI.....	3
1.1.Örgütsel Stres Kavramının Tanımı.....	3
1.2.Örgütsel Stres Kaynakları.....	6
1.2.1. İş Ortamına Bağlı Stres.....	7
1.2.2. Kurum İçindeki Role Bağlı Stres.....	12
1.2.3. Mesleki Kariyerin Gelişmesine Bağlı Stres.....	15
1.2.4. İş İlişkilerinden Kaynaklanan Stres.....	18
1.2.5. Kurumsal Yapı ve İklima Bağlı Stres.....	20
1.3.Örgütsel Stresi Ölçmede Kullanılabilecek Araçlar.....	24
1.3.1. Performans Testleri İle Stresin Ölçümü.....	24
1.3.2. Fizyolojik veya Biyolojik Değişimler Yoluyla Stresin Ölçümü.....	25
1.3.3. Yaşam Olayları Tablosu İle Stresin Ölçümü.....	25
1.3.4. İstatistik ve Görüşme Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü.....	26
1.3.5. Soru Dizini Hazırlama Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü.....	27
1.3.6. Sosyometrik Yöntem İle Stresin Ölçümü.....	27
1.4.Örgütsel Stresin Yönetimi.....	27
1.5.Kaygının Fizyolojisi ve Aşamaları.....	35
1.6.Sürekli Kaygı Kavramı.....	46
1.7.Kaygının Kuramsal Yaklaşımları.....	48
1.7.1. Psikoanalitik Kuram.....	48

1.7.2. Davranışsal Yaklaşım.....	49
1.7.3. Bilişsel Yaklaşım.....	50
1.7.4. Biyolojik Yaklaşım.....	51
1.7.5. Varoluşçu Yaklaşım.....	51

BÖLÜM II

2. İŞ TATMİNİ.....	52
2.1.İş Tatmininin Tanımı.....	52
2.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	56
2.2.1. Kişisel Faktörler.....	57
2.2.1.1.Kişilik.....	57
2.2.1.2.Yaş.....	59
2.2.1.3.Cinsiyet.....	60
2.2.1.4.Eğitim Düzeyi.....	62
2.2.1.5.Kıdem.....	63
2.2.1.6.Meslek.....	65
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	65
2.2.2.1.İşin Kendisi.....	66
2.2.2.2.Ücret.....	67
2.2.2.3.Terfi.....	68
2.2.2.4.Çalışma Koşulları.....	69
2.2.2.5.Çalışma Grubu.....	69
2.2.2.6.Yönetim.....	70
2.3.İş Tatmininin Önemi.....	71
2.4.İş Tatmini Şekilleri.....	75
2.5.İş Tatmini Kuramları.....	76
2.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	77
2.5.2. Alderfer'in ERG Kuramı.....	80
2.5.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	82
2.5.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	85
2.5.5. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	87

2.5.6. Porter-Lawler Başarı Beklentisi Kuramı.....	90
2.5.7. Eşitlik Kuramı.....	92
2.5.8. Amaç Kuramı.....	94
2.6.İş Tatmininin Ölçülmesi.....	97
2.6.1. Puanlama Ölçekleri.....	98
2.6.2. Anket Yöntemi.....	100
2.6.3. Davranış Gözlemlemesi Yöntemi.....	100
2.6.4. Mülakat Yöntemi.....	101

BÖLÜM III

3. ARAŞTIRMA VE BULGULAR.....	102
3.1.Araştırmanın Tasarımı.....	102
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	102
3.1.2. Araştırmanın Modeli.....	102
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	102
3.2.Araştırmanın Yöntemi.....	103
3.2.1. Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizleri.....	103
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	104
3.3.Araştırmanın Uygulaması.....	105
3.3.1. Verilerin Toplanması.....	105
3.3.2. Verilerin Analizi.....	106
3.3.2.1. Araştırmaya İlişkin Kişisel Bilgilerin Değerlendirilmesi.....	107
3.3.2.2.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	110
SONUÇ.....	124
KAYNAKÇA.....	131
EK 1: ANKET.....	142
EK 2: İZİN BELGESİ.....	145
ÖZGEÇMİŞ.....	146

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	Aktaran
Çev.	Çeviren
ÇYP	Çalışanlara Yardım Programı
Doç.	Doçent
Dr.	Doktor
EAP	Employee Assistance Programs
M.Ö.	Milattan Önce
SMT	Stress Management Training
SPSS	Statistical Packages For The Social Sciences
SRRS	Sosyal Yönden Adaptasyon Derecelendirme Tablosu
v.b.	Ve Benzeri
v.d.	Ve Diğerleri
v.s.	Ve Saire
y.y.	Yüzyıl
Yrd.	Yardımcı

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizleri.....	103
Tablo 3.2. Akademisyenlerin Yaş Düzeyleri.....	107
Tablo 3.3. Akademisyenlerin Medeni Hali.....	107
Tablo 3.4. Akademisyenlerin Eğitim Durumu.....	108
Tablo 3.5. Akademisyenlerin Toplam Hizmet Süreleri.....	108
Tablo 3.6. Akademisyenlerin Aylık Gelir Düzeyleri.....	109
Tablo 3.7. Akademisyenlerin İşletme İçerisindeki Konumları.....	109
Tablo 3.8. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi.....	111
Tablo 3.9. Örgütsel Stres Ölçeği Faktör Analizi.....	112
Tablo 3.10. Akademisyenlerin Ölçeklerden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	113
Tablo 3.11. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	113
Tablo 3.12. Akademisyenlerin Medeni Durumuna Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	114
Tablo 3.13. Akademisyenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	114
Tablo 3.14. Akademisyenlerin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	115
Tablo 3.15. Akademisyenlerin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	115
Tablo 3.16. Akademisyenlerin Akademik Unvanlarına Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	116
Tablo 3.17. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	116

Tablo 3.18. Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin	
Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	117
Tablo 3.19. Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmin	
Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	117
Tablo 3.20. Akademisyenlerin Toplam Hizmet Sürelerine Göre İş Tatmin	
Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	118
Tablo 3.21. Akademisyenlerin Ortalama Gelir Düzeylerine Göre İş	
Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	118
Tablo 3.22. Akademisyenlerin Akademik Unvanlarına Göre İş	
Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	119
Tablo 3.23. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres	
Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	119
Tablo 3.24. Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel	
Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	120
Tablo 3.25. Akademisyenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel	
Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	120
Tablo 3.26. Akademisyenlerin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel	
Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	121
Tablo 3.27. Akademisyenlerin Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel	
Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	121
Tablo 3.28. Akademisyenlerin Akademik Unvanlarına Göre Örgütsel	
Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	122
Tablo 3.29. Akademisyenlerin Örgütsel Stres Düzeyleri İle İş Doyum	
Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	122

Tablo 3.30. Akademisyenlerin Sürekli Kaygı Düzeyleri İle İş Doyum

Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....123

Tablo 3.31. Akademisyenlerin Sürekli Kaygı Düzeyleri İle Örgütsel Stres

Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....123

GİRİŞ

Stres, günümüzün rekabet ve çatışmalarla dolu iş hayatında bireyin sağlığını ve iş verimliliğini etkileyen önemli kavramlardan birini oluşturmaktadır. İnsanlar değişen sosyo-ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler ve aile ve iş yaşantısına bağlı olarak birçok stres faktöründen etkilenmektedir. Örgüt yönetimlerinde, insan ilişkileri yaklaşımının belirlenmesiyle birlikte işgörenlerin iş doyumuna gösterilen ilgi ve önem kazanmaya başlamıştır. Önceleri sadece kullandığı makine ve aletlerin bir parçası olarak görülen insan, bu yaklaşımla birlikte örgütün sahip olduğu en değerli kaynak olarak görülmektedir. Örgütlerin başarısı, sürekliliği ve rekabeti için; çalışanlara doyum verebilen bir iş ve iş ortamının örgüt yönetimi tarafından sağlanması gerekmektedir. Ancak bu sayede örgütler, verimliliği sağlayıp, başarılı olabilirler.

Ekonomik dengelerin değişmesi rekabetin artması ve küreselleşme ile aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşam, iş yerinde stres faktörünü daha belirgin bir şekilde ortaya çıkarmış ve insanlar üzerindeki etkisini en aza indirme çalışmaları önem kazanmıştır. Bu noktada bireyin yapısı ve işe karşı duygusu iş yaşamında önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

Günümüzün en önemli sorunları arasında yer alan kaygı da çalışma yaşamında etkisi ve sonuçları itibariyle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bugün bilgi çağına geçişin hızlanması, üretim ve müşteri ilişkilerinde yaşanan rekabetin etkin hale gelmesi, nitelikli işgücüne olan talebin artması, yenilik ve değişimin her alanda var olan sistemlerin yapı ve yönetim biçimlerini etkilemesi gibi faktörler iş yaşamını derinden etkilemektedir. Böyle bir ortamda işgörenler, hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, değişime uyum sorunları yaşamaları veya kapasitelerinin üzerinde bir iş yükü ile karşı karşıya kalmaları gibi nedenlerden dolayı yoğun bir iş stresine ve kaygıya maruz kalmaktadırlar.

İnsanlar içinde yaşadıkları toplum içerisinde hangi sosyal ortamları nasıl algılayacaklarını öğrenirler. Dolayısıyla insanların en temel duygularından biri olan kaygının hangi ortamlarda yaşanacağı kültürden kültüre farklılık gösterir. Kaygı (anxiety) genellikle korku verici, travmatik olaylar karşısında ortaya çıkar. Fakat kişi

bu duruma ne kadar çok şartlanırsa kaygı sürekli hale gelir ve yaşamı olumsuz etkilemeye başlar.

İş tatmini kavramı, çalışanların zihinsel, fiziksel sağlıklarıyla ve sosyal yaşamlarında olan üretkenlik, verimlilik, iletişim ve etkinlik gibi davranışlarıyla ilgili bir kavramdır. İş tatmini düzeyinin, hem çalışanı hem de işvereni etkileyen yönetsel ve davranışsal bazı sonuçları vardır. Tatmin düzeyi yükseldikçe çalışanların mutluluğu ve iş verimliliği artmakta, bu durumda işverenleri etkilemektedir. Bundan dolayı çağdaş kurumlar ve yönetimler için iş tatmini önemli bir faktördür.

Bu tez çalışması teorik ve uygulamaya dayalı olarak iki kısımda incelenmiştir. Teorik kısım iki bölümden oluşmaktadır. Teorik kısmın birinci bölümünde örgütsel stres kaynakları, örgütsel stresin tanımı, örgütsel stres yönetimi ele alınarak; sürekli kaygının tanımı, kaygının fizyolojisi ve aşamaları ve kaygının kuramsal yaklaşımları açıklanmıştır.

İkinci bölümde, iş tatmini kavramı üzerinde durulmuş, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin önemi, iş tatmini şekilleri ve iş tatmini kuramları incelenerek açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm ise tezin uygulamaya dayalı kısmını oluşturmaktadır. Çalışma için gerekli hipotezler belirlendikten sonra, bu hipotezler doğrultusunda anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın uygulama alanını Süleyman Demirel Üniversitesi'nde çalışan toplam 774 kadın akademisyen oluşturmuştur. Örneklem çapını ise 120 kadın akademisyen oluşturmuştur. Uygulama Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki fakültelerde yapılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır.

BÖLÜM I: ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE SÜREKLİ KAYGI

1.1.Örgütsel Stres Kavramının Tanımı

Çağımız hızlı ve sürekli toplumsal, siyasal ve ekonomik değişimlerin yaşandığı bir dönemi simgelemektedir. Bireylerin içinde bulunduğu bu değişime ayak uydurup uyduramamaları önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişimler, toplumun yönetsel düzeyini etkilemekte, organizasyonlar için belirsizliklere neden olmakta ve bu belirsizlikler sonucunda da stres meydana gelmektedir (Şimşek, 2002: 314).

Stres insanın yaşamdan aldığı doyum azaltan ve yaşamla bağlarının kopmasına sebep olabilen duygu durumu olarak ifade edilmektedir. Ortak bir amacın başarılması için bireysel çabaları sistematik ve bilinçli olarak bir araya getiren örgütler, strese elverişli bir ortam hazırlamakta ve zemin teşkil etmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 376).

Stres kavramı ile ilgili yapılan tanımları şu şekilde ifade edebiliriz: Hans Selye'ye göre stres, insan vücudunun herhangi bir isteme verdiği özgül olmayan karşılık; Lazarus'a göre, yoğun ve sıkıntılı bir sonuç yaratan, davranışları etkileyen önemli bir olay; Meneghan ve Mullan'a göre, organizmanın zararlı ortamlara tepkisi; Hann'a göre, insanın içinde bulunduğu ortamı kötü olarak değerlendirmesi sonucunda başına gelen durum; Magnuson'a göre, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki olarak tanımlanmaktadır. Davis stresi, bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu olarak ifade ederken; Robbins, kişilerin karşı karşıya kaldıkları, fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu olarak ifade etmiştir. Cannon, istenmeyen evresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarıcılar olarak; Lazarus ise, kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamı şeklinde tanımlamışlardır (Aytaç, 2009: 2-3).

Stresli iş yaşamı işgörenlerin duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamamalarına ve uyumsuz kişilik özellikleri göstermelerine yol açabilmektedir. Bu nedenle stres yükü fazla olan bireylerde telaşlanma, mutsuzluk, kararlara katılmama, sabırsız olma, alınganlık, sürekli eleştirme, yapıcı eleştirilerde bulunmada zorlanma, inisiyatif kullanmada zorlanma, uzun süreli çalışmama, empati kuramama, unutkanlık gibi davranışsal özellikler görülmekte ve bu davranışlar stresle başa çıkma önlemleri ya da tedbirleri geliştirmelerini gerektirmektedir (Güney, 2001: 516).

Stres, iş yerinde ve çevrede yer alan, sağlığa zararlı olarak görülen olaylardan dolayı meydana gelen belirtileri kapsadığından (Şimşek, 2002: 311), organizmanın tehdit karşısında içinde kaldığı stres durumunda bireyde hem bedensel hem psikolojik düzeyde birçok değişiklik meydana gelmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2008: 23).

Stresle başa çıkabilmek için kalan işgörenin kendisinde stres yaratan faktörleri bilmesi, stresle başa çıkma tutumları konusunda bilgi sahibi olması ve gerektiğinde bu yöntemleri doğru biçimde kullanabilmesi gerekmektedir (Aslan, 2007: 69). Burada amaç stresin tamamen yok edilmesinin yanı sıra, insanın yaşamını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmaktır. Kısaca, stresle başa çıkma, stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltmak, yok etmek ya da bu gerilime maruz kalan birey tarafından gösterilen davranış ve duygusal tepkileri güçlendirmektir (Güney, 2001: 538).

Stresle yaşama yeni bir olgu değildir. Bireylerde gerilim yaratarak strese neden olabilecek olaylar eski çağlardan beri süregelmektedir. Eski çağlarda bireylerin yırtıcı hayvanlarla veya kendi aralarında yaşadıkları gerilime neden olan olaylar, günümüzde teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal konulardaki hızlı değişimlerle devam etmektedir (Sabuncuoğlu, 1998: 185).

Latince “estrica” sözcüğünden dilimize geçen “stres”; insanların sağlığı ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade etmektedir. Stresin çok sayıda tanımı bulunmaktadır. 18. yy. ve 19. yy.’da stres, ‘bütünlüğünü koruma’ ve ‘esas durumuna dönmek için çaba harcama’ halini de belirtmektedir. Stres; tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli

oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak açıklanmaktadır. Stres bedensel ve ruhsal olarak bizi zorlayan tehditler karşısında yeni bir uyum sağlama çabası içinde bulunma halidir. Kişiye stres duyuran şeyler dış koşullardan kaynaklandığı gibi insanın olaylara bakış açısından da kaynaklanabilir. Stres aslında yaşamın ve insanın yapısında var olan bir olgudur. Yaşantıyı üzücü olaylardan soyutlayarak, hep mutlu, neşeli, olumlu olaylarla dolu düşünmek mümkün değildir (Erdoğan v.d., 2009: 448).

İlk kez 1930’lu yıllarda Hans Selye tarafından ortaya atılan stres kavramı, “Bireyin herhangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında gerekli uyumu sağlayabilmek için ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki göstermesi” olarak tanımlanmaktadır (Özkaya v.d., 2008: 164). Selye 1950’li yıllarda ise stresi “organizmaya zarar veren uyarıcı” olarak tanımlamış, daha sonra “organizmada zorlama sonucu ortaya çıkan tepki” olarak kabul etmiş ve 1956 yılında “özgöl olmayan genel uyum belirtileri” üzerinde durmuş ve stresin “organizmanın zararlı etkenler karşısında hastalık belirtileri göstermesi” olduğunu ileri sürmüştür (Selye, 1956: 3-5). Başta Selye olmak üzere stres üzerinde tüm araştırmacılar bu kavrama önce “organizmaya zarar veren etken”, daha sonra “dış ve iç ortamdan kaynaklanan zararlı etkenlerin organizmada yarattığı değişiklik” olarak yaklaşmışlardır. Günümüzde ikincil yaklaşım biçimi benimsenmiştir (Köknel, 1998: 38). Stresin psikolojik yönüne ağırlık veren Lazarus; stresi, tüm insanlar ve hayvanlarda yoğun sıkıntılar yaratan ve davranışlarını da önemli ölçüde etkileyen evrensel bir olay olarak tanımlamaktadır (Aysan, 1988: 56).

Stres, uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda kişiyi geliştiren, onu harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır. Stresin fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda kişiye zarar vermesi, nedeni anlaşılamayan ve anlaşıldığında da başa çıkılamayan kaygıların sonucu kişinin bu gerilimle mücadele edememesiyle başlar. Önemli olan yaşam gerilimlerinin bu düzeye gelmeden önce kontrol altına alınması ve hatta belirli amaçlar için onun yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır. Bunun yapılabilmesi için stresin gerçekte ne olduğunu, nelerden kaynakladığını, etkilerini ve sonuçlarını bilmek gerekir. Bu bilgiye sahip olan bir kişi stresi, sağlıklı yaşamını ve başarısını destekleyen bir güç olarak da kullanabilir (Barutçugil, 2002: 144).

Örgütsel stres, kişi ve örgüt arasındaki ilişkilerden kaynaklanan kişilere göre değişiklik gösteren ve kişinin normal fonksiyonlarından uzaklaşmasına neden olan bir durum olarak ifade edilmektedir (Saal ve Knight, 1998: 437).

Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki temel etkileşiminden kaynaklandığını göz önünde bulundurmak gerekir. Bu iki etmenden birisi, bireysel özellikler diğeri ise, örgütsel özelliklerdir. Bunlar bir durumda stres tepkisini başlatarak bireyde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyaranlarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirler. Stres uyaranlarının büyüklüğü direnme kapasitesini aştığı noktada stres ortaya çıkar. Strese direnme bir bireysel nitelik, kişilik özelliğidir. Oysa stres uyaranları, çalışma hayatının ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinden doğan bir olgudur (Pehlivan, 2002: 22).

1.2.Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde bulundukları sosyal bir iklime sahiptirler. Bu bağlamda her örgüt, yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve öteki etmenlere göre stres kaynakları oluşturmaktadır (Aydın, 2004: 54).

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). Örneğin; çeşitli meslekler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada gardiyanlık, polis memurluğu, öğretmenlik, akademisyenlik, ambulans şoförlüğü, hemşirelik, doktorluk, itfaiyecilik, diş hekimliği, maden işçiliği, askerlik, aktörlük ve gazetecilik gibi mesleklerin en çok stresli meslekler olduğu belirlenmiştir (Hargreavas, 1999: 35). Günümüz modern toplumları, çalışma yaşamına küçümsenmeyecek oranda bir hız ve hareketlilik getirmiştir. Böyle bir çalışma ortamı, bireylerin sürekli rekabet ve yarış içinde bulunmalarına, kendi yetenek ve sınırlarını zorlayarak yaşamlarını sürdürmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle birey ister kamu ister özel sektörde çalışsın, sürekli böyle bir çalışma ortamında bulunduğu için stres kavramı ile tanışması da kaçınılmaz

olmaktadır. Örgütlerde insan unsuruna verilen önem arttıkça, stres ve stresin örgüt üzerindeki etkileri de önem kazanmaktadır (Ertekin, 1991: 7).

Örgütlerde stres kaynakları araştırmacılara göre farklı şekillerde gruplandırılabilir.

Cooper ve Marshall 1976 yılında organizasyonlarda stresin beş temel kaynağı üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel stresin nedenlerini ortaya koymuşlardır. Buna göre örgütsel stresin kaynakları şu şekilde sıralanmaktadır: İşin niteliği, rol belirsizliği, bireyler arasındaki ilişkiler, kariyer geliştirme faktörleri, örgütsel yapı, örgütsel kültür ve iklimdir (Gordon, 1994: 311).

Yates, iş çevresi ile ilgili stres faktörlerini kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Yates'e göre bireyin iş çevresi ile ilgili olarak ortaya çıkan stres faktörleri, kişiler arası çatışmalar, rol belirsizlikleri, sorumluluk, yoğun iş yükü, mekan veya yer sorunları, kaynakların dağılımında dengesizlikler, katılım, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, iş güvensizliği, yetersiz ve hızlı terfi gibi faktörler önemli stres faktörleridir (Yates, 1998: 48).

Yapılan gruplandırmalar göz önünde bulundurularak bu çalışmada stres kaynakları; iş ortamına bağlı stres, kurum içindeki role bağlı stres, mesleki kariyerin gelişmesine bağlı stres, iş ilişkilerinden kaynaklanan stres ve kurumsal yapı ve iklime bağlı stres olmak üzere beş başlık altında ele alınıp incelenmiştir.

1.2.1. İş Ortamına Bağlı Stres

İş ortamına bağlı stres, fiziksel çalışma koşullarını, işin az veya çok olması ile vardiya usulü çalışmayı içerir.

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına neden olan önemli etkenlerdendir. Bu koşulların en uygun düzeylere ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyebileceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların işgörenin çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1987: 55).

Fiziksel çalışma koşullarını, gürültü, aydınlatma, ergonomik faktörler, hava koşulları, kalabalık, radyasyon ve iş ortamında yaşanan huzursuzluklar oluşturmaktadır.

- **Gürültü:** Gürültü, bireyin ya da toplumun rahatını ve sağlığını olumsuz yönde etkileyebilen ve istenmeyen bir ses olarak ifade edilmektedir. Gürültü, ani olarak meydana geldiği zaman, insanda ani korkulara ve şoklara neden olmaktadır. Gürültünün insan sağlığı üzerindeki etkilerini fizyolojik olarak belirtmek gerekirse bu etkileri, geçici ya da kalıcı işitme hasarları, kan basıncında artış ve nabızda hızlanma, dolaşım sisteminde değişiklikler, ani refleksler, ürkme, uyku bozukluğu ve yorgunluk, psikolojik olarak ise davranış bozuklukları, korku, rahatsızlık, tedirginlik, zihinsel etkinliklerde yavaşlama, iş tatmininin ve verimliliğin azalması olarak sıralamak mümkündür (Işıksan, 2004: 126).

Gürültü, özellikle zihinsel işlemleri gerektiren mesleklerde oldukça rahatsız edici bir faktör olarak ortaya çıkar. Gürültü, ruh ve sinir hastalıkları, kan basıncı yükselmeleri, ülser ve kanser gibi sağlığı olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, frekans ve şiddet bakımından aşırı gürültüler geçici ve sürekli sağırılıklara, bedensel direnci düşürerek de kronik yorgunluğa neden olmaktadır. Gürültünün iş yerinde kabul edilebilir en yüksek şiddet derecesi 90 desibel civarında olmalıdır (Eren, 2001: 288).

- **Aydınlatma:** Yetersiz aydınlatma, göz kamaşmasına ve uygun olmayan renklerin kullanımı da ışık stresine neden olmaktadır. Görme sistemi üzerindeki ışık stresinin sonucu bireyde oluşan yorgunluk, kassal ve sinirsel niteliktedir. Özellikle sinirsel yorgunluğun kronikleşmesi, uykusuzluk, dolaşım bozukluğu ve çarpıntılar gibi otonom sinir sistemi rahatsızlıklarına neden olabilir. Bunun yanında sürekli göz kamaşmasının yol açtığı kan basıncındaki değişikliklerin kalp rahatsızlıklarını geliştirdiği gözlenmiştir (Erdem, 1992: 139-146).

İyi bir ışıklandırma hem erken yorulmayı önler hem de bireyleri güdeleyerek iş verimini arttırır. Çalışanlar genellikle gün ışığına yakın bir ışıklandırmayı tercih ederler ki bu; bireylere çalışma sırasında ferahlık verir. Kötü ışıklandırmanın getirdiği yorgunlukla birleşen can sıkıntısı, çalışanın hem dikkatini dağıtır hem de çalışanı moral olarak yıpratıp sinirli kılar. Moral üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra kötü ışıklandırma göz sinirlerini yıpratıp zayıflatmakla kalmaz, geçici veya daimi körlüklere de yol açmaktadır (Eren, 2001: 280).

- **Ergonomik Faktörler:** İşletmelerin çalışan ve yöneticileri, faaliyetlerini gerçekleştirirken çeşitli el aletlerini, mekanik araç ve gereçleri ve belirli

elektronik sistemleri (bilgisayarlar ve uzaktan kontrol sistemleri) kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu işbirliğinden amaç, işgörenin fiziksel ve zihinsel yeteneklerini desteklemekle birlikte verimliliği arttırarak işletmelerde kullanılan her türlü araç ve gerecin en etkin biçimde hizmete sokulmasını sağlayarak kullanıcıların duruş, oturuş, genel sağlık, güvenlik ve sisteme uyumlarının sağlanmasıdır. Söz konusu insan ve makine uyumunu sağlayacak ergonomik faktörlerin dikkate alınmaması çalışan ve yöneticilerin yorulmalarına, zorlanmalarına ve uzun dönemde hastalanarak işten uzak kalmalarına neden olmaktadır. Bütün bu olumsuzluklar karşısında insan, makine ve çevre ilişkilerin incelenerek iş ortamında insanların sağlıklı ve üretken bir şekilde çalışabilmeleri için gerekli düzenlemeleri yapmak örgütsel stresin önlenmesi açısından önemlidir (Bağış ve Şimşek, 2002: 84).

- **Hava Koşulları:** Isı stresi, insan vücudunun soğuğa ve sıcağa karşı gösterdiği değişik tepkilerin birleşiminden oluşur. Sonuçlar, ısının derecesine (soğuk-sıcak), alışkın olup olmama durumuna ve ısıya maruz kalma süresine bağlı olarak değişir. Organizma belli bir noktaya kadar soğuğa ve sıcağa adapte olabilmektedir. Ancak vücut hem adapte olurken ilave bir yük yüklenir, hem de adapte olamadığı ısı durumlarında fizyolojik ve psikolojik açıdan zorlanır, bunlara bağlı olarak performans düşmesi, kaza ve hatalarda artış gözlenir (Işıksan, 2004: 130).

Stres araştırmalarında fiziksel çevre stresörleri, orta düzeyde stresör olarak nitelendirilmiştir. Bunun nedeni, fiziksel koşulların yol açtığı olumsuz sonuçların kısa dönemde izlenememesi ve meslek hastalıkları dışındaki durumların kolay tanımlanamamasıdır. Oysa gürültü, sıcaklık ve ışık faktörlerinin etkileri, meslek hastalıkları ile sınırlanamayan çok yönlü etkilerdir. Soğuk ortamlarda çalışan kişilerde ısı stresi, kas ağrıları, dolaşım bozuklukları, derinin kuruması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, performans azalmaları, el duyarlılığının yitilmesi, buna bağlı kaza ve hata oranında artışlar ve algılamada güçlükler meydana gelmektedir. Sıcak ortamlarda tuz kaybına bağlı olarak halsizlik, adale krampları, cilt hastalıkları ve dolaşım bozuklukları ve bunlara ek olarak durgunluk, endişe, sıkıntı, sinirlilik gibi ruhsal belirti ve yakınmalar ortaya çıkmaktadır (Erdem, 1992: 142).

- **Kalabalık:** İşyerinin kalabalık oluşu, iş göreni iki şekilde etkilemektedir. İlki kalabalığın iş ortamındaki gürültüyü arttırması iş göreni olumsuz yönde etkileyerek iş verimini düşürmektedir. İkincisi ise, kalabalık bir ortamda çalışmak, gizlilik ve kişiye özgünlüğü yok etmektedir. Örneğin; çok kalabalık ortamlarda bireyler özel telefon görüşmelerini bile gizlilik içinde yapamazlar. Gizliliğin ve özgünlüğün olmayışı bireylerin kendilerini engellenmiş ve kısıtlanmış hissetmelerine ve buna bağlı olarak stres yaşamalarına neden olmaktadır (Aydın, 2002: 54).

- **Radyasyon:** Günümüz çalışma hayatının vazgeçilmez yardımcısı olan bilgisayarların yaydıkları radyasyon insan metabolizmasını olumsuz etkilemektedir. Yayılan bu radyasyon tehlikesini en aza indirgeyecek bazı filtre sistemlerinin tedarik edilmesi ve mutlaka kullanılması şarttır. Örgütlerde bilgisayar kullanımı gün geçtikçe artmakta ve daha çok insan radyasyonla karşı karşıya kalmaktadır. Bilgisayar kullanımı ile yönetici kendisini çevreleyen belirsizliklerden biraz olsun kurtulmuş, zamanının büyük bir kısmını alan işler ortadan kalkmış, düzensiz ve çözülmez denilen sorunlar düzenli ve çözülebilir hale dönüşmüştür (Ülgen, 1980: 124).

- **İş Ortamında Yaşanan Huzursuzluk:** İş yerindeki ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır. İş ortamındaki bireylerin birbirleri ile olan etkileşimleri onları ya olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. İş yerindeki ilişkilerini iyi düzenleyemeyen bireyler kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek, kötü iş ortamının oluşmasına, verimliliğin azalmasına ve iş tatmininin düşmesine neden olmaktadır. Bu durum ise önemli ve süreğen bir stres kaynağıdır (Aydın Pehlivan, 2002: 63).

- **Aşırı İş Yükü:** Yapılan işin çok olması büyük ölçüde göreceli bir olgudur. Her örgütte, normal çalışma saatleri içinde yapılacak işin miktarıyla ilgili bir düzenleme mevcuttur. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında, bir bireyin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, ideal ölçülerin üzerinde olursa, bu aşırı iş yükünü oluşturur. Aşırı iş yükü, genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi niceliksel (kantitatif) iş yükü; diğeri ise niteliksel (kalitatif) iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, belirli bir zaman dilimi içerisinde bitirilmesi gereken birçok işin olmasıdır. Niteliksel

iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan bireyin sahip olduğu nitelikler arasında bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, işi yapacak olan birey; işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı için, birey bu işi yapmakta zorlanacaktır (Cam, 2004: 3).

İşgörenlerde strese neden olan bir diğer faktör ise yetersiz iş yüküdür. Özellikle zamanının çoğunu oturarak geçirmek durumunda kalan veya zeka ve yeteneğinin altında rutin işleri yapmak zorunda kalan personelin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir. Özellikle A tipi özelliğe sahip iş görenler, iş yükünün yetersizliğini başarısızlığın ve güvensizliğin bir işareti olarak algılayarak daha fazla strese girmektedirler (Yılmaz ve Ekici, 2006: 35).

Mesleği gereği insanlarla birebir çalışmak durumunda kalanlar arasında yoğun iş yükünün daha çok karmaşıklığı ifade ettiği düşünülür. Fakat bu iki ölçü büyük oranda birbirinden bağımsızdır. Her ikisi de duygusal tükenmeyle farklı ilişkiye sahiptir. İnsanlarla uğraşanlar sık sık yoğun bir iş yüküyle karşı karşıya kalmalarından şikayetçidirler. Ağır iş yükü duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir. Zira artan stres, artan sosyal talepten kaynaklanacaktır. Birçok çalışan iş stresini işverene belli etmeyerek çalışmasını sürdürmeye devam eder (Kendall, 2000: 17).

- **Vardiyalı Çalışma:** Yaşayan bütün organizmalar, yirmi dört saat içinde ortama uyum sağlayarak gelişmektedir. İnsanlar vücut işlevlerinin çoğunda saate uygun bir ritmi korumaktadır. Bu yirmi dört saat içinde uyku saatleri, vücut ısısı, kan basıncı, böbreklerin salgılanması ve kandaki şeker oranı tutarlı bir yükselme ve düşme gösterir. Örneğin; böbrekler gündüz geceye oranla daha fazla idrar üretmeye programlanmıştır. Bir hafta gece gündüz düzeni bozulan farelerin hayat sürelerinde ortalama %6'lık bir azalma görülmüştür (Norfolk, 1989: 30).

Sanayileşmiş ülkelerde bulunan işgücünün yaklaşık %20'sinin vardiyalı sistemle çalıştıkları tahmin edilmektedir. Vardiyalı çalışma düzenine bağlı olarak çalışanlarda uyku problemi yaşanabilmekte ve buna bağlı olarak fiziksel ve ruhsal değişik komplikasyonlar meydana gelebilmektedir. Yapılan araştırmalara göre, vardiyalı çalışma, bireyin vücut sıcaklığını, metabolizmasını, kan şekerini ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Vardiyalı çalışma düzeni insan beyninin doğal ritmini bozduğundan bu ritim bozukluğu; sürekli yorgunluk, stres ve

depresyona neden olabilmekte ve zihinsel verimliliği etkilemektedir. Bu da çalışanın iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır (Aytaç, 2009: 12-13).

- **Tekdüze Çalışma ve Monotonluk:** Seri üretim teknolojisinin beraberinde getirdiği çalışma koşulları ve ortamı işçiler arasında sosyal bütünleşmeyi yok etmektedir. Seri imalat teknolojisinde makinelerin kişinin çalışma hızı ve temposunu belirlemesi, iş başından birkaç dakika bile ayrılmanın olanaksızlığı ve gürültü, çoğu kez yan yana çalışanların yakın arkadaşlık kurmalarını zorlaştırabilmektedir. İşin içeriğinin çok dar, monotonluğun yüksek, hüner düzeyinin düşük ve ekip çalışmasının yetersiz olduğu seri imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda işçiler arasında, yalnızlık, birbirlerine karşı soğuma ve yabancılaşma, aşırı stres gibi verimsizliğe yol açan bir takım duygu ve davranışlar ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde monotonluğun çalışan insan üzerindeki diğer etkileri ise; umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklar olarak sıralanabilir (Aytaç, 2009: 12).

Yapılan bir işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendini işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde ise karşı yabancılaşma duygusu oluşturur. Bu durum onun için yaygın bir stres kaynağıdır. Stres sonucu ortaya çıkan psikolojik ve sosyal davranış bozuklukları bazen kolay atlatılabilmekte bazen ise, tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik durumları oluşturabilmektedir (Tutar, 2000: 242).

1.2.2. Kurum İçindeki Role Bağlı Stres

İş yaşamındaki önemli bir stres kaynağı da örgüt yapısı ve onunla ilgili konulardır. Kişiler herhangi bir örgütte, sistemin bir parçası olmak için, kendi özgürlüklerini ve kişiselliklerini bırakmak zorundadırlar. Buna ek olarak örgütsel hayatın bu önemli gerçeği karşımıza pek çok stres yapıcıyı da çıkarmaktadır (Artan, 1986: 87).

Kurum içindeki role bağlı stres kaynakları; rol çatışması ve rol belirsizliği, örgüt yapısı, örgüt iklimi, örgütsel pozisyon, örgütsel değişim ve örgütsel alana bağlı olmak üzere ele alınmıştır.

- **Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi:** Örgüt yapısı ve örgüt iklimi, örgütsel stresin başlıca etkenleri olarak gösterilmektedir. Örgütteki farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, bireyin davranışlarının kısıtlanması, örgüt politikalarının

anlaşılır olmaması, bireyin karar verme sürecine katılımının olup olmaması bu faktörlerden sadece birkaçıdır. Sayılan etkenler dışında; bölümler arası çekişmeler, baskı ve sıkı gözetim, çalışma ilişkilerindeki bozukluklar ve sistemdeki karmaşıklıklar vb. faktörlerde örgüt yapısından kaynaklanan stres faktörleri olarak nitelendirilebilir (Güler v.d., 2001: 21).

Bireyler bir örgüte girdiklerinde o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak, örgüt üyesi oldukları alt küme ile özdeşleşmek durumundadırlar. Bireyin küme tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edip etmemesine göre örgüt ve küme ile özdeşleşme düzeyi de değişmektedir. Çalışanın bu süreçte yaşadığı baskı ve sorunlar önemli bir stres faktörüdür (Aydın Pehlivan, 2002: 74).

Bireyin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması da stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlarla ilgili olarak, çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda, tüm çalışanlar stres yaşayacak, böylece üretim düşecek, verim azalacak ve iş doyumu en alt seviyeye düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinde göz ardı edilirse bu olumsuz durum da bireyde stresi arttıracaktır (Aytaç, 2002: 3).

- **Örgütsel Pozisyon:** İşletmelerde örgütsel strese neden olan bir diğer örgüt yapısıyla ilişkili değişken bireyin işletme içerisindeki pozisyonudur. Örgüt yapısıyla ilgili başlık altında karar mekanizmasına katılmanın önemi vurgulanırken de belirtildiği gibi örgütsel hiyerarşide alt kademelerde bulunan kişilerin iş üzerindeki hakimiyetlerinin az olmasının daha fazla strese girmelerine yol açtığı görülmektedir (Ross ve Altmaier, 1994: 49).

- **Örgütsel Alan ve Örgütsel Değişim:** Bir işletmenin örgütsel nitelikleriyle ilgili ele alınabilecek bir başka örgütsel stres faktörü, işin yapıldığı alanla ilgilidir. Örgütsel alan, çalışanın işi ile ilgili faaliyetlerini gerçekleştirdiğini düşündüğü ve arkadaşlarıyla birlikte olduğu kişisel mekan veya yer olarak tanımlanmaktadır (Ross ve Altmaier, 1994: 49).

Örgütsel alan değişikliklerinin çalışanların stres seviyelerini etkilediği bilinen bir gerçektir. Bu etki iki yönlü olarak görülmektedir. Genellikle çalışanların örgütsel alanlarına yapılan müdahalelerin çalışanlarda strese neden olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda, asıl mekanlarından yabancı bir mekana gönderilen

Çalışanların kendilerini yeni ortama yabancı ve soyutlanmış hissederek, yetenek ve liderlik özelliklerini tam olarak kullanamadıkları ve kendilerini zayıf hissettikleri görülmüştür (Jere, 1989: 59).

Değişim kavramını kısaca statükoyu yani mevcut durumu değiştirmek şeklinde tanımlayabiliriz. Mevcut durumun değiştirilmesi rgt meydana getiren insanların rahatını ve huzurunu bozar. İnsanlar bundan hoşlanmaz, tepki ve direnç gösterirler (Dalay, 2002: 105). Statko bozulduğunda insanlar derin bir yitip bitmişlik duygusuna kapılırlar ve beklentilerinin sarsıldığını dşnrlar. Bununla birlikte, yetmezlik veya görevlerine ihanet ettikleri sonucuna varırlar (Linsky, 2004: 73).

- ***Rol atışması ve Rol Belirsizliği:*** Rol atışması, örgüt içinde çalışan bireyin veya yöneticisinin hangi rolü yapacağını bilemeyip şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 37).

Rol atışması, aynı anda iki veya daha çok rolü üstlenmek durumunda olan bir kişinin, rolün gereklerinden birine uymanın diğerine uymayı güçleştirecek biçimde ortaya çıkmasından meydana gelen durumdur. Rol atışması genellikle çalışanın kişisel ltleri, değer ve beklentileriyle işin gerekleri arasındaki zıtlıklar sonucu ortaya çıkmaktadır (Işıkhan, 2004: 106).

Rol belirsizliği genellikle, bir işin yapılmasına ilişkin bilgi veya iletişim eksikliği sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu belirsizlik, eğitim eksikliği, zayıf iletişim veya bilginin çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından çarpıtılması veya kasıtlı olarak esirgenmesi nedeniyle oluşmaktadır (Luthans, 1989: 200).

Rol atışması bireyin bireysel özellik ve yeteneklerin gerçekleştirecek role uyumsuzluğundan da doğabilir. Bazen taşınan roller de rol çatışmasına neden olabilir. En genel şekliyle rol atışması kişinin bulunduğu ortamda yapması gereken ile yaptığı arasındaki olumsuz farkı ifade eder. Yapılan alışmalar bireylerin rol atışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde, rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir. Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliği sonucu oluşur. Bireyin görev tanımına ters düşmesi rol çatışmasının ortaya çıkışının başlangıcıdır. Bu

yüzden insanlar, üstlendikleri rollerin niteliğinden ötürü ya da bu rolleri üstleniş biçimlerinden ötürü bir takım çatışmalar yaşayabilirler (Altuntaş, 2003: 124).

İş yaşamı ortamında rol çatışmaları, kaynaklanış biçimlerine göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin, çalışandan çelişen ve uyumsuz beklentilerde bulunması yöneticiden kaynaklanan bir rol çatışmasıdır. Aynı çalışana birden fazla amirin çakışan rol davranışları içeren taleplerde bulunması da rol çatışması doğurabilmektedir. Diğer bir rol çatışması türü ise roller arası çatışma olup, çalışanın yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanmaktadır. Genel olarak rol çatışması ile karşılaşan birey örgütte önemli bir fonksiyonu olan etkinliği yerine getirememiş olacaktır. İhmal edilen görev bireyi, bazı önemli sorumluluklarını yerine getirmediği düşüncesine iterek bir takım psikolojik rahatsızlıklar yaşamasına neden olabilecektir (Silah, 2005: 242).

Bu problem genellikle, örgütte orta kademede görev yapan bireylerde görülmektedir. Üst kademedan gelen emirle, en alt kademedekilerden yapılması beklenenleri gerçekleştirmek kolay olmayacağından rol çatışmasına yol açar. Bu durum çoğu zaman çalışanlar arasında gerginlik ve sürtüşmeye yol açar. Bu da örgütte koordinasyonu bozar ve güveni azaltır (Baltaş ve Baltaş, 2004: 71).

1.2.3. Mesleki Kariyerin Gelişmesine Bağlı Stres

Mesleki kariyerin gelişmesine bağlı stres kaynakları; yeterince ilerleyememe, hızlı terfi, iş güvenliğinin eksikliği, engellenmiş hırslara bağlı stres, başarıya bağlı stres, performans değerlendirme ve mobbing(cinsel taciz) olmak üzere yedi farklı şekilde inceleyebiliriz.

- ***Yeterince İlerleyememe:*** Yeterince ilerleyememe çalışanın yeteneklerinin değerlendirilmediği ve bireye gereken sorumluluğun verilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kariyer gelişiminde kişilerin beklentileri ile elde ettikleri arasındaki fark ne kadar çoksa stres düzeyleri de o kadar artmaktadır. Örgütlerde her zaman her birey için gelecek vadeden veya heyecan verici işlerin bulunmayışı, yetersiz terfiyi ve giderek örgütsel stresi doğurmaktadır. Kişiye kapasitesinin altında görev verilmesi, kendini geliştirme fırsatlarından mahrum bırakır. Bu durum kişide moral bozukluğuna ve stres düzeyinin yükselmesine neden olur (Ross, 1979: 566).

- **Hızlı Terfi:** Terfi, işyerlerinde oldukça güç bir sorundur ve önemli ruhsal çatışma alanlarından birini teşkil etmektedir. Terfilerde adil davranılmaması, tercihlerin kişisel nedenlere dayandırılması, diğer çalışanlar için kabul edilemez bir durum olabilmektedir. Bu durumda terfi eden kişi, istenmeyen kişi olmaktadır. Terfi nasıl yapılırsa yapılsın, bunun adaletsiz olduğu, terfi verilirken ayrımcılık yapıldığı görünümünün verilmesi çalışanlar için önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Böyle bir görünümü engellemek için, grubun önceden hazırlanması ve bilgilendirilmesi gerekir (Çelikkol, 2001: 132).

Birey, yeteneklerini kullanamadığı bir işte çalışıyorsa, yetersiz terfi gerilim yaratır. Hızlı terfi ise, yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış, kapasitesini aşan sorumluluklar almış kişiler için kullanılır. Buna, Peter kuramı denir. Birey, artık aşamayacağı bir düzeye gelmiştir. Hep bu düzeyde kalacaktır. Becerileri yetersiz olmasına karşın, bireyden kapasitesinin üzerinde iş yapması bekleniyorsa, birey yoğun bir gerilimle karşı karşıyadır. Birey, yeni görevleri yüklenecek kadar hızlı ve yetenekli değilse, şiddetli bir stres yaşanacaktır ve bireyin verimliliği en alt seviyelere düşecektir (Altuntaş, 2003: 128).

- **İş Güvenliğinin Eksikliği:** Yöneticilerin düşüncesine göre, işgörenin iş güvenliğinin az olduğunu hissetmesi, verimini arttıracak yönündedir. Ancak çalışmalar bunun tam tersini söylemektedir. Diğer bir deyişle, iş güvenliğinin azalmasının, çalışanları güdüleyici bir etmen olmadığı aksine böylesi bir durumda çalışanların daha az çaba harcayacağını söylemek mümkündür. Bireyler çalıştıkları kurumdan güvence beklerler, statü ve sosyal haklarını yitirmeyeceklerinden emin olmak isterler. Her an işini kaybetme kaygısı duyan bir bireyden verim beklemek söz konusu olamaz. Abraham Maslow ve birçok psikologun da belirttiği gibi iş güvenliği, verimliliğin olmazsa olmaz şartlarından biridir. İş güvenliğinin eksikliği ise ciddi bir örgütsel stres kaynağıdır (Yates, 1979: 49).

Günümüzde endüstriyel toplum yapısının ön plana çıkması sonucunda; çalışma koşulları eskiye oranla büyük ölçüde iyileştirilmiştir. İş kazalarının sayısı azalmış ve en tehlikeli işler makinelerle bırakılmıştır. Bazı iş kolları dışında, iş kazaları bireyler için, eskisi kadar gerilim yaratan bir stres kaynağı olmaktan çıkmıştır (Çelikkol, 2003: 2).

- **Başarıya Bağlı Stres:** Şaşırtıcı ve oldukça garip görünse de başarı da önemli bir stres kaynağıdır. Birey bir kere başarılı olmuşsa çevresi kendisinden bu davranışı sürdürmesini bekleyecektir. Bireyin bu durumu düşünmesi kendisini yeni başarılar elde etmeye zorlamasına neden olacaktır. Bu baskılar bireyin zaman zaman başarıdan kaçmasına neden olur. Burada unutulmaması gereken önemli bir husus bireylerin başarılı olabilmeleri için uygun miktarda stres olması yeterli ve yararlı olacaktır. Önemli olan bu düzeyi doğru oranda yakalamak ve aynı düzeyde kalabilmektir. (Yates, 1979: 62-63).

- **Engellenmiş Hırlara Bağlı Stres:** Bireyler mesleklerinde ilerleme ve gelişme içindedirler. Ancak mesleklerinde gelmek istedikleri mevkiye henüz gelememişlerse hayal kırıklıklarına kapılmaları, çalışma enerjilerinin düşmesi ve bundan dolayı stres altında olmaları doğaldır. Birey istediği bir yönetim basamağının altında bir yerlerde çalışıyorsa bu durumun hayal kırıklığı, bireyin iş verimliliğini düşürecektir. Böyle bir durum duygusal insanlarda daha fazla stres yaratacaktır. Bireyin örgütte istediği noktaya gelememesine neden olan faktörün bireyin kendi dışında olması halinde de bundan etkilenmesi olağandır. Bireyden veya bireyin dışından kaynaklanan bu olumsuzluğun dikkatli bir biçimde incelenmesi ve sorunun nereden kaynaklandığının belirlenmesi şarttır. Aksi takdirde kişinin stresi artacaktır (Cooper, 1976: 30).

- **Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenin işteki performansını belirlemesidir. Performans değerlendirme, kişi düzeyinde bireysel ve psikolojik bir ihtiyaç, örgüt düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Performans değerlendirme, işgörenin kariyer gelişimine katkıda bulunur. Bu değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler; kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanın kariyer planlarına yön vermesi, ücretlerin belirlenmesi, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkması, iş performansını yükseltmeye yönelik yolların bulunması, yeterlik düzeyinin belirlenmesi ve ast üst ilişkilerinin düzeltilmesi açısından oldukça önemli bir faktördür (Çalık, 2003: 46-49).

- **Mobbing:** Cinsel tacizin işyerlerinde çalışanlar üzerinde ve iş yerindeki örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerden bazıları, çalışanın iş tatmininin azalması, iş verimliliğinin düşmesi, cinsel tercih

nedeniyle adil olmayan performans değerlendirmeleri ve terfi kayıpları, cinsel istismarın getirdiği kronik endişe, aşığılanma ve gerilim nedeniyle yaşanan stres ve buna bağlı olarak ortaya çıkan performans dūřukluęu, işe devamsızlık gibi durumlar, işyerinde cinsel tacizin örgüt ve birey üzerindeki olumsuz sonuçlarını oluşturmaktadır (Tutar, 2004: 82).

Mobbing, çalışana astları, mesai arkadaşları ya da üstü tarafından çeşitli şekillerde uygulanabilir. Çalışanın bütçesi kısıtlanabilir, yükselmesi engellenebilir, alaya alınabilir. Aynı zamanda çalışan toplantılara çağrılmaz, dışlanabilir, hakaret edilir ve aşığılanabilir. Bütün bu olumsuz davranış ve yaklaşımlara maruz kalan çalışan fiziksel, zihinsel ya da sosyal sorunlar ya da işten çıkarma ile sonuçlanan zararlara maruz kalabilir. Yapılan bir araştırmada mobbinge uğrayan kişilerin %40'nın depresyona girdiği, travma sonrası stres bozukluğu yaşadığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda zorbalığa maruz kalan çalışanın ciddi sağlık sorunları nedeniyle, panik atak, endişe, alerji ve uyku bozuklukları sonucu performansında dūřüklük, verimsiz çalışma ve hatta bir çalışamama gibi bir durumla karşı karşıya kalabileceği söylenebilir (Aytaç, 2009: 13).

1.2.4. İş İlişkilerinden Kaynaklanan Stres

Bir çalışma grubunda iyi ilişkilerin kurulması kişi sağlığı ve iş veriminde önde gelen bir etmendir. Asta saygı gösterilmemesi yani önemsenmeme, dostluk davranışı içinde olmama, sevgi sıcaklığının bulunmaması gerilime yol açar. Yöneticinin adil davranmaması, yeteneklere, katılımcılığa, teknik bilgi ve donanımına uygun davranış içinde olmaması, karar mekanizmasını tek başına yürütmesi iç gerilimi artırır. İşyeri ortamında zor durumlarda destek görülmemesi ve rekabet kaygılarının paylaşılmaması strese neden olmaktadır. Sıkıntı, depresyon, psikomatik hastalıklar böyle durumlarda belirgin olarak artmaktadır. İdeal yöneticilik, insanların farklılıklarını korurken onları aynı amaç etrafında uyumlu bir şekilde çalıştırmayı başarmaktır (Tarhan, 2005: 99).

İş ilişkilerinden kaynaklanan stres; bireyin işletme içindeki ast, üst, ve meslektaşlarıyla olan ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler, karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik ve kaygı yaratabilir. Çalışanların birçoğu işlerine, sadece maddi gelir için değil

gelirin yanı sıra, tatmin ve anlamlı sosyal ilişkiler kurma arayışı için gelmektedir. Üstü tarafından takdir edilmeyen, iş yerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan birey için çalışma ortamı, son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale bürünür. Temel toplumsal gereksinimlerden biri olan takdir edilme gereksinimi, diğer bireylerden alınan basit mesajlar olup, bireyin var olduğunun bir kanıtıdır. Bunların dışında ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı olumsuz ve cezalandırıcı davranışları da, çalışanlar üzerinde stres yaratan ciddi bir faktördür (Cam, 2004: 3-4).

- **Astlarla İlişkilere Bağlı Stres:** Astların çalışmalarını yönetmek, yöneticinin yapması gereken işler arasındadır. Yöneticinin güç ve yetkisini kullanması ile astların bu konudaki beklentilerinin çatışması, ilişkileri bozan ve stres yaratan bir durumdur. Yaşanan bu sorunlar ast ve üst arasında ilişkilerin zayıflamasına ve tedirginliğe bağlı olarak stres oluşumuna neden olmaktadır (Artan, 1986: 86).

Astların kişilik yapılarına göre de stres oluşumu farklılık gösterecektir. Bağımsız, sorumluluk almak isteyen, çalışmaktan hoşlanan bir astın, otokratik bir yöneticisi olması ya da çeşitli nedenlerle otoriteyi tartışmasız kabul eden ve saygı gösteren bir astın kendisini yönetmede tamamen serbest bırakan bir yöneticiye sahip olması bireyde şüphe uyandıracak ve onu tedirginliğe itecektir. Tedirginlik de daha sonra strese neden olacaktır. Ayrıca yöneticinin yetki ve görev verme konusundaki yeteneksizliği, gerçek ve resmi yetki arasındaki dengesizlik, statü kaybı, yetki erozyonu, astların katılımı kabul etmemesi gibi durumlar potansiyel stres kaynaklarıdır (Rosemary, 1972: 80).

- **Üstlerle İlişkilere Bağlı Stres:** Üstlerin astlarına karşı tutum ve davranışları, ilişkileri önemli derecede etkiler. Üstlerinin kendilerine karşı ilgisiz davrandığını düşünen astların daha fazla strese girdiği belirlenmiştir. Üst kademelere yükselen yöneticilerin işle olan fiili ilgisi azalmaktadır. Bu nedenle de astlarına daha çok bağlı duruma gelmektedirler. Dolayısıyla her üst güvenebileceği bir ast bulmak zorunda kalacaktır. Üst ile ast arasındaki ilişkinin şekli ve yapısı kişileri olumlu veya olumsuz yönden etkileyen önemli bir konudur. Burada ast açısından sorun yöneticinin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak, hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunu başaramayan astların üstleri konusunda olumsuz fikir yürütmeleri kaçınılmazdır. Stres altındaki yöneticiler, üstlerinin yapıcı

eleştiride bulunmadıklarını, belirli kişilere önem vererek, onlara ayrıcalıklı davrandıklarını ifade etmişlerdir. Üstlerin tutum ve davranışlarının bu şekilde algılanması, astlarda önemli bir stres kaynağının oluşmasına yol açmaktadır (Artan, 1986: 87).

Amirlerle olan zayıf ilişkiler, bu amirlerin çalışanın yaşantısını etkileyebilecek güce ulaştıklarından bu yana önemli bir stres faktörüdür. Yöneticiler, çalışanların görev ve yaşam koşullarını değiştirebilir, terfileri verilebilir veya dondurulabilir. Yönetici çalışan arasında yaşanan bir stres faktörü, ihtiyaç duyduğu anda çalışanı desteklemeyen veya desteklemekten kaçınan yöneticinin yarattığı hayal kırıklığıdır. Hayal kırıklığına uğrayan çalışan işten hoşlanmamaya başlar, performansı düşer ve gelecekteki terfiler için çaba göstermekten vazgeçer. Bununla birlikte diğer bir stres faktörü, sürekli ayrıntılara önem veren ve eleştiren veya çalışanın karar verme özgürlüğünü kısıtlayan yöneticilerdir. Bu tür yöneticiler, yaratıcılığı ve çalışma şevkini kırar, çalışanı bezdirir ve iş tatmininin azalmasına dolayısıyla da verimliliğin düşmesine neden olur (Işıksan, 2004: 116-117).

- **Meslektaşlarla İlişkilere Bağlı Stres:** Birey ile aynı düzeyde ve bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile rekabet halinde olan yöneticiler veya çalışan grubu meslektaşlar olarak tanımlanır. Bireyler diğer meslektaşları ile rekabet halinde olduklarından yardımlaşma duygusundan uzaktırlar. Bu rekabet sonucu, bir üst basamağa yükselememe ve zayıf görünme kaygısından dolayı aynı sorunları olmasına karşın birbirlerine kendilerini açamayacaklardır. Dolayısıyla, samimiyetten uzak, yapay ilişkiler sürdüreceklerdir. Güçlü ve sorun yaşamayan bir insan gibi görünme çabalarının kaygı, depresyon ve somatik hastalıklara yol açtığı düşünülecek olursa bu durum stres kaynağı açısından önemli bir etkidir. Aynı düzeyde bulunan iş görenler bir yandan birbirleri ile yardımlaşmak, diğer yandan bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile yarışmak zorundadır. Bu çelişki onları strese sürüklemektedir. Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışmanın olmaması örgüt verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar arasında yardımlaşma ve karşılıklı iyi ilişkilerin geliştirilmesi, birlik ve beraberliği sağlayıcı sosyal aktivitelerin düzenlenmesi örgütsel verimliliği artırabileceği gibi organizasyonel strese neden olabilecek faktörlerin ortaya çıkmasına da engel olacaktır (Artan, 1986: 86-87).

1.2.5. Kurumsal Yapı ve İklimle Bağlı Stres

Kurumsal yapı ve iklimle ilgili stres; uyum sağlama, kararlara katılma, bürokratik sorunlar, iklimle ilgili stres, işgücü devri, çatışma ve işe yabancılaşma başlıkları altında inceleyebiliriz.

- **Uyum Sağlama:** Örgütsel verimlilikteki en önemli etkenlerden biri de güvenlidir. Bireylerin en çok gereksinim duyduğu anda, örgütün ve yöneticisinin sözüne güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde örgütün ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır. Çalışanlar açısından örgütün güvenilirliğinin en önemli göstergesi, örgütün tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir. Güvenirliliğin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir. Örgütlerde, iletişimde açık ve çalışanlara güven veren faktörlerin bulunması örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir. Otoriter önderlerin katı tutumları ve emir komuta ilişkilerine karşı uyum sağlama eğilimi çalışanlarda gerilime neden olur. Açık ya da gizli denetim yollarıyla nefeslerini çalışanların enselerinde hissettiren bir tutum sergilenmesi çalışanlar için önemli stres kaynaklarını oluşturmaktadır (Tutar, 2004: 235).

- **Kararlara Katılma:** Katılım diğer bir deyişle, kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlara ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda tüm çalışanlar stres yaşayacak, böylece üretim ve verimlilik düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltarak onu motive eder ve üretimi artırır (Aytaç, 2009: 11).

Çalışanların kararlara katılımı durumunda iş tatmini yükselecek, işle ilgili tehditler hissedilmeyecek, bireyin kendisine karşı güven ve saygısı artacak ve bu doğrultuda çalışanın işteki verimliliği artacaktır (Genç, 2005: 267). Katılmalı yönetim özellikle iş hayatında uygulanan bir yönetim şeklidir. Katılmalı yönetim, tüm çalışanların statü farkı gözetmeksizin eşit söz hakkına sahip olarak ortak karar alabilmelerini ifade eder. İyi bir hizmet sunabilmek için, örgütteki tüm çalışanların

bir bütünlük ve uyum içinde çalışması şarttır. Bunu sağlamanın tek yolu, çalışanları kararlara katmaktır (Uygun, 2004: 1).

İşletmelerde iyi bir sosyal yapı oluşturabilmek için, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve yatay iletişim kanallarının işletme amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcanmalıdır. Çalıştığı kurumda açık bir yönetim anlayışı benimsenmesini isteyen çalışan işletmede olup biten, özellikle de kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim kanallarıyla bilgilendirilmeyi bekler. Ayrıca üstleriyle ilgili bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar. Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin sağlıklı ve uyum içinde olması, işletme içinde iyi bir atmosferin oluşmasına ve işletme içi güvenin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 170).

- **Bürokratik Sorunlar:** Örgüt içinde politik görüş farklılıklarının olması önemli stres kaynaklarından. Özellikle yöneticilerin politik açıdan kendisine yakın olanları kayırması ya da iş görenin büyük çoğunluğu tarafından benimsenen görüşleri savunmaması örgüt içerisinde yalnız kalmasına veya örgüt içinde güvensizlikten kaynaklanan çatışmalara yol açmaktadır. Bireyler bir örgüte girdiklerinde o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak, örgüt üyesi oldukları alt küme ile özdeşleşmek zorunda kalırlar. Birey, küme tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi bu değer ve normları kabul edip etmemesine göre de örgüt ve küme ile özdeşleşme düzeyi değişmektedir. Çalışanın bu süreçte yaşadığı baskı ve sorunlar önemli bir stres faktörüdür (Aydın Pehlivan, 2002: 74).

İş yerinde ekip çalışmasının olmadığı, herkesin yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesi içinde olduğu durumlar örgüt içerisinde strese yol açan nedenler arasındadır. Böyle bir durumda kişi kendisini destekleyen, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, ancak sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda kalacaktır. Böyle bir ortam kişinin enerjisini iş dışında başka yönlere dağıtır, kişiye rahatsız edici bir durum yaratarak davranışlarını etkiler. İş ortamındaki görüş farklılıkları çeşitli düzeylerde çatışmaları başlatarak, çalışanın stresli durumlar yaşamasına sebep olmaktadır (Koçel, 1986: 116).

- **İklimle Bağlı Stres:** Isı çoğunlukla iklim koşullarını oluşturan önemli bir öge olarak karşımıza çıkar. Örgüt çalışma ortamında kuru-sıcak, kuru-soğuk hava koşullarına göre giyinme, korunma ve çalışma sağlanırsa ısı ve neme bağlı zararlı etkiler ortaya çıkmaz. İnsan organizmasının en kolay ve rahat uyum sağladığı ısı ortamı 20-25 derece arasındadır. Sıcak havada insan bedenindeki kılcıl damarlar genişler, geri iletimle ısı üretimi azalır. Kişi buna uyum sağlamazsa baş ağrısı, halsizlik, yorgunluk, uykusuzluk gibi ruhsal belirti ve yakınmalar ortaya çıkar. Soğuk ortamlarda ise soğğun etkisiyle derideki kılcıl damarlar daralır. Bedenin iç ısını artırmak için titreme olur. Soğğun etkisi artınca kan basıncında yükselme görülür. Dolaşım ve boşaltım sistemi hastalıkları ortaya çıkabilir (Köknel, 1998: 54).

Hiyerarşik yapıların genellikle belli bir resmiyet gerektirmesi, işletmede soğuk bir örgütsel iklimin ve mesafenin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise, kapalı ve tehdit edici bir iklim olarak algılanmakta ve gerilime neden olmaktadır (Genç, 2005: 270). Bu anlamda elverişsin örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini yok ederek stres altında çalışmalarına neden olmaktadır. Hiyerarşik örgütlerin stres faktörü olmasının bir diğer nedeni ise, ast-üst ilişkilerinin formel bir biçimde olmasıdır (Cam, 2004: 5).

- **Çatışma:** İnsanlarla kapalı ortamlarda çalışmayı içeren kurumların tüm branşlarında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmaların ve sürtüşmelerin olması kaçınılmazdır. Örgütlerde yaşanan çatışmaların başlıca nedenleri arasında para, bilgi, araç, gereç, malzeme gibi kaynakların azlığı, görev belirsizlikleri, iletişimsizlik, kişilik çatışmaları, güç ve statü farklılıkları gelmektedir (Eren, 2001: 394).

Çatışma olgusu, birçok çalışmada üzerinde durulan bir değişken olmuştur. Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüme kavuşturulduğu bir örgüt iklimi, değişik yollardan başarı güdülenmesi yaratabilmektedir. Çatışmaların karşılıklı konuşmayla çözümlenmesi etkinlikle ilgili geri bildirimin kesinlik ve doğruluğunu arttırabilir. Böylece eylem için seçenekler ve başarıyı engelleyen güçlükler açıklığa kavuşur ve birey ne ölçüde iyi iş yaptığını irdeleyebilir. Çatışmaların karşılıklı konuşularak

özölmesi, gerekli bilgi akışını arttırarak daha gerçekçi etkinlik ölçülerine ve başarıya ulaşılabilir. (Ertekin, 1993: 71).

Çatışmalar, kişiler arası ilişkiler, örgütsel süreçlerin işleyişı ve örgütsel etkinlik açısından bir takım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. atışmanın örgüt ve birey açısından olumsuz sonuçları; çalışanlar arası farklılıkları derinleştirmesi, iş birliğini engellemesi, çalışanlar arasında kuşku ve güvensizlik yaratması, stres ve işten bıkkınlık, üretimi ve verimliliği düşürmesi, gerilime ve kaygıya yol açması, çalışanlar arasında destekleyici ve güvenilir ilişkilerin kurulmasını zorlaştırması, şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması, tükenmişlik yaratması, örgütsel iletişimde azalma ve bozukluklara yol açması, iş doyumunu ve performansını düşürmesi, işten ayrılmalara ve kaçmalarına arttırması, çalışanların motivasyon düzeyini düşürüp takım çalışmasını zedelemesi örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması şeklinde özetlenebilir (Solmuş, 2004: 40).

atışmanın iyi yönetilmemesi personelin toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hisseder ve kendilerine güven duyguları azalır (Karip, 2000: 25).

1.3.Örgütsel Stresi Ölçmede Kullanılabilecek Araçlar

Bireyi etkileyen stres faktörleri çoğaldıkça hangi faktörün daha önemli olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu yüzden de stresin ölçümü önem kazanmıştır. Stresin birey üzerindeki etkilerinden söz edebilmek için stresin ölçülmesi ve stres faktörlerinin incelenmesi gerekir. Stresin ölçümü yapılmazsa sonuçlarını tartışmak da olanaklı değildir. “Stresi ölçmeden onu yönetmek mümkün değildir.” Stres ölçümünün amacı bilinen bir stres yapıcısıyla karşılaşan kişinin gelecekteki davranışını veya durumunu tahmin etmek ve önlemler almaya çalışmaktır (Albert, 2003: 8). Stresle ilgili çalışmalarda ölçme için farklı yöntemler kullanılmıştır. En çok kullanılan stres ölçüm yöntemlerinde üç ayrı yaklaşım vardır. Bunlar; performans testleri, fizyolojik ölçümler ve kişisel raporlardır (Erdoğan, 1996: 294-298).

Örgütsel stresin ölçümünde kullanılabilecek araçlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

1.3.1. Performans Testleri İle Stresin Ölçümü

Performans testleri bireyin stresi yaşadktan sonraki etkilerini ölçer. Denekler, belli bazı işleri başarma konusunda, bir takım stresörlere maruz kaldıktan sonra düşük performans gösterirlerse, stresin performansı azalttığı düşünülür. Fakat örgütsel faktörlerin yanı sıra çevresel ve kişisel faktörler de bireyin performansını etkileyebilir. Bu durumda performans testleri tek başına kullanılmamalı, kişisel rapor envanterleri ve fizyolojik ölçümlerle birlikte kullanılmalıdır (www.psikoterapistim.org).

Bireyin çalışma hayatında stresli bir ortamda bulunmasından dolayı, başarılarını etkileyen özellik ve yetenekleri, dış dünyaya farklı şekilde yansır. Normal şartlarda stresli durumlarda bireyin performansı azalır. Stres performansı etkilediği için en iyi yöntem performansı ölçmektir. Performans testleri bireyin stresi yaşadktan sonraki etkilerini ölçer. Eğer birey gürültü gibi stres kaynaklarına maruz kaldıktan sonra düşük performans gösteriyorsa, performansın stres ile azaldığı kanısına varılır. Bazı araştırmacılara göre, stresin yarattığı vücuttaki olumsuz etkiler ve genel tükeniş gibi uyarıcılar ortadan kaldırılsa bile etkileri devam eder. Stres zihinsel etkinliklerde başarıyı azaltır, fakat başarıyı sadece stres etkilemez. Bu yüzden de doğru sonuç alabilmek için performans testleri, kişisel rapor envanterleri veya fizyolojik ölçülerle birlikte kullanılmalıdır (Taştan, 2005: 11).

1.3.2. Fizyolojik veya Biyolojik Değişimler Yoluyla Stresin Ölçümü

Stres ölçümü, stresin bireyde yarattığı fizyolojik ve psikolojik değişikliklerin ölçümüyle sağlanır. Fizyolojik ölçüm için kullanılan etkiler kan basıncı, kalp atışları, refleksler, nefes alma hızı gibi değişiklikler stres derecesini belirlemek için kullanılan ölçüm yaklaşımlarıdır. Ayrıca biyolojik ölçülerle stres analizinde bazı salgıların artması kullanılır. Stres ölçmek için kullanılan mekanik ve elektrikli aletler doğrudan değerlendirme yapma ve homojen olma sayesinde ve kolayca değerlendirebilme açısından elde edilen sonuç güvenilir ve yararlıdır. Fakat bu araç gereçler ölçüm sırasında kişide stres yaratır. Özellikle laboratuarda stresin biyolojik etkilerinin ölçülmesi bazı kişilerde stres yarattığında kullanılan araçlar küçültülmüş ve klinik ortamın dışında da kullanılabilecek hale getirilmiştir. Bu araçlar daha az

göze battığından daha güvenilir sonuçlar vermiştir. Bu bağlamda ölçüm ortamının da stres faktörü olabileceği gözden kaçırılmamalıdır (www.saglikkitabi.org).

1.3.3. Yaşam Olayları Tablosu İle Stresin Ölçümü

Yaşam olayları kişinin uyum sağladığı, denge ve düzen içinde bulunduğu, süregelen yaşam düzeninde değişiklik anlamına gelen bir ya da bir dizi olay örgüsüdür (Morgan, 1996: 81). Eskiden beri insanların hayatlarında meydana gelen değişikliklerin ve stres verici olayların hastalığa yol açtığı bilinen bir gerçektir (Baltaş ve Baltaş, 2004: 69).

Stresin ölçümü ile ilgili çalışmaların başlamasından sonra aletli ölçümün yanı sıra bir dizi aletsiz ölçüm yöntemi de geliştirilmiştir. Bunların en yaygın olanı Holmes ve Rahe tarafından 1967’de geliştirilmiş olan, sosyal yönden adaptasyon derecelendirme tablosu (SRRS)’dur. Ve Thomas H. Holmes ile Richard Rahe tarafından 1967’de geliştirilmiştir. Bu tabloda en çok stres yaratan en az stres yaratan faktöre kadar 43 hayat olayını sıralamaktadır. Bu olaylardan en çok stres yaratanı 100 puan (eşin ölümü), en az stres yaratanı da 11 puan (hafif sınavlar ve kanunların basit düzeyde ihlali) ağırlığındadır. Böyle bir tablo oluşturulduktan sonra kişilere geçen 6-24 ay içinde yaşadıkları olayları işaretlemeleri söylenmiş, sonra işaretlenen olayların puanları toplanarak toplam puanın gelecekteki olaylarla korelasyonu bulunmuştur. Aslında Holmes ve Rahe bu tabloyu hayata uyumdaki değişimlerin strese kilit faktör olduğunu düşünerek geliştirmişlerdir. Hayat olayları tablosu geliştirildikten sonra bu tablonun içinde yer alması gereken değişkenlerin sayısı ve türü çok tartışılmıştır. Ayrıca değişkenlerin tüm insanlar için aynı anlamı taşımayacağı düşüncesi de bu ölçeğin zayıf taraflarındadır (www.saglikkitabi.org).

Zamanla yaşam olayları tablosunun yetersizliklerinin giderilmesi amacıyla Berkeley ve Lazarus tarafından geliştirilen benzer bir yaklaşım da; “günlük küçük iyi ve kötü olaylar cetvel”idir. Bu ölçekte bireylerin günlük yaşantısında karşısına çıkan kişinin iyiliğini tehdit eden veya onu güç, çaresiz duruma düşüren olumlu ve olumsuz sıradan olayların değerlendirilmesi ve stres yaratıcı etkisi ölçülmektedir (www.psikoterapistim.org).

1.3.4. İstatistik ve Görüşme Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü

Bireyler aldıkları ücretin ne derecede adil olduğunu değerlendirmek için kendisi gibi aynı işi yapan başka işletmelerde çalışanların aldıkları ücretler ile kendi ücretlerini karşılaştırırlar. Bunun dışında bireyler emekleri karşılığı aldıkları ücretleri çalıştıkları işletmedeki diğer bireyin ücretleri ile de karşılaştırılabilirler. Bu karşılaştırılmada kullanılan kriterler, yapılan işin önem derecesi ve işin gerçekleştirilmesinde hangi bireylerin ne oranda yararlı olduklarıdır. Bireyler eğer bu kıyaslama sonucunda kendi ücretlerini tatmin edici bulmazlar ve adaletsiz bir ücret dağılımı olduğunu düşünürlerse, stres yaşarlar. İstatistik ve görüşme yönteminin esası, bireyin yaptığı bu incelemelerin sayısal verilerle önceden araştırılmasına dayanır. Elde edilen sonuçlar stres hakkında doğrudan doğruya bir kanı elde etmek için kullanıldığı gibi, yanlış yorumların ortaya çıkmasına da neden olabilir. Bu sebeple, çalışan bireylerin hangi tür nedenlerle stres yaşadıklarını ortaya koymak için karşılıklı sohbet toplantıları veya görüşme yöntemi kullanılmalıdır. Bu iki yöntemin birlikte kullanılması stresin ölçümü ve elde edilen sonuçlar açısından daha güvenilir ve geçerli olacaktır (Eren, 2000: 116).

1.3.5. Soru Dizini Hazırlama Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü

Bu yöntem, bir takım soruların hazırlanarak deneklere sunulması yoluyla gerçekleştirilir. Burada stres düzeyini gösteren bir takım sorular saptanır ve cevapları olumsuzdan olumluya doğru sıralanır. Soruların içerdiği konular; maddi çıkarlara, grup düzenini, amirlerle ilişkilere ve örgütün geleceği hakkında deneyin düşüncelerine ilişkindir. Soru dizini hazırlama yöntemi daha önce değinilen istatistik ve görüşme yöntemine göre daha nesnel bir yöntemdir (Eren, 2000: 116).

1.3.6. Sosyometrik Yöntem İle Stresin Ölçümü

Örgütlerde bireyler arası sosyal ilişkileri ve yapısını belirlemek ve analiz etmek için geliştirilen yöntem Sosyometri olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemle her bireyin yaşadığı stresin boyutları ve bireyin içinde bulunduğu çalışma grubu hakkında fikir edinilebilir. Bu yöntem, çalışma grubunun ve bireyin bu grupta olan ilişkileri hakkında nesnel bir takım sonuçlara ulaşmada oldukça yararlıdır; ancak grup üyelerinin isteklerini belirlemekte yetersiz kalmakla beraber güvenilirliği azalmaktadır. Diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında ise; birey ve grup stresini ifade etmede yetersiz kaldığı belirlenmiştir (Uygun, 2005: 1).

1.4.Örgütsel Stresin Yönetimi

Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmiştir (Güçlü, 2001: 102). Örgütsel stres yönetimi, yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olurken çalışanların işleri üzerinde özgürce öz denetim kurmalarını ve stres yaratan baskılarla baş edebilme yeteneğine sahip olmalarını sağlar (Şimşek, 2001: 310).

Stresin çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli olarak denetlenmesi ve yönetilmesi kapsamını öncelikle; stres nedenlerini ortadan kaldırmak ve veya kontrol altına almak, ikinci olarak stresin etkilerini yok etmek ve son olarak da bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak, dirençlerini artırmak gerekmektedir. Örgüt yönetimi öncelikle çalışanlarda strese neden olan stres kaynaklarını belirlemelidir. Her örgütün yapısı, kültürü ve özellikleri farklı olacağından stres kaynakları da kendi içerisinde farklılık gösterebilecektir. Örgüt stres kaynaklarını azaltmak ve yok etmek konusunda kendi geliştirdiği yöntemleri ve stratejileri çalışanlarla paylaşmak durumundadır. Çünkü çalışanlara stres deneyimi kazandırmak ancak onları da bu sürece katmakla mümkün olabilecektir. Diğer taraftan örgüt yönetimi stresin sonuçları konusunda çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmalı ve gelişmelerden onları haberdar ederek stres yönetiminde stres tekniklerine ulaşabilmelidir (Aytaç, 2009: 18-19).

Örgütsel stresin yönetimini; sosyal destek sağlama, çalışma ortamının iyileştirilmesi, stres yönetimi eğitimi ve stres danışmanlığı, duygusal iklimi kontrol, kariyer planlama ve geliştirme, koçluk yapmak, zaman yönetimi, etkin iletişim, ücret yönetimi, çalışanlara yardım programı ve takdir etme olarak ele alıp inceleyebiliriz.

- **Sosyal Destek Sağlama:** Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve yöneticiler tarafından sunulacak hizmetler, bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlar. 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 olarak tanımlanabilmektedir. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissini bilmediklerinden dolayı sosyal

desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Ekinci ve Ekici, 2003: 110).

İnsanın doğal bir ihtiyacı olan destek aile ve iş olmak üzere iki kaynaktan gelmelidir. Bunlar, aile ve yapılan iştir. Aile desteği bireyi yaşadığı streslere karşı güçlü kılmakla beraber bireyin direnme gücünü de artırmaktadır. İşinde stresli bir yaşamı olan kimse iş dışında elde ettiği doyumla buna karşı direnebilmektedir. Çünkü bu kimse ailesi tarafından değer verilen, kabul gören ve sayılan bir kişidir. Çalışanların işte gördükleri sosyal destek de, stresle mücadelede çok etkili ve önemlidir. Bireyleri işte gördükleri sosyal destek, konuyla ilgili diğer faktörlerin de tatmin edilmesiyle bireyler stresten uzak, verimli ve etkin bir çalışma gösterebilirler (Ulukuş, 2011: 99).

Stresin neden olduğu olumsuz sonuçların, sosyal destek sistemleri ile azaltıldığı pek çok araştırmada ortaya konulmuştur. Sosyal destek sistemi olarak, kişinin bir ya da daha fazla sayıda insan ile sık sık görüşmesine bunlardan güçlü ve olumlu duygularla birlikte ihtiyaç duyduğu duygusal yardımı alma verme isteğini karşılaması sonucunda yaşadığı gerilimi kolay bir şekilde atlatacaktır (Bekçi v.d., 2007: 149).

- ***Çalışma Ortamının İyileştirilmesi:*** Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve düzenli hale getirilmesi çalışanların moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek, iş kazalarının meydana gelme ihtimalini ve sıklığını düşürür. İş yerinin ve çalışma sırasında kullanılan aletlerinin temiz olması da çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek, işlerine daha fazla önem vermelerini ve dikkatli davranmalarını sağlayarak iş verimliliğini arttırmaktadır (Camkurt, 2007: 83).

İşyerinin fiziksel ve teknik özelliklerinin çalışanların iş memnuniyetsizliğini ortadan kaldıracak biçimde düzenlenmesine ve ergonomik koşulların sağlanmasına önem verilmelidir. Stres yaratan çevre koşulları (örneğin, gürültü, havasızlık v.b.) mümkün olduğunca en az rahatsız verecek düzeye indirgenmelidir ve mutlaka teknik uzmanlardan yardım alınmalıdır. Çevre koşulları çalışanın sağlığını tehdit edici özellikte olmamalıdır. Örneğin, sürekli oturarak iş yapma durumunda olan insanın sandalyesi ergonomik olmalıdır. Özellikle sırt bölümünün ve yüksekliğinin ayarlanabilmesi gerekir (Telman ve Ünsal, 2004: 159).

Aydınlatma ve renk düzeni açısından doğal güneş ışığının en sağlıklı olması bağlamında iş yerlerindeki aydınlatmada güneş ışığında yararlanmak gerekir. Duvar ve tavanlar açık renklere boyanmalı, pencerelerin yüzeyi oda tabanının dörtte biri kadar olmalı, camlar temiz olmalıdır. Çalışanların sık sık sağlık kontrolü yapılmalıdır. Yapay aydınlatılmanın kullanıldığı iş yerlerinde ise gün ışığına benzeyen tayflı lambalar kullanılmalıdır (Işıkhani, 2004: 236-237).

Günümüz rekabet ortamında bilgi ve iletişim kapasitesinin artması, bireyin üzerindeki iş yükünü de artırmaktadır. Fazla çalışma, daha fazla iş yüküyle birlikte ve iş stresini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu durum, bireyin bir sonraki çalışma gününde elde edeceği verimi olumsuz yönde etkileyerek düşürecektir. Birey aşırı iş yükü altında kalmaya başladıkça, çevresinden gittikçe soyutlanacak ve yabancılaşma duygusu artacaktır. Yoğun çalışma ortamı ve fazla mesai, çalışanlarda verimsizlik ve isteksizliğe neden olmaktadır; ayrıca tükenmişlik sendromunun artması da kaçınılmazdır (Tekinay, 2005: 3).

- ***Stres Yönetimi Eğitimi ve Stres Danışmanlığı:*** Örgütte stres içinde olan kişi, bireysel stratejilerle çözemediği sorunları danışacak, onları anlatıp yardım isteyecek profesyonel bir yardımcıya ihtiyaç duyabilir. Stresin yönetimi ve etkisinin azaltılmasında uzman bir danışmanın bireylere yol göstermesi son derece başarılı sonuçlar yaratabilecektir (Yıldırım v.d., 2004: 10).

Bu bağlamda stres danışmanlığı, bir çalışanla duygusal bir sorunu anlamak ve onun etkilerini azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılması olarak ifade edilebilir. Çalışanların duygusal sorunlarının neden olduğu tepkiler onların performansları ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi korumalarını sağlamak için, çalışanlarını onlarla işbirliği içinde, verimli bir ortamda, ekonomik, sosyal ve psikolojik bir doyum içinde çalışabilecekleri yollara yöneltmek isterler ve bunu gerçekleştirmek için de danışmanlığa güvenirler (Gümüştökin ve Öztemiz, 2004: 67).

Çalışanlar için geliştirilen ve kısaca EAP (Employee Assistance Programs) olarak adlandırılan çalışanlara yardım programları üzerinde psikologlar tarafından bir çok araştırma yapılmıştır. Çalışanlara yardım programları değerlendirildiğinde bu programların; gevşeme yöntemlerini, biofeedback ve algılama becerilerinin

geliştirilmesi bölümlerini kapsadığı anlaşılmaktadır. Bu yöntemlerin sonucu olarak strese ilişkin belirtilerin azaldığı saptanmıştır (Ertekin, 1993: 87).

Çalışanların etkilendiği kronik stres kaynaklarını olumlu hale dönüştürmesi mümkündür. Stresin olumsuz etkilerini azaltmak veya stresle başa çıkabilmek için ya çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmalı veya azaltmalı, ya da çalışanlara stresle başa çıkma yolları öğretilmelidir. Stres yönetimi eğitimi (Stress Management Training, SMT) bireylerin stresle nasıl başa çıkabileceklerini öğretme eğitimi olarak adlandırılabilir. Bu programlarda özellikle stresin neden sonuçları hakkında eğitim verilerek, stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçlarının nasıl azaltılabileceği çalışana öğretilir. Çalışanlar geliştirilen ve kısaca EAP (Employee Assistance Programs) olarak adlandırılan çalışanlara yardım programları; gevşeme yöntemleri, biyolojik geri bildirim (biofeedback) yöntemleri ve algılama becerilerine kapsamaktadır. Aslında bu tür programlar, stresin nedenlerini ve kaynaklarını ortadan kaldırmamakta, fakat çalışanlara stresli durumla nasıl başa çıkmaları gerektiğini öğretmektedir. Bu stratejiler, çalışanların iş yerindeki stresten daha az etkilenmelerini ve bireylerin stresle daha kolay mücadele etmelerini sağlar. Sonuçta olumsuz stres faktörlerini olumlu hale dönüştürerek çalışanların iş yaşamlarında mutlu olabilmelerini ve iş tatminini sağlamak mümkündür (Aytaç, 2009: 24-25).

- **Duygusal İklimi Kontrol:** Organizasyonun içsel çevresinin yapısı veya doğası önemlidir. İçsel ve dışsal çevreden alınan olumlu tepkiler bir organizasyonun etkin olduğuna ilişkin güçlü ve önemli belirtileridir (Öğüt, 2001: 242). Örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki bireyler tarafından algılanan veya onların davranışları üzerinde etkili olan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünü örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2004: 204). Örgütsel iklimi etkileyen faktörler örgütten örgüte farklılık göstereceği gibi kişilerin algılanmalarına göre de farklılık gösterebilir. Kişilerin güdülenmesi önderlik tarzı ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir. Örgüt iklimi çalışmaların iş tatminini etkilediği kadar, örgütsel verimliliği de etki etkilemektedir (Tutar, 2000: 253).

Çalışanların stresten uzak, iş tatmini sağlayan bir çalışma ortamında çalışabilmeleri için, onlara bu olanakları sağlayan örgüt ikliminin oluşturulması gerekir. “Personel örgütü ne kadar çok benimser ise amaçlar için o derece gayret

gösterecektir. Başarı için personelin huzurlu bir ortamda çalışması, yaptığı işten memnun olması, görevlerini zevk alarak yerine getirmesi gerekmektedir” (Arslan, 2004: 224).

- **Kariyer Planlama ve Geliştirme:** Örgütlerde çalışanların kariyer planlama ve geliştirmelerinin olmaması diğer bir deyişle; bir sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemeleri, ileride üstlenebileceği pozisyonlar için hangi yetenekler kazanması gerektiği konusunda bir bilince sahip olamaması, hangi kariyer yolunda ilerleyeceği ve bunun için amaçları ve bu amaçları gerçekleştireceği araçların neler olduğunu bilememesi gibi durumlar önemli stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan örgütün bireyin eğitim, yetiştirme ve kariyer amaçlarına ulaşması konusunda yardımcı olmaması da bir diğer stres kaynağı olarak görülebilir. Buna ek olarak, özellikle orta yaşta ve kariyerlerinin orta döneminde bulunan işgörenler hem kendileriyle aynı durumda olan hem de üstleri durumda olan iş görenlerle mücadele etmeye ve rekabette zorlanmaktadır. Aşırı rekabetin bulunduğu ortamlarda yeterli başarı gösteremediğinde bu iş görenlerin ün ve konumlarını kaybetme riski, iş görenleri sürekli stres ve yenilgi korkusu içinde olmalarına neden olmaktadır ve bu korku işgörenlerde tatmin eksikliğine yol açmaktadır (Aydın, 2004: 65).

- **Koçluk Yapmak:** Koçluk, belli bir gruba veya belli bir hedef için özel ders, konferans ya da seminer vererek o hedefe hazırlama tekniği olarak ifade edilebilir (Aytaç, 1997: 147). Diğer bir anlatımla koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini geliştiren, onların kendilerini değerlendirmesine yardımcı olan ve bireysel zayıflıklarını güçlendiren işletme dışı danışmandır şeklinde ifade edilebilir (Özden, 2000: 59).

Koçluk esasında yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde öğrencinin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Bu bağlamda aktif olan öğrencidir, koç gözlemleyici, yorumcu ve geri bildirim vericidir. Gelişmek isteyen kişi, yani öğrenci işi fiilen yapar koç yani öğretici yanındadır, sadece gözlem yapar, ancak öğrencinin tüm sorularını cevaplamaya hale hazırdır. Bu noktada öğrenci, deneyerek, düşünerek, sorun çözerek, tahmin yaparak, karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Koç, öğrencinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi

gerektiğini bilir, geri bildirimde bulunur, öğrencinin özgüvenini artırır. Öğrenci bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır (Koçel, 2001: 21).

- **Zaman Yönetimi:** Zaman yönetimi, yanlış işleri hızlı bir şekilde yapmak değil, doğru işleri kısa zamanda yapmak olarak ifade edilebilir (Soysal, 2008: 100).

Dolayısıyla zaman yönetiminden kastedilen şey zaman içinde insanın kendini ve işlerini yönetmesidir. Ancak bu sayede, çalışanlar zaman tuzağı olarak adlandırılan alışkanlıkların kölesi olmaktan kurtularak daha verimli iş çıkartırlar ve hedeflerine hızlı, doğru, daha az kaynak ve enerji ile ulaşırlar. Bu ise bir çalışma disiplini gerektireceğinden çalışanların strese girmelerini engelleyen bir unsur olacaktır (Genç, 2005: 357).

Zaman yönetiminin amacı zamanı; gereksinim ve istekleri karşılayabilecek biçimde kontrol altında tutabilmektir. Zaman baskısının yarattığı stresle başa çıkmada, en uygun yol yönetebilmektir. Zamanı iyi yönetebilmek için gerekli yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Ulukuş, 2003: 8-9).

- Uzun vadeli hedefler belirlemek
- Hedefleri gözden geçirmek
- Hedefleri kritik zaman birimlerine göre belirlemek
- İşe başlamadan önce yapılması gerekenlerin listesini çıkarmak
- Her görevi yapıp yapmamanın sonuçlarını tartışmak
- Yapılmayacaklar listesi çıkarmak
- Günün sonunda yapılacaklar listesi çıkarmak
- Zamanı etkili değerlendirmek
- Kesintisiz bir düşünme zamanı ayırmak.

- **Etkin İletişim:** Etkin iletişim, örgüte açıklık ve belirginlik getirmekle birlikte performansa yardım eden görev enformasyonunu da sağlar. Etkin iletişim, daha çok bilgi akışı ve karar vermede katılım sağlar, bireyin becerileri ve motivasyonunu geliştirir. Etkin iletişim, kodu tam olarak çözülmüş mesajın hedefte bir davranış değişikliği meydana getirmesidir. Kısaca kaynak, hedefin mesaj göndermedeki arzusuna uygun olarak tepkide, yani geri bildirimde bulunduğu zaman etkin iletişim ortaya çıkar. Etkin iletişimle ulaşılmak istenen amaç gerçekleştirilebilir nitelikte olmalıdır. Bir iletişimin etkinliğinin amacı şunlardır (Tutar, 2003: 256):

- Mesajın alıcı tarafından algılanmasını ve anlaşılmasını sağlamak
- Mesajın değerlendirilmesini ve kabul edilmesini sağlamak
- Mesajın, alıcıda tutum ve davranış değişimi sağlayarak, mesaj doğrultusunda geri bildirimde bulunmasını sağlamaktır.

Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş iş birliği sistemleridir. Bu anlamda hangi düzeyde olursa olsun, iş birliği ancak etkin iletişim sayesinde olabilir. Bu bağlamda iletişim örgütlerde, bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmak amacıyla bilinçli bir şekilde oluşturulmuş yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur (Genç, 2005: 324). Etkin iletişim ile çalışanlar ve birimler uyumlu bir biçimde çalışabilir, karar verme, güdüleme ve denetim sağlanabilir, örgüt bütünlüğü ve çalışanların ait olma duyguları geliştirilebilir, karşılıklı güven ve serbest bilgi akışı sağlanarak etkin bir yönetim anlayışı gerçekleştirilebilir (Yüksel, 1988: 20). Bu bağlamda eğer iletişim sistemi insanların psiko sosyal ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenirse morali ve verimliliği artacak sosyal ve iş yaşamı içinde kendilerini daha mutlu hissedeceklerdir (Güney, 2001: 197).

İşletme içinde iyi oluşturulmuş bir iletişim ağı çalışanlar ve yöneticiler için güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanların da kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını arttıracak, böylece işletme amaçlarını benimsemeleri ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır. Yönetici açısından ise, iyi bir iletişim ağı yöneticinin görevlerini daha iyi düzenlemesini ve denetlemesini sağlayacaktır. Etkin iletişimin en önemli özelliği çalışanların büyük ölçüde bilgi alışverişine girmesini sağlamasıdır (Doğan, 2005: 62).

- **Ücret Yönetimi:** Örgütlerde en sık karşılaşılan stres kaynaklarından birisi de yetersiz ve adil olmayan ücret politikalarıdır. Bu bağlamda işletmelerde çalışanları daha fazla tatmin etmek için ve verimli olmalarını sağlamak amacıyla anlamda adil ve etkili ücret politikalarının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Gerek iş görenin verimlilik ve çabasına dayanan ve gerekse eşit işe eşit ücretin ödenmesini gerektiren ücret politikalarıyla çalışanların beklentilerine ve emeklerine karşılık vererek moral ve motivasyon düzeyleri olumlu hale getirilmeye çalışılır (Aydın, 2004: 70).

- **Çalışanlara Yardım Programı:** “Stres içinde olan kişi, kişisel başa çıkma teknikleriyle çözemediği sorunları danışacak, onları anlatıp yardım isteyecek, profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir” (Sabuncuoğlu, 2000: 16). Çalışanlara yardım programı (ÇYP), çalışanların işteki performanslarını etkileyebilen kişisel endişelerini ortadan kaldırmaya yardımcı olmak amacıyla sunulan iş merkezli bir danışmanlık destek programıdır. ÇYP, günümüzde tüm gelişmiş ülkelerin işletmelerince yaygın biçimde kullanılmakla beraber genellikle örgüt dışında sağlanarak gizliliği esas alır ve çok nadir de olsa kurum içi profesyonel danışmanlarca da bu programların yürütülmesi mümkündür (Ekinci ve Ekici, 2003: 113).

Günümüz işletmeleri için hala pahalı bulunan ÇYP, aşırı stresli çalışanlara danışmanlık desteği sağlamasının yanında hizmeti satın alan işletmeye temel örgütsel stres kaynaklarını belirlemesine yardımcı olacak genel istatistik verileri de sunarak, bu sayede problemleri önceden belirlemek isteyen işletmeleri uzun dönemde karlı çıkarmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 113-114; Bross, 2003: 37).

- **Takdir Etme:** Yapılan birçok araştırmaların sonuçlarında görüldüğü üzere çalışanların sanıldığı gibi aksine parayla değil, övgü ile motive oldukları ortaya konmuştur. Çalışanlar için başarının görülmesi ve övgünün her şeyden daha önemli olduğu görülmüştür (Doğan, 2005: 104).

Çalışanın yaptığı iş gerçekten takdir edilmeyi ve övülmeyi gerektiriyorsa yöneticinin beğendiğini açıklamasında hiçbir sakınca yoktur. Ancak, birçok yöneticinin bunun üstünde durmadıklarını ve yapılan işi beğendikleri halde çalışana bunu belli etmedikleri belirlenmiştir. Övgünün çalışanı şımartacağını ve beklentilerini yükselteceğini düşünen yöneticinin buna gerek duymadığı görülmektedir. Hatalı yapılan işlerden dolayı bir yöneticinin çalışanları sürekli azarlarken iyi işler karşısında ise yalnızca susması doğru bir davranış sayılmaz. Üstün performansın yöneticiler tarafından görülmesi ve takdir edilmesi çalışanı motive ederek verimliliğini artırır (Barutçugil, 2002: 98).

Takdir edilme, manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir güdüleme kaynağıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi iş görenlere büyük doyum verir. Takdir ve teşvik etme nesnel ölçütlere dayalı olarak

kullanıldığında çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarında önemli rol oynar (Pehlivan, 2000: 64).

1.5.Kaygının Fizyolojisi ve Aşamaları

Kaygı (anksiyete) (anxiety) sözcüğünün kökü Esli Yunanca (anxietas) olup endişe, korku, merak anlamına gelir. İlk olarak Cicero (M.Ö. 106-437) kaygı sözcüğünü kalıcı, sürekli endişe eğilimi ve yatkınlığı anlamında kullanılmış; gelip geçici baskı, boğulma, endişe anlamına gelen “angor” sözcüğünden ayırmıştır (Köknel, 1994: 230-245).

Anksiyete, kişiyi istenmeyen durumlara uyum sağlamaya ya da mücadele etmeye yönelten normal bir duygudur ve bu duygu olmadan normal bir yaşam sürmek mümkün değildir. Bir başka tanıma göre anksiyete; korku, endişe, gerginlik gibi subjektif olarak hissedilen bir duygudur ve kişiliğin bütünlüğünün tehdit edildiği bir durumda ortaya çıkar (Dişçi, 1989: 78-86). Genelde kaygı; stres ve depresyon konuları ile birlikte neden-sonuç ilişkisi açısından incelenmektedir. Kişiler yaşadıkları olayları abartarak ve çarpıtarak algılama eğilimindedirler. İnsanın geleceği olumsuz açıdan görmesini ve algılamasını içerir. Kaygı, depresyonda sıkça görülen bir olgudur (Aytar ve Erkan, 1986: 75).

Kaygı; endişe, korku ve kuruntu arasında, her biriyle kısmen benzerlik gösteren bir duygudur. Endişe ve korkuda bir şeyin olmasının veya olmamasının ortaya çıkardığı bir duygu hakimdir. Yani endişe ve korku, kaynağı mevcut duygulardır. Endişe, anlık olarak gelişir, ortaya çıkar ve kaybolur. Kaygıyı, problemin ne olduğu bilinmeden yaşanan korku duygusudur şeklinde de ifade edebiliriz. Kuruntu ise, tam olarak bir duygu sayılmaz; kişinin olmayan bir şeyi kafasında olmuş gibi kabul etmesi sonucu ortaya çıkar (Gül Akmaz ve Ceyhan, 2009: 132).

Kaygı iç ve dış dünyadan kaynaklanan bir tehlike olasılığı ya da kişi tarafından tehlikeli olarak algılanıp yorumlanan herhangi bir durum karşısında yaşanan bir duygudur. Kişi kendisini bir alarm durumunda ve sanki bir şey olacaktı gibi bir duygu içinde hisseder (Işık, 1996: 31-45). Kaygı subjektif bir korkudur. Kaygı solunum hızının değişmesini, kalp atışının hızının artmasını, benzin sararmasını, ağzın kurumasını terlemeyi, iskelet kaslarında bir gerginliği, titremeyi içeren karakteristik bir otonom sinir sistemi faaliyetidir. Kaygı, kişinin bilinçli tarafı

ile duyulan ve kavranılan bir tehlike sinyalidir. Kaygıyı doğuran, kişiliğin içinden gelen bir tehlike, tehdit işaretidir. Bu bir dış duyum tarafından uyarılmış olabilir (Çavuşoğlu, 1990: 2).

“Genel anlamda kaygı insan yapısında mevcut, çevresel ve psikolojik olaylara gösterilen duygusal tepki; dar anlamda ise kaynağı ve başlangıcı bilinçli olmamasına rağmen bilinçli bir şekilde hissedilen, beraberinde terleme, sararma gibi fizyolojik değişimlerin de görüldüğü bir yaşantı şekli olarak tanımlanabilir. Kaygı, geleceğe yönelik endişe ve gerginlik durumudur. Bilinmeyen ve anlaşılmayan bir tehlikeyi beklemek kişide kaygı olarak huzursuzluk ve gerginlik uyandırmaktadır” (Kaya ve Varol, 2004: 32).

Kaygı; kişi tarafından tehlikeli olarak algılanıp yorumlanan herhangi bir durum karşısında yaşanan bir duygu veya bir tehlike olasılığı olarak ifade edilebilir. Kişi kendisini bir alarm durumunda ve sanki bir şey olacaktı gibi bir duygu içinde hisseder. Alışılmamış bir durum, nesne veya kişi ile karşılaşma, korku veren durum ve nesnelerle karşılaşma, “Yaptım mı? Yapmadım mı?” gibi takıntılı düşünceler, iç ve dış çatışmalar (karar verme güçlüğü) kaygının nedenleri olabilir (Alisinanoğlu ve Ulutaş, 2005: 1).

Kaygı genellikle korku kavramı ile karıştırılmıştır. Oysaki korku, kaygıyı doğuran, kişiliğin içinden gelen bir tehlike, tehdit işaretidir. Kaygıyı ilk kez Freud korkudan ayırmış, psikodinamik açıdan da açıklık getirmiştir. Anksiyete, bir bireyin birey olarak varlığı için esas kabul ettiği bazı değerlerin belirsiz ve baş edemeyeceği tehditler altında kalışının anlaşılması ve hissedilmesi durumudur. Anksiyete diffüz ve ayrılmamış bir tepki olup korku ile arasındaki en önemli fark, korkunun spesifik bir tehlikeye karşı ortaya çıkan bir tepki oluşudur. Anksiyete ise nonspesifik, belirsiz ve objesiz tehlikelere karşı bir tepkidir. Anksiyetede en önemli özellik tehlike ve tehdit yaşantısına karşı belirsizlik ve çaresizlik hislerinin varlığıdır (Çevik, 1993: 25-33).

Birçok araştırmacı, kaygının aşamalarını sınıflandırmıştır. Bunlar arasında Hay’ın sınıflaması oldukça kabul görmektedir. Hay’e göre kaygının dört basamağı vardır. Bunlar; hafif kaygı, orta kaygı, ağır kaygı ve paniktir. Bu aşamalar uyanıklığa bağlıdır. Hafif kaygıda kişi durumunun farkındadır, uyanıktır. İkinci basamak olan orta kaygıda; kişinin uyanıklık seviyesi azalmıştır, haberdar olma, kavrama gibi beceriler zayıflamıştır, kaygı ile ilgili fizyolojik belirtiler ortaya çıkmıştır. Üçüncü

basamakta yani ağır kaygı içinde bulunan kişinin dikkati dağınık olduğu için öğrenme söz konusu olamaz. Panik aşamasında ise artık birey savaş-kaç tepkisi vermekte, tüm enerjisini rahatlatmak için harcamaktadır (Adanalı, 1996: 68-69).

Anksiyete ile ilgili pek çok psikolog kuramlarından açıklamaya çalışmışlar ve görüşlerini belirtmişlerdir. Bu konuda Freud, Rogers, Rank, Horney, Adler, May ve Sullivan'ın anksiyete ile ilgili görüşlerine yer verilecektir.

Freud ve Anksiyete: Freud'a göre anksiyete, fiziksel ya da toplumsal çevreden gelen tehditlere karşı bireyi uyarma, gerekli uyumu sağlama ve yaşamı sürdürme faaliyetlerine katkıda bulunur. Ancak mantık dışı bir durum halini alırsa uyum işlevini yitirir ve anormal davranışların ortaya çıkmasına yol açar. Oluşan baskı nedeniyle düşünce duygusal enerjiden kopmuş olur, biriken enerji ise anksiyete dönüşerek boşalım sağlanır (Geçtan, 2000: 49-50).

Anksiyete esnasında ego üç ayrı tehlike karşısında kalır. Bunlar; engellemeler ve dış dünyadan gelebilecek saldırılar, idin içgüdüsel ve gerçek dışı istekleri ve süper egonun cezalandırılmasıdır. Bu tehlikelere karşı üç tür anksiyete geliştirilir. Bunlar ise; gerçeklik anksiyetesi, ahlaksal anksiyete ve nevrotik anksiyetedir. Gerçeklik anksiyetesi; dış dünyada tehlikeli bir durumun varlığının algılanmasından dolayı oluşan ürkütücü bir duygudur. Bu tür anksiyete doğuştan var olabileceği gibi, öğrenme sonucunda da oluşabilir. Ahlaksal anksiyete; egoda suçluluk ve utanç duygusu yaratır. Özellikle süper egonun vicdan kısmının tehlike saydığı durumlarda ortaya çıkar. Kökeninde çocukluk yıllarında anne babanın cezalandırıcı tutumuyla ortaya çıkar. Nevrotik anksiyete ise; içgüdülerden gelen tehlikenin algılanmasıyla ortaya çıkar. Bir bakıma, ego içgüdülerinin birden boşalma istemlerini engellememesi sonucu ortaya nelerin çıkabileceği korkusudur. Kişi nevrotik anksiyetenin kaynağının bilincinde değildir. Egonun yetersiz gelişmesi ya da enerji alt sistemleri arasındaki çatışmalarda anksiyete ile sonuçlanan işleyiş bozukluklarına neden olabilirler. Bu nedenle de anksiyete yaratan durumlarla karşılaşıldığında ego var olan düzeyini korumak ya da dış dünya ile gerekli ilişkileri sürdürebilmek için yeni mantık bileşimleri yapmak zorundadır ki, buna savunma mekanizmaları adı verilir (Karahana ve Sardoğan, 1994: 22-23).

Freud önceleri, “ anksiyete, açıklanması engellenmiş libidodan kaynağını alır” diye açıklarken; daha sonra “ id'den gelen ve kontrol edilmediği takdirde,

tehlikeli olacak içgüdüleri gören ego, buna bir anksiyete reaksiyonu ile yanıt verir” şeklinde bir açıklama getirmiştir (Köknel, 1994: 230-245).

Rogers ve Anksiyete: Rogers kaygıyı, organizmadaki benlik kavramı ile yaşantı arasındaki tutarsızlık veya farklılık şeklinde tanımlamıştır. Kaygı, alt algılamaya tepki olarak ortaya çıkan gerilim ve rahatsızlık durumudur. Bu tutarsızlık algılama veya farkında olma durumuna karışarak o anda yerleşik olan benlik kavramında bir değişimin olmasını zorlamaktadır. Rogers’a göre kaygı, algılanan benlik ile gerçek yaşantı arasındaki zıtlığı yani tutarsızlığı belirler. Kişi, benlik yapısıyla uyuşmayan bir yaşantıyı algıladığında veya algılamak üzereyken, kendisini tehdit altında hisseder. Kişi böyle bir durumda benlik yapısını korumak üzere savunmaya geçer. Bunun dıştan algılanması fenomenolojik bir kaygıdır. Bu duygu fenomenolojik olarak nedeni belli olmayan gerginlik ve tedirginlik durumudur. Dış görüş çerçevesinden kaygı bireyin benlik kavramıyla tüm yaşantısı arasındaki uyumsuzluğun bilinç, farkında olma düzeyinde sembolizasyona yaklaşması durumudur (Özoğlu, 1997: 25).

Otto Rank ve Anksiyete: Otto Rank’a göre kaygı doğum travmaları esnasında oluşmuştur. Aslı anneden ayrılma olan doğum travması insanın ileriki yaşamında karşılaştığı tüm ayrılmalarında bu duygu yinelenir ve kaygının temel nedenini meydana getirir (Geçtan, 2000: 237).

Rank’ın kuramına göre anksiyete, kişinin hayatı süresince hayat korkusu ve ölüm korkusu şeklinde ortaya çıkar. Hayat korkusunun kişinin mevcut bağlarından kendisini ayıracak olan yaratıcı imkanların varlığını kendisinde hissettiğinde ortaya çıkan anksiyete olmasına karşı, kişinin kendi şahsiyetini kaybettiğini ve bütünü içinde kaybolduğunu hissettiğinde meydana çıkan anksiyetedir (Dinçmen, 1981: 84).

Horney ve Anksiyete: Horney korku ve kaygıyı aynı anlamda kullanmıştır. Her iki duyguya da titreme, terleme, ölüm korkusu yaratabilecek kadar hızlı kalp atışları gibi bedensel belirtiler eşlik ederse de aralarında ciddi bir farklılık bulunur. Bir anne, sivilce çıkaran ya da nezle olan çocuğunun öleceği korkusuna kapılırsa bu durum anksiyetedir. Buna karşılık, çocuk önemli bir hastalık geçirmekteyse annenin yaşadığı gerçek bir korku olur eğer bir insan yüksek bir yerden bakarken ya da çok iyi bildiği bir konuyu tartışırken korku duyarsa, bu tepkiler de anksiyetedir. Öte yandan, kar fırtınasında yolunu kaybeden bir insanın duygusu korkudur. Görüldüğü

gibi bu iki duygu arasında kesin bir ayrım yapılabilir. Korku, bir insanın karşılaştığı tehlikeyle orantılı bir duygudur. Anksiyetede ise durumla orantısız hatta çoğu kez imgesel bir tehlikeye karşı geliştirilen bir tepki söz konusudur (Geçtan, 2000: 244).

Adler ve Anksiyete: Adler, insandaki aşağılık duygusunun kaygıya neden olduğunu savunur. Kişi bundan dolayı acı çeker, eksiklik duyar. Bu nedenle de üstünlük ve güvenlik kazanmak amacıyla da kaygıyla başkalarını kontrol etmeye çalışır. İnsanda eksiklik duygularının ödünlenmesi ve saygınlık kazanma çabalarının başarısızlıkla sonuçlandığı durumlarda çaresizlik duygusu anksiyeteyi meydana getirir (Çavuşoğlu, 1990: 4).

May ve Anksiyete: Varoluşçu psikiyatrinin Amerika'daki kurucusu olan May'in görüşüne göre kaygı iki ayrı rolde ortaya çıkmıştır. Olumlu yönü; kaygı insanın kendisini korkutan durumlarla yüzleşmeyi göze alarak çeşitli yaşama imkanlarını açmasını sağlar. Acı ve mutsuzluk veren yönü ise; kaygı bu imkanlardan kaçınıp dar bir çerçeve içinde sınırlanarak ve bir takım kuralların tutsağı olarak yaşamaya neden olur (Geçtan, 2000: 325).

Sullivan ve Anksiyete: Sullivan anksiyetenin, bir insanın güvenliğinin gerçek ya da imgesel bir tehditle karşılaştığı zaman yaşanan duygu olduğunu düşünür. Kaygının yoğunluğu arttığı oranda insanın ihtiyaçlarına doyum sağlamasında bir azalma olur, ilişkileri bozulur ve düşünce düzeni aksar. Anksiyetenin yoğunluğu, tehlikenin büyüklüğü ve kişinin savunma mekanizmasının etkinlik oranına göre değişir. Yoğun anksiyete insanı şaşkın ve çaresiz bırakır, yaşanan duygunun nedenleri anlaşılamaz. Buna karşılık, daha az yoğunluktaki anksiyete insanın kendisini ve çevresini değerlendirebilmesine yardımcı olur, içinde bulunduğu yaşam koşullarını irdeleyerek yapılması gereken değişiklikler konusunda ona veri sağlar fakat insan, aşırı anksiyete durumuna son verilecek içgüdüsel tepkilerden yoksundur. Örneğin; bebeğin anksiyete sonucu ağlaması ya etkisiz kalır ya da durumu daha da güçlendirir. Bebeğin ağlaması annenin anksiyetesini arttıracığından, bebeğin anksiyetesi de artar. Bebeklik döneminde yaşanan anksiyete ancak içinde bulunulan durumun değişmesiyle son bulabilir. Buna karşılık, yetişkin insan, anksiyeteyi engellemek, azaltmak ya da ondan sakınmak amacıyla bazı davranışlar geliştirir (Geçtan, 2000: 277).

Fromm ise; onay görme (yakınlık, sevgi) ve bağımsızlık gereksinimleri arasındaki çatışmanın önemi üzerinde durur. Kaygının asıl kaynağı olarak bastırılmış düşmanlık hislerini ileri sürer (Çifter, 1986:465-468).

Spielberger, tehlikeli koşulların yarattığı geçici duruma bağlı olarak durağan kaygı türünü “durumluk kaygı”, içten kaynaklanan, bireye öz değerlerinin tehdit edildiği hissini veren, bireye içinde bulunduğu durumları stresli olarak yorumlamasına yol açan kaygı türünü de “sürekli kaygı” olarak tanımlayarak kaygıyı iki şekilde sınıflandırır (Köknel, 1994: 230-245).

Heidegger ise; “dünyada olmak aslında kaygıdır” şeklinde ifade eder. Dünyaya doğru, hesapçı kitapçı bir ilgilenim içerisinde bulunuşun kaygıyı beslediğini söyleyen Heidegger, kişinin işini kaybetmekten, parasını kaybetmekten, varlığını ciddiye alarak, kendine ve kurulu dünyasına, iç içe geçmiş ilgilenimlerine engel olabilecek şeylerden kaygı duyduğunu belirtir. Kaygıda kişi, ne yalnızca geçmişe ilişkin kuruntulara ya da başarılarla saptanır; ne yalnızca dünyadaki nesnelerle ilişkilerini denetler, ya da sorunlardan yakınıyor; ne de yalnızca dünyanın sorunları içinde kaybolmuşluğunu kabullenir. Kişi üçünü birden yapar ve yapısal bir bütünlüğe kavuşur (Deveci, 1999: 55-71).

Papas anksiyeteyi daha farklı şekilde ikiye ayırır. Anksiyetenin iki durumunun bulunduğu kanısındadır. İnsan dışındaki tanımlanabilir bir tehlike veya stres kaynağının yarattığı “egzojen anksiyete” normal bir tepkidir. Örneğin; çocuğu ateşler içinde yatan bir annenin kaygı tepkisi normaldir. İnsanın içinde üretilen “endojen anksiyete” ise bir kararsızlık anı gibi bir çekişme nedeniyle gelişir. Endojen anksiyete durumunda kaygı duygusunun nedeni her zaman ortada değildir. Somut bir neden olmadan aniden ortaya çıkar. Kendimizi kontrol edemediğimiz duygusuna kapılmamıza yol açar. Bu tür anksiyete bir bozukluk olarak düşünülebilir (Akt: Anapa, 1997: 148). Papas’a göre anksiyete, klasik koşullanma yoluyla beslenir. Bir kişi, anksiyete ile belirli bir durum, yer ya da bir nesne arasında bağlantı kurmayı öğrenebilir. Örneğin, kalabalık bir yerde alışveriş yaparken bir anksiyete krizine yakalanan bir kişi, kafasında anksiyete duygusu ile kalabalık arasında somut bir bağlantı kurabilir. Böylece kendisini ne zaman kalabalık bir mağazada bulsa, anksiyete belirtilerini yaşayabilir (Akt: Anapa, 1997: 151).

Kaygı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların çoğunda “çekingen, bağımlı, kompulsif ve düşük benlik saygısı” özellikle stres verici yaşam olayları yaygınlaşmış kaygı bozukluğu da tetikleyici bir etkidir. Bu bozukluğun kalıtsal ve biyolojik bir temel üzerinde çevresel olumsuzluklarla ortaya çıktığı kanısına varılmıştır (Özcan, 2004: 14-18).

Kaygıya sebebiyet veren en büyük nedenlerden biri de aşağılanma hissi ve prestij kaybını da yanında getirebilecek olan başarısızlık korkusudur. Bu durumda bir oyuncu kazanmaya ne kadar istekli ise, kaygı seviyesi de o derece yüksek olabilmelidir. Kişinin güvensizlik durumu ve kararsızlık hali de kaygı nedenleri arasında sayılmaktadır (Davies ve Armstron, 1989: 70-75).

Kişinin yaptıklarının sonucunda elde etmeyi bekleyeceği ve buna verdiği önem, bu konuda karşılaştığı engellemeler, kişinin kapasitesiyle çevresel istemler arasında önemli bir dengesizliğin söz konusu olması, kişinin kendisini güvensizlik duygusu içinde hissetmesi ve karşılaşılabilecek durumun belirgin olmaması da kaygıyı doğuran etkenlerdendir (Konter, 1996: 28-42).

Kaygıya yol açan bir etkende “bilinç altı an” olarak adlandırılan durumdur. Bu durum belirli bir uyarıcıyla ilgilidir. Ve korkutucu durumun unutulması veya bastırılması sonucunda oluşur (Morgan, 1984: 21).

Kaygının tek bir nedeni yoktur. Kaygı kişiden kişiye farklılık gösterir. Bazı insanlar için kaygı yavaş yavaş gelişen uzun periyot stresten sonra başlar. Bazı insanlar ise hayatlarının yüzünü kesin olarak kontrol edemediklerini hissedebilir ve gelecek için genel bir kaygı geliştirebilirler. Bazı insanlar ise geçmişte yaşadıkları stresli olaylar yüzünden gelecekte de benzer olaylarla karşı karşıya gelmekten tedirgin olurlar. Bazı insanlarda kaygıya doğru bir genetik yatkınlık ortaya çıkar; eğer kaygıyla ilgili ailevi bir hikaye varsa kaygı problemleriyle ilgili gelişen bir risk vardır (Cüceloğlu, 1999: 30).

Kaygı bireyleri değişik yollardan etkiler. Bazı insanlar kaygıyı psikolojik ve duygusal yollardan yaşarken bazıları ise fiziksel olarak yaşarlar. Fiziksel bulgular çok acı vericidir, bu da insanları çok tedirgin edebilir. Bu yüzden kaygının psikolojik ve fiziksel etkilerini değerlendirecek olursak; kaygının psikolojik etkileri, bir korkulu bekleyiş isteği, konsantre yetersizliği, alınganlık, sabit endişe, devamlı uyarılmak, alarma geçmek, çabuk yorulmak, uyku bozukluğu ve depresyondur. Fiziksel etkileri

ise; göğüste baskı hissi, göğüs ağrısı, mide bulantısı, hızlı yüzeysel nefes alma, iştah kaybı, baş ağrısı ve baş dönmesi, kalp çarpıntısı, kas gerginliği, güçsüzlük, terlemek, sık idrara çıkmak ve panik ataktır. Kaygı kişide aşırı hassasiyete, kollar ve bacaklarda aşırı kan basıncına, duygusal dengede bir takım bozukluklar gibi belirtilere neden olur (Kimmel, 1998: 31-45).

Çok hafif tedirginlik ve gerginlikten panik derecesine varan değişik şiddette kaygı durumu yaşanabilir. Endişe, gerginlik, ürkme ve kendini rahatsız hissetme, güvensizlik, korku, panik, şaşkınlık, tedirginlik, net düşünememe, ağız kuruluğu, baş ağrısı, baş dönmesi, bulantı, çarpıntı, güçsüzlük, halsizlik, iştahsızlık basıncı düşmesi ya da yükselmesi, kas gerginliği, mide bağırsak yanmaları, solunum sayısında artma, terleme, titreme, uykusuzluk gibi belirtiler ruhsal alandan bedensel alana doğru sıralanabilir. Ayrıca kaygı kişiden kişiye farklılık gösteren davranışsal belirtiler de gösterebilir (Köknel, 1982: 75). Hangi ortamın hangi tür kaygı yaratacağı bir kültürden diğerine farklı olabilir ancak tüm toplumlar için geçerli bazı genellemeler yapma olanağı vardır. Bu genellemeler kaygı duygusunun ortaya çıkmasına yol açan ortamdaki bazı ortak yönleri belirtir. Bu ortak yönler; desteğin çekilmesi, olumsuz sonucu beklemek, iç çelişki ve belirsizliktir. Desteğin çekilmesi, alışlagelmiş çevrenin ortadan kalktığı durumlarda insanlar kaygı duyar. Olumsuz sonucu beklemek, pek hazırlanmadan sınava girme gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı durumlarda insanlar kaygı duyar. İç çelişki ise; inandığımız ve önem verdiğimiz bir fikirle yaptığımız davranış arasında bir çelişki ortaya çıktığı zaman kaygı türünden bir gerginlik duyarız. Bilişsel çelişki önemli bir güdü ve heyecan kaynağıdır. Çelişkiyi giderecek bir çözüm yoluna ulaşana dek bir derece kaygı duyarız. Belirsizlik; gelecekte neler olacağını bilmemek insanlar için en belli başlı kaygı nedenlerinden biridir (Cüceloğlu, 1999: 30).

Kaygıya sebebiyet veren en büyük nedenlerden biri de aşağılanma hissi ve prestij kaybını da yanında getirebilecek olan başarısızlık korkusudur. Bu durumda bir oyuncu kazanmaya be kadar istekli ise kaygı seviyesi de o derece yüksek olabilmektedir. Kişinin güvensizlik durumu ve kararsızlık hali de kaygı nedenleri arasında sayılmaktadır (Davies ve Armstrong, 1989: 70-75). Hangi sosyal ortamın nasıl algılanacağı içinde yetiştiğimiz kültürün bize öğrettiğini düşünen Cüceloğlu, dolayısıyla hangi ortamın ne tür bir kaygı yaratacağının da kültürden kültüre

değişiklik gösterdiğini savunur. Fakat bazı genellemelere giderek kaygı duygusunun ortaya çıkmasına yol açan nedenleri şu şekilde sıralar (Cüceloğlu, 1998: 277):

-Desteğin çekilmesi: Bireyin alışlagelmiş çevresindeki desteklerin ortadan kalktığı durumlarda kaygı ortaya çıkar.

- Olumsuz Bir Sonucu Bekleme: Fazla hazırlanmadan bir sınava girme, trafik cezasının belirleneceği trafik mahkemesinin sonucunu bekleme, gibi olumsuz sonuçların çıkacağı durumlar kaygı oluşturur.

- İç Çelişki: İnandığımız ve önem verdiğimiz bir fikirle, yaptığımız davranış arasında bir çelişki ortaya çıktığı zaman kaygı oluşur. Örneğin, nükleer silahların insanlığı yok edecek güçte tehlikeli bir gelişme içinde olduğuna inanan birey, bu silahların geliştirdiği bir laboratuarda çalışmak zorunda kalırsa, kendini sürekli bir kaygı içinde bulur.

-Belirsizlik: Gelecekte ne olacağını bilememek, insanlar için en belli başlı kaygı nedenidir.

Freud'un anksiyetenin nedenini bebeklik ve çocukluk yaşantılarına bağladığını belirtmiştik. Freud kaygıyı kullanılmayan ruhsal enerjinin dolaylı bir belirtisi olarak yorumlar. Bir diğer deyişle, yaşam içgüdüleri dolaysız bir anlatım yolu bulamazlarsa, enerjileri yön değiştirir ve anksiyeteye dönüşür. Anksiyete gelişiminin iki dönemi vardır: Birincil anksiyete ve sonraki anksiyeteler. Birincil anksiyetenin ilk örneği doyum olayıdır. Doğum anında bebek, yeterli savunması olmaksızın çok sayıda uyaranla karşılaşır ve bu durumun yarattığı anksiyete sonraki yaşamdaki anksiyetelerin ilk örneği olur. Doğum öncesinde çevresini saran sıcak, ses geçirmez ve karanlık bir ortamda yaşayan bebek kendisini birden birçok uyaranla dolu bir ortamda bulur. Bu beklenmedik değişikliğe ilk tepki soluma, ağlama, hızlı kalp atışları v.b. belirtilerdir. Yetişkin yaşamda karşılaşılan bazı uyaranlar, anksiyete uyandıracak nitelikte olmamalarına karşın, ilk çocukluk yıllarına ait can sıkıcı uyaranları ya da olayları anımsattıkları için anksiyeteye neden olurlar. Çocuk büyürken anksiyeteye uyum mekanizmaları geliştirir ve bunlar bir alışkanlık niteliği kazanarak sonraki yaşamda anksiyeteye yol açan her durumda yeniden ortaya çıkarlar (Geçtan, 2000: 49-50).

Kaygı Çeşitleri: Kaygı çeşitleriyle ilgili literatürde yaygın olarak yapılan sınıflamalar; normal ve patolojik/nörotik kaygı, akut ve kronik kaygı, durumluk ve sürekli kaygı şeklindedir (Adanalı, 1996: 72-75).

Birinci tip sınıflama, normal ve patolojik/nörotik kaygıdır. Kaygı her zaman patolojik olmayabilir. Hatta Lader’a göre evrensel bir duygu olarak kaygıya “anormal” gözüyle bakılamaz, insanın çevresine uyum sağlayabilmesi için bir miktar kaygı normal ve yararlı olabilir. Patolojik kaygı ise bunun dışındadır. Rycroft patolojik kaygıyı “hiçbir haklı sebep olmadığı halde duyulan ve başkalarına olduğu kadar bunu yaşayan kişiye de irrasyonel gözüken kaygı türüdür” diye tanımlamaktadır. Spielberger iki çeşit kaygıdan söz etmektedir. Durumluk (state) ve sürekli (trait) kaygı. Durumluk (state) kaygı; bireyin içinde bulunduğu baskı durumundan dolayı duyduğu subjektif korkudur. Stresin yoğun olduğu zamanlar durumluk kaygı seviyesi yüksek, stressiz zamanlarda düşük olmaktadır (Öner, 1983: 1).

Durumluk kaygı, kişinin sadece o andaki kaygısıyla ilgilidir. Durumdan duruma değişiklik göstererek artar veya azalır. Durumluk kaygı, bireyin içinde bulunduğu stresli durumdan dolayı hissettiği öznel bir korkudur. Spielberger’e göre kişi sözlü olarak kaygılı olduğunu ifade ettiğinde durumluk kaygısını ifade etmektedir. Lader, Spielberger’in durumluk kaygısını “şu anda kaygı hissediyorum” cümlesiyle açıklamaktadır (Köknel, 1989: 70).

Bireyin kaygı yaşantısına olan yatkınlığı ise sürekli kaygıyı oluşturur. Bu kişinin içinde bulunduğu durumu genellikle stresli olarak algılama veya yorumlama eğitimi şeklinde ifade edilebilir. Lader, Spielberger’in sürekli kaygı “genellikle kaygı hissederim” cümlesiyle açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, objektif kriterlere göre nötr olan durumların bile kişi tarafından tehlikeli veya tehdit edici algılanmasıyla oluşan, süreklilik gösteren hoşnutsuzluk duygusu sürekli kaygıdır (Öner, 1983: 2).

Çavuşoğlu ise; kaygıyı akut ve kronik kaygı olarak ikiye ayırır. Akut kaygı yoğun ve kısa süreli iken kronik kaygı daha az yoğundur ve süresi belirsizdir (Çavuşoğlu, 1990: 3).

Başaran (1982: 67)’in ifade ettiğine göre; bir süre çözülemeyen bir sorun ya da doyurulamayan bir ihtiyaç nedeniyle ortaya çıkan kaygı geçici kaygıdır ve gereksinme giderilince kendiliğinden ortadan kalkar. Sürekli kaygı ise, güvenliği

tehdit eden bir uyarandan dolayı ortaya çıkar ve oldukça uzun sürer. Bu kaygı türü bireyi etkisi altına alarak onu gittikçe çevresiyle uyumsuzlaştırır. Genel olarak bu durumda bulunan bir bireyde kaygı ile beraber öznel ve nesnel birçok yakınma belirtileri gözlenebilir. Sürekli kaygı durumunda kişi nedeni belirsiz bir endişe, kötü bir şeyler olacağı beklentisi içinde olur. Kaygının ısrarlı olması ve yoğunluğu, günlük işlevleri etkileyebilmektedir, yoğunluk daha da artarsa yaşantı tümüyle etkilenmektedir. Bunlar çeşitli konularda denetimsiz şekilde aşırı merak ve vesveseli olma hali veya abartılı tepkiler gösterme davranışlarından oluşabilir (Ültanır, 2003: 173).

Gökalp'a göre, sürekli kaygı ifadesinin yerine patolojik anksiyete tanımı da kullanılabilir. Anksiyete eğer sürekli bir hale gelirse, fizyolojik belirtilerin ön plana çıkması, kişinin mesleki ve sosyal işlevselliğinde düşüş yaratması, kişiler arası ilişkilerinde sorunlara neden olması durumunda patolojik anksiyete olarak ifade edilebilir (Anapa, 1997: 148).

Kısaca özetlemek gerekirse; olaylar karşısında kaygının düzeyini ve yoğunluğunu asıl belirleyen bireyin onlara yüklediği anlamdır. Kişi olaya fiziksel bir risk ya da tehdit anlamı veriyor ise, kendini kaygılandırıyor demektir (Özer, 2002: 13).

Kaygı bireyin kişilik özelliklerine ve durumuna göre yapısal kaygı ve durumsal kaygı olarak ikiye ayrılır. Yapısal kaygı, kişinin bir durum karşısında kaygılı olmama eğilimine bağlıdır ve zaman içinde değişiklik göstermez. Bir nevi kişinin karakterine bağlı bir kaygı türüdür. Durumsal kaygı ise belirli bir durum karşısında ortaya çıkan, şiddeti azalıp artabilen bir kaygı türüdür (Lüle, 2002: 7).

Kaygı kavramına ilişkin araştırma ve çalışmalar 1940'lı yıllara dayanmaktadır. Ancak 1960'lara kadar kaygı kavramı ile ilgili bir kararsızlık ve karmaşa durumu söz konusudur. Bazı araştırmacılar kaygıyı bir kişilik özelliği olarak tanımlarken diğerlerinin geçici bir durum olarak kabul etmekte oldukları görülmüştür. Daha sonra birbirinden farklı özellikleri olan iki tür kaygı anlayışı Cattel ve Scheier'in faktör analizi çalışmalarıyla ilk kez ileri sürülmüş, daha sonra Spielberger ve arkadaşlarının geliştirdiği iki faktörlü kaygı kuramının özünü oluşturmuştur. Bu iki kaygı türü, durumluk kaygı ve sürekli kaygıdır (Öner ve Le Compte, 1998: 1-2).

1.6.Sürekli Kaygı Kavramı

Sürekli kaygı zaman içinde ortaya çıkıp tekrar edebilen kaygı durumları olarak yansıtılan kaygı eğiliminde ve gelecekte yaşanabilecek kaygı olasılığından göreceli olarak sabit bireysel farklılıklardır ve devamlı bir kişilik özelliğidir şeklinde tanımlanabilir (Özen Kutanis ve Tunç, 2013: 1-15).

Sürekli kaygı, geleceğe yönelik olarak hissedilen ve bireyin kaygıya olan yatkınlığıdır. Bu durum kişinin içinde bulunduğu durumları genellikle stresli olarak algılama ya da stres olarak yorumlama eğilimi olarak da açıklanabilir. Sürekli kaygı baskılı olmayan, nötr olan durumların kişi tarafından tehlikeli ve özünü tehdit edici olarak algılanması sonucu oluşan mutsuzluk ve hoşnutsuzluk duygusudur. Bu tür kaygı seviyesi yüksek olan kişilerin hassas oldukları, kolayca incindikleri ve hemen karamsarlığa büründükleri görülür. Bu kişiler durumluk kaygıyı da diğerlerinden daha sık ve yoğun yaşarlar. Doğrudan doğruya çevreden gelen tehlikelere bağlı olmayan bu kaygı türü içten kaynaklanır. Bir kişilik özelliği olup, genellikle kişi huzursuz ve mutsuzdur. Sürekli kaygı, yapılan seçimlerin, verilen kararların sonradan pişmanlık ifadeleriyle anılması ve çözümde geç kalınmış olması ya da çözümün zor hatta imkansız olduğu durumlarda yoğunlaşabilmektedir. Örnek olarak, öğrencilerin kendilerine uygun olmayan ve istemedikleri yüksek öğrenim kurumlarıyla ilgili alan ve meslek seçimlerinde yaşadıkları kaygı tipi gösterilebilir (Kaya ve Varol, 2004: 35).

Öner ve Le Compte, durumluk ve sürekli kaygı arasındaki benzerlik ve farklılıkları bir fiziksel örnekle açıklamıştır. Durumluk kaygıyı kinetik enerjiye, sürekli kaygıyı da potansiyel enerjiye benzetmiştir. Kinetik enerji gibi durumluk kaygı, belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan olay ya da reaksiyondur. Sürekli kaygı ise potansiyel enerji gibi belirli bir tepki gösterme yatkınlığıdır. Sürekli kaygı (A-Trait); bireyin kaygı yaşantısına olan yatkınlığıdır. Buna kişinin içinde bulunduğu durumları genellikle stresli olarak algılama ya da stres olarak yorumlama eğilimi de denilebilir. Objektif kriterlere göre nötr olan durumların birey tarafından tehlikeli ve özünü tehdit edici olarak algılanması sonucu oluşan hoşnutsuzluk ve mutsuzluk duygudur (Öner ve Le Compte, 1998: 1-2).

Sürekli kaygı ortada kaygılanmak için nesnel bir süreç ya da neden yokken, ya da böyle bir neden ortaya çıktığında uzun süreli ve şiddetli kaygı yaşama süreci

olarak ifade edilir. Sürekli kaygı, bireyin kaygı yaşantısına olan yatkınlığını göstererek, kişinin içinde bulunduğu durumları genellikle stresli olarak algılama ya da stresli olarak yorumlama eğilimidir. Sürekli kaygı, nötr olan durumların birey tarafından tehlikeli ve özünü tehdit edici olarak algılaması sonucu oluşan hoşnutsuzluk, huzursuzluk ve mutsuzluk duygusudur. Sürekli kaygı seviyesi yüksek olan bireyler kolaylıkla incinerek karamsarlığa bürünürler ve durumluk kaygıyı da diğerlerinden daha fazla ve yoğun bir şekilde yaşarlar. Sürekli kaygı bireyler arası değişiklik gösteren bir kişilik özelliğidir. İnsanlarda meydana gelen kaygı sürecinin artması, karar verememesine yol açmakta ve bu süreçte başlarına kötü bir şeyler gelecekmış gibi yersiz duygulara kapılmalarına neden olmaktadır (Yiğit v.d., 2011: 3).

Sürekli kaygı, bir güdü veya kazanılmış objektif davranışsal yatkınlık olarak, kişinin büyük ölçüde tehlike olmayan durumları tehdit edici algılama yatkınlığı ve bunlara objektif tehlikenin önemine göre orantısız yoğunlukta durumluk kaygı ile tepki göstermesidir. Bu tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi kişi kaygı hislerinin bilinçli olarak farkındadır. Sürekli kaygıda karşılaşılan özel durumlarla ilişkili olarak kişinin objektif ve genel olarak davransal bir yatkınlığı söz konusudur (Konter, 1996: 28-41).

Sürekli kaygı doğrudan doğruya çevreden bir tehlike olmadığı halde içten kaynaklanan bir kaygı sebebiyle bireyin bunu stresli ve aşırı gerilimli olarak yorumlaması ve öz değerlerinin tehdit edildiğini düşünmesiyle yaşanan devamlı bir kaygı halidir (Arslan, 2007: 4).

1.7.Kaygının Kuramsal Yaklaşımları

Türkiye’de kaygının niçin diğer ülkelerden daha yüksek oranlarda bulunduğu açıklık getirebilmek için kaygının ve korkunun oluşum şekilleri iyi bilinmelidir. Gray’in kuramında yer alan ödüllendirme ile cezanın benzer etkiler göstermesi de bu oluşum için önemlidir. Toplumumuzda çocuk yetiştirme tutumları eğitim ve öğretim sistemi ve sosyal ilişkilerin gözden geçirildiğinde gösterilen çabaların yeteri derecede değerlendirilmemesi veya ödüllendirilmemesi, ve aynı zamanda göz ardı edilmesi sık rastlanan bir durumdur. Övgüde cimri, eleştiride cömert olmamızın da korku ve kaygıların oluşumunu etkilediği belirtilmelidir (Erol ve Öner, 1999: 1-6).

Kaygının kuramsal yaklaşımları; psikodinamik yaklaşım, davranışsal yaklaşım, bilişsel yaklaşım, biyolojik yaklaşım ve varoluşçu yaklaşım olmak üzere beş grupta ele alınıp incelenebilir.

1.7.1. Psikoanalitik Yaklaşım

Psikoanalitik kurama göre kaygının nedeni çelişkidir. İnsanın eğitim ve istekleri ile çevrenin istekleri çatışınca ortaya çıkan çelişkinin, kaygı oluşumunu hazırladığı belirtilmektedir. “kaygı”, kaynağı belirsiz, düşünülen, öznel bir tehlikeye karşı oluşan tepki, “korku” ise, belirgin bir noktada odaklaşan nesnel bir tehlikeye karşı oluşan tepki olarak tanımlanmaktadır. Kaygının tehlikenin içte, korkuda dışta olduğu belirtilmektedir. İnsanın korku veren şeyden ya kaçacağı ya da direneceği vurgulanırken, kaygının ise kendisinin bir parçası olduğu, ne kaçabileceği ne de direnebileceği vurgulanmaktadır (Gençtan, 1994: 61). Freud’a göre insan davranışları tüm yönleriyle bulunduğu çevreye uyum sağlamaya yöneliktir. Hiçbir davranış rastlantısal olarak meydana gelmez ve organizmanın yaptığı her şey yaşamı sürdürme çabasının farklı biçimleridir. Freud’a göre kaygı fiziksel ya da toplumsal çevreden gelen tehlikelere karşı bireyi uyarma, gerekli uyum sağlama ve yaşamı sürdürme işlevlerine katkıda bulunur. Eğer kaygı nevrotik anksiyetede olduğu gibi mantık dışı bir nitelik alırsa, uyum işlevini yitirir ve normal dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olur (Gençtan, 1994: 213).

Zarar görebileceğimiz bir duruma verilen bir tepki olan objektif kaygı ile gerçek tehlikeyle orantılı olmayan nevrotik kaygı arasında bir ayırım yapmak gerekir. Nevrotik kaygı kişinin kabul görmeyen id etkileri (cinsellik ve saldırganlık) ile ego ve süper egonun dayattığı sınırlamalar arasında yaşadığı bilinç dışı çatışmalardan meydana gelir. Birçok id etkisi kişiye bir tehdit oluşturur. Çünkü bunlar kişisel ve toplumsal değerlerle çelişir. İçgüdüsel bir dürtüye eşlik eden bu düşünce veya istekler egonun varlığı için tehlikeli olduğunda, ego bu isteğin bilinç düzeyinde anlatım bulmasını önleyerek kendini savunur. Kaygı yaratabilecek nitelikteki dürtülere karşı egonun kullandığı bu birincil savunma mekanizmasına “baskı” adı verilir. Bu mekanizma, kaygı yaratan ruhsal etkinlik ya da süreçlerin, bilinçaltına itilmesine ya da bilinç düzeyine çıkmalarının önlenmesini sağlar. Ancak baskı, bir dürtünün düşünce ögesinin bilinç düzeyine çıkmasını engellerse de o

düşünceyle de ilintili duygular enerjiyi ortadan kaldıramaz. Dolayısıyla biriken bu enerji ise kaygıya dönüşmektedir (Geçtan, 2000: 50).

1.7.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu kuramdaki psikologlar, öğrenme kuramı çerçevesi içinde çalışırlar. Yaklaşımın önemli temsilcilerinden Eysenck, temelinde kültürel faktörler ve öğrenme ile ilgili nedenlerin yattığını ifade etmektedir. Nörotik anksiyetenin klasik şartlanma ile ortaya çıktığı kanısındadır. Aynı şekilde klasik şartlanma yoluyla da sürdürülebilirler. Anksiyete kazanılmış ikincil bir dürtü olduğu gibi, ikincil pekiştirmenin de kaynağıdır. Birincil dürtü olarak acı ve ağrı duygusunu ele alırsak, nötr uyarılar bunlarla şartlanarak anksiyete ya da korku cevabı uyandırır. Bu öğrenilmiş cevaplarda ikincil dürtüler olarak yeni anksiyetenin kazanılmasında pekiştirici rolü oynarlar. Anksiyeteyi içsel çatışmalardan çok özgül dışsal olaylar tarafından tetiklenmiş olarak görürler. Genelleşmiş anksiyete, kişi birçok gündelik durumla başa çıkamayacağını hissettiği, sonuç olarak zamanının büyük kısmını endişeyle geçirdiği zaman ortaya çıkar (Karahan ve Sardoğan, 1994: 26).

Öğrenme kuramları kaygıya öğrenilmiş bir duygu olarak bakar. Hull, öğrenme teorisinde, kaygının, bireyin öğrenme ve hatırlama yetenekleri üzerine etkilerini şöyle açıklamaktadır. Birincil dürtüler (açlık, susuzluk gibi) organizmayı faaliyete geçiren dürtülerdir. Kaygı ise ikinci bir dürtü olarak kabul edilir ve aynı zamanda ikincil bir takviye kaynağıdır. Birincil dürtü acı içerir ve ikinci dürtü korku tepkisi yaratan acı ile birlikte bulunan nötr bir uyarandır. Bu öğrenilmiş tepkiler, dürtü uyararı meydana getirecek ikinci dürtü olarak etki ederler. Kaygının sönmesi takviye özellikleri taşır ve öğrenmeye yardımcı olabilir. Kaygı ve öğrenme arasındaki ilişki güdülenme ve başarı arasındaki ilişkiye benzer. Öğrenilen malzeme basit ve kolaysa, yüksek kaygı derecesi bunun çabuk öğrenilmesini sağlar. Öğrenilen malzeme karışık ve zorsa, o zaman yüksek kaygı öğrenmeyi zorlaştırır (Cüceloğlu, 1998: 291).

Kaygı ve öğrenme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, yüksek kaygılılar, basit öğrenmelerde, öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak öğrenilecek konu karmaşıklıktıkça ve öğrenme süresi uzadıkça yüksek kaygı öğrenmeyi daha da zorlaştırmaktadır. Kaygı düzeyi daha düşük olan kişilerin başarıları yükselmektedir. Öğrenme sırasında stres

verici şartlar arttıkça yüksek kaygılı kişilerin başarısı daha da düşmektedir (Baltaş, 1993: 232).

1.7.3. Bilişsel Yaklaşım

Genelleşmiş kaygısı olan kişiler durumlar ve potansiyel tehlikeler üzerinde yoğunlaşır. Bu kişiler belirli durumları, öncelikle de tehlike olasılığının uzak olduğu durumları gerçekçi olmayan biçimde değerlendirme eğilimi göstererek zararın hem derecesine hem de gerçekleşme olasılığının olduğundan yüksek değerlendirirler. Bu türden bir akıl yürütme kişiyi aşırı tetikte ve daima tehlike belirtileri yaşayan bir kişiye dönüştürür (Arslan, 2007: 16).

Bilişsel kuramı savunan psikologlar, insanı pasif bir varlık olarak değil, üreten, uyarıcılara tepki veren ve onlara anlamlar yükleyebilen aktif bir varlık olarak kabul eder. Bilişsel kuramcılara göre insanı diğer canlılardan ayıran en belirgin özellik insan gelen uyarıcıları işleyebilme ve anlamlandırabilme yeteneğindedir (Cüceloğlu, 1998: 29).

Bilişsel kavramlar kaygının daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Beck'in klasik bilişsel kuramı Salkovskis tarafından yeniden düzenlenerek, duygularımızı harekete geçiren, olayların kendisinden çok, kişinin onlara yüklediği anlam olarak ifade etmiştir. Bilişsel kuramlar, korkunun kazanılmasında, öğrenme kuramlarının ve koşullanmanın önemini kabul etmekle birlikte en önemli vurguyu, ister koşullu ister koşulsuz olsun kişinin olayla ilgili yorumlarına yapmaktadır (Tükel, 2006: 31).

1.7.4. Biyolojik Yaklaşım

Biyolojik yaklaşım, kaygının bütün bir aileyi etkileme olasılığı üzerinde durmaktadır. Genelleşmiş kaygıya sahip kişilerin ana babalarının ve kardeşlerinin bir kısmı da benzer şekilde etkilenmektedir. Bu kişiler için kaygı sadece kalıtsal olarak düşünülmez, çünkü doğal olarak bir arada yaşarlar ve benzer deneyimlere ya da alışkanlıklara sahiptirler. Dolayısıyla kaygı, sadece kalıtsal özellikler göz önüne alınarak değerlendirilemez (Arslan, 2007: 17).

1.7.5. Varoluşçu Yaklaşım

Varoluşçu yaklaşıma göre, evrende kendi varlığını kendisi yaratan tek varlık insandır. Yaşama anlam veren yine insanın kendisidir. Bu yüzden insan özgürdür ve hayatına kendisi bir yol çizebilir bu sorumluluk nedeniyle bunalım, sıkıntı, kaygı duyar. Varolma sorumluluğundan doğan bu kaygı ve sıkıntı, insanın temel davranış

ve eylem gücünü oluşturur (Gençtan, 1994: 88). Rollo May'e göre kaygı yaklaşmakta olan bir hiçe indirgenme tehdidinin yaşanmasıdır. O anda sahip olunan bir duygu değil, o anki oluş biçimidir. Bu katlanılması güç duygudan kurtulmak içindir ki insan çoğu zaman özgürlüğünden kaçmayı yeğler. Çünkü yeni bir varoluş potansiyelini de içeren her özgürlük beraberinde yok olma tehdidini de getirir (Gençtan, 1994: 15).

Kişi tanımlanması gereken bir nesne değil, bir varoluştur. Bu varoluşun içindeki anksiyete, bir hastalık değil, yaşamın sorumluluklarından ve olası tehlikelerden kaçışın bir anlatımıdır. Kişi dünyada kendi içerisinde kendi varoluşunu ortaya koyma çabası içindeyken hem kendi varlığından haberdardır hem de başkalarının var olduğunu bilir. Bu arada kendine has özellikleri ortaya koymak isteyen insan diğer insanlarla arasına bir mesafe koymak ister ve kendini daha iyi ifade edebileceği kanısına varır. Fakat insan varoluşuna bir anlam kazandırmak isterken yalnızlığının farkına varınca anksiyete duyar (Arslan, 2007: 17).

BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini, bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde çalışanın his ve duyguları ile tecrübeleri bulunmaktadır. Locke'a göre iş tatmini; çalışanların iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoşça giden ve olumlu duygusal ifadelerdir (Keser, 2006: 104). Diğer bir ifade ile bir çalışma ortamında çalışan bir birey maddi ve manevi ödül beklentisi içindedir. İşte bu noktada bireyin çalışma ortamından elde ettikleriyle beklentilerinin bağdaşması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır (Erdil v.d., 2004: 18).

İnsan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyorsa, onun yaşamında mutlu ve huzurlu olabilmesi için işinden doyum alması gerekmektedir. Bu doyum insanın hem organik, hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (Telman ve Ünsal, 2004: 12).

İş tatmini, örgütsel davranış alanında en çok üzerinde durulan konulardan biridir. Etkilerini araştırmak için yapılan pek çok çalışma sonucunda iş tatmini genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak tanımlayabiliriz. Ancak kişinin işine karşı tutumunun olumlu ya da olumsuz olabileceği düşünülerek

“işgörenin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak ve olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996: 231).

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik ve çalışanların yaptığı işin kriteri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin uyum sağlaması sonucunda meydana gelir. Bu yüzdendir ki; iş doyumu düzeyinin “işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı” olduğu belirtilmektedir (Silah, 2000: 102).

İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten sağlanan maddi çıkarlar ile işgörenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları veya meslektaşları ve ürün meydana getirmenin verdiği mutluluk ve haz akla gelir (Bingöl, 1996: 266).

En temel iş tatmini tanımlarını Landy ve Locke yapmışlardır. İş tatmini, çalışanın çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu belirtmektedir şeklinde ifade edilmektedir. Landy, iş tatmini, bireyin işine ait kişisel değerlendirmesi sonucu meydana gelen duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Locke’n tanımlarına göre ise; “bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlamasıdır” şeklinde ifade edilmektedir (Keser, 2006: 104).

Türkçe’de Arapça “kuşkusu kalmamış, kanmış, hoşnut” anlamlarındaki “tatmin” sözcüğüyle anlatılan kavram ile batı dillerinde “yeterli” anlamındaki Latince “satis” sözcüğünden gelen sözcüğünden gelen “doyum” kavramı aynı anlamı karşılamaktadır. Tatmin, “eldekinden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma” şeklinde ifade edilmektedir. İş tatmini ise çalışma hayatının önemli bir kavramını belirtmek üzere kullanılan bir isim tamlamasıdır. İş tatmini, çalışanların işletmelerine olan katkılarını doğrudan etkileyen bir faktör olarak önemlidir. İş tatmini, çalışanın işine olan ilgisinin ya da ilgisizliğinin; işini yapmaktan duyacağı olumlu ya da olumsuz duyguların bir sonucu olarak ifade edilir. İş tatmini, temel olarak, insanların işlerini ne kadar sevdiklerini belirtmektedir (Tınaz, 2005: 25).

İş doyumu, çalışanların işlerine verdikleri önem ile duydukları saygı ve işlerini yapmaktan aldıkları keyif olarak da ifade edilebilir. Başka bir deyişle iş

doyumu, bireyin yaptığı işe gösterdiği duygusal, fiziksel ve zihinsel tutum ve davranışlardır şeklinde tanımlanabilir (Tunç, 2000: 38).

İş doyumunu dışsal ve içsel doyum olmak üzere ikiye ayırarak inceleyebiliriz. Dışsal doyum; çalışanın çalışmaları karşılığında sağladığı ücret, iş güvencesi gibi kazanımlara bağlı olarak ortaya çıkan doyumdur. İçsel doyum ise çalışma sırasında hissedilen duygusal tutum ve davranışlarla birlikte elde edilen hazzı ifade eder. Çalışanın bir takım kalite hedeflerine ulaşması ya da işinde yeni teknikleri başarıyla uygulaması onun içsel doyumunu arttıracaktır. Çalışanlar ve işletmeler için önemi büyük olan iş doyumuna ya da iş doyumsuzluğuna; kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte örgütte görülen bireysel farklılıklardan kaynaklanır. Motivasyon tarafından etkilenmesinin yanı sıra çalışanın bekledikleri ile elde ettiklerinin örtüşmesi iş doyumunu meydana getirir (Özen Kutanis, 2003: 86).

İş doyumuna kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi zaman içerisinde de değişikliğe uğramaktadır. İş değiştirme, terfi, yaşam tarzında meydana gelen değişiklikler, ülke ekonomisinde meydana gelen değişiklikler gibi işletme dışı faktörlere bağlı olarak da değişir (Yeşilyurt, 1991: 12).

İşten tatmini kavramı, motivasyon, moral, bağlılık ve işini çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir, fakat, bu kavramlarla aynı anlamda değildir (Özdevecioğlu, 2003: 605).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıklarıyla beraber, bireysel, fizyolojik ve ruhsal tutum ve davranışlarının yanı sıra duygularının da bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten sağlanan maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek v.d., 2003: 150).

İş tatmini, işgörenin, işini ve çevresini, örneğin, üstlerinin yönetim stilini, politikalarını, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerini ve işinden sağladığı maddi kazançları nasıl algıladığıdır. İş tatmini temelde, ücret ve ücretin dağıtılma şekli, iş ve işin ilginçlik düzeyi, işin öğrenme olanağı sağlama derecesi, işteki yükselme olanakları, yöneticilerin işgörene karşı tutumu, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi etmenler tarafından belirlenmektedir (Gibson v.d., 1997: 106).

İş tatmini dinamik bir olgudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, aynı hızla iş tatminsizliğine de dönüşebilir. Bir örgütte çalışma koşullarının uygun olmadığını gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder ve bunun sonucunda da iş motivasyonunun ve verimliliğinin düşmesine neden olur (Akıncı, 2002: 2).

Başaran ise iş doyumunu ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda bu kavramı duyduğu hazzın ya da ulaştığı olumlu duygunun derecesi olarak tanımlamaktadır ve ona göre iş doyum düzeyini artıracak koşullar şöyle ifade edilebilir (Başaran, 2000:28-29):

- Görevi, işgörene daha anlamlı gelmelidir.
- Görevi, işgörene örgütsel ve toplumsal statü kazandırmalıdır.
- İşgörene, görevini yaparken örgütsel liderlik yapılmalıdır.
- İş ortamında, işgöreni destekleyici bir etkileyici oluşturulmalıdır.
- İşgörenin değerleri ile görevinin değerleri birbiriyle örtüşebilmelidir.

İş doyumunu yaşamın farklı çevrelerinden bireyin elde ettiği hoşnutluk veya hoşnutsuzlukları da genel anlamda içine alır. Buradan hareketle iş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, işin özellikleriyle, çalışanların istekleri bağdaştığı zaman gerçekleşir (Filizöz, 1996: 130). Motivasyon olmaksızın iş doyumundan söz edilemeyeceği gibi, tatmin vermeyen bir işi isteyerek yapmaktan da söz edilemez (Coşkun, 1994: 75).

İş doyumunda üç önemli etken vardır. Bunlardan ilki, iş doyumunu, iş doyumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülemez ancak anlaşılır. İş doyumunu genellikle çıktıların beklentileri ne kadar karşıladığı veya beklentileri ne kadar aştığına göre belirlenir. Örneğin, eğer örgüt üyeleri aynı bölümdeki diğer üyelere göre çok daha fazla çalıştıkları halde çok az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa, onlar bu durumla işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı olumsuz bir tutum geliştireceklerdir. Bu üyelere iş doyumusuzluğu yaratacaktır. Diğer taraftan, üyeler

kendilerine eğer çok iyi davranıldığını, adil bir ücret sistemi olduğunu hissediyorlarsa işlerine karşı olumlu bir tutum içinde olurlar ve bu üyelere iş doyumunu gerçekleştirir. Üçüncü olarak iş doyumunu, kendisi ile ilişkili birkaç özellik gösterir. Smith, Kendall ve Hulin işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve iş arkadaşları olmak üzere beş iş doyumunu boyutundan söz etmişlerdir (Luthans, 1992: 114).

En genel tanımı ile bireyin işine karşı genel tutumunu ortaya koyan iş tatmini, işin özellikleriyle işgörenin istekleri birbirine uyduğu zaman oluşan ve işgörenin işinden hoşnutluk ve keyif duymasını sağlayan bir olgudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6-7).

Bir başka tanıma göre de, iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iş yatıştırıcı bir duygu olarak ifade edilebilir. İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının belirtisidir ve bireyin elde ettiği hoşnutluk olarak ifade edilmektedir (Şimşek v.d., 2003: 150).

Görüldüğü gibi iş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım bulunmaktadır. Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgören işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. Başka bir tanıma göre de iş tatmini, kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iş yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972: 155).

İş tatmini kavramı, ilk olarak psikologların dikkatini çekmiş ve geliştirilen yaklaşımlarda çalışanların ihtiyaçları ve değerleri, dolayısıyla beklentileri esas alınmıştır. Bu kavramın örgüt bilimcilerinin ve psikologlarının ilgisini çekmesi ve iş tatmininin, gereksinimlerin yanı sıra bireyin etkin olduğu bilişsel bir süreç sonucunda oluştuğuna dair bulgular, görece daha yakın zamana rastlamaktadır. Bundan dolayıdır ki, bireyin gereksinim ve değerlerini esas alan kuramlara, klasik; bireyin kişisel özellikleri ile örgütsel değişkenlerin etkileşimini duyuş ve biliş düzeyinde inceleyen kuramlara ise, modern kuramlar denilmektedir. Her iki yaklaşımda da iş doyumunu yaratan faktörler söz konusu olduğunda birey-ortam uygunluğu modelleri

hakimdir. Modern yaklaşımlar, birey-ortam uygunluğunu ele alıp, kişisel özellikler ve iş ortamına ait koşulların bileşimi olarak değerlendirirken; klasik yaklaşımlar ise, ortamın bireye sunabilecekleri ile bireyin ihtiyaçları arasındaki uygunluğun doyum kaynağı olduğunu ileri sürmektedirler (Sun, 2002: 6).

2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerin iş tatmininin yüksek olmasını istedikleri için, iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre gayret gösterirler. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında doğru bilgi sahibi olunmalıdır. İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim halindedirler. Herhangi bir faktör işgören iş tatmini üzerinde tek başına belirleyici olamaz. İşgören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınarak incelenebilir (Akıncı, 2002: 2).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma koşulları, çalışma grubu ve yönetim olmak üzere altı alt başlık altında değerlendirebiliriz.

2.2.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörleri altı grupta inceleyebiliriz. Bunlar; kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve meslektir.

2.2.1.1. Kişilik

Kişilik, bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel, ve ruhsal özelliklerinin bilgisidir (Eren, 2000: 67). İnsani ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler, genelde işlerinden en az tatmin olan kişilerdir. Fakat bu durum genellenerek her meslekte tatmin olmamış kişilerin bu şekilde tepki vereceği düşünülemez (Ulusoy, 1993: 21). Yapılan bir araştırmada, dışa dönük kişiliğe sahip bireylerin işlerinden daha çok tatmin olduklarını belirtilmiştir (Kaynak, 2000: 94).

Kişilik, bir bireyi diğerlerinden ayıran ve o bireyi tanımlamaya yarayan özelliklerin toplamıdır. Çalışanlar çalışma yaşamlarında da kişiliklerini yansıtacak davranışlarda bulunurlar. Örneğin; asabi, karamsar, nevrotik bir yapısı olan çalışanların, bu özelliklerini çalışma yaşamlarından uzak tutmaları imkansız gibidir.

Bu tür kişilik özelliğine sahip çalışanların basit sorunları büyüttükleri, çalışma ortamının olumlu faktörlerini yok saydıkları ve mutsuz oldukları bilinmektedir. Bunların aksine, hayattan zevk alan, pozitif kişilerim ise çalışma ortamlarında daha ılımlı yaklaşımlar içinde bulundukları görülmekle birlikte iş tatminlerinin de daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Araştırmalarda, iş tatminiyle kişilik arasında ilişki bulunduğu yönelik veriler elde edilmiştir (Keser, 2006: 119).

Doğumundan ölümüne kadar geçen zaman içinde insan, belirli gelişim dönemlerinden geçip kişiliğini geliştirerek doğumla gelen biyolojik özelliklere, yaşadığı topluma uyum içinde olmasını sağlayacak kültürel ve psikolojik özellikleri de ekleyerek kişiliğini tamamlar (Kasatura, 2003: 175).

Bir çalışma ortamındaki çalışanların her biri farklı kişiliklere sahip bireyler oldukları için, her birinin iş tatminleri farklı düzeydedir. Kimi çalışanlar, kişilik olarak daha sakin ve uzlaşmacı bir yapıda iken, kimisi müdahaleci veya inatçı bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Bazı çalışanlar, üstlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin, kendisinin asli görevi olduğuna inanarak, verilen görevi başardığında doyuma ulaşarak mutlu olurken, bazı çalışanlar ise, işlerinde bağımsız olmayı, inisiyatif kullanarak kararlara katılabilme yetkisi isteyebilirler ve ancak bu istekleri karşılandığında doyuma ulaşabilirler (Özgen v.d., 2002: 330).

Kişilik özellikleriyle iş tatmini arasında bir ilişki olduğu açıktır. Bunun en belirgin örneği nörotik kişilik yapısına sahip, endişeli ve kötümser kişilerde görülmektedir. Bu kişilik yapısına sahip bireyler sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesiyle yaşarlar. Olaylar karşısında katıdırlar ve sert tepkiler verirler. Böyle kişilik yapısına sahip kişilerin işlerine olan bakış açılarının olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş, yaşamın bir parçasıdır ve bireyin kişiliğinde olaylara olumsuz yönde bakma eğilimi varsa, işinde yaşamış olduğu deneyimleri olumsuz bir açıdan değerlendirecek ve işinden duyduğu tatmin azalacaktır. Bunun sonucunda da birey her şeye olumsuz bir bakış açısıyla bakmaya başlayacağından yaşamında mutsuz ve memnuniyetsiz olacaktır (Tüzün, 2002: 19).

Kişilik faktörlerinin yüksek iş tatmini elde etmede önemli role sahip olduğu varsayımı ile yapılan bir meta-analiz çalışmasında, kişiliğin iş tatminini elde etmede doğrudan etkisinin olmadığını, kişiliğin iş şartlarını etkilediğini, iş şartlarının da iş

tatminini etkilediği ortaya konulmuştur. Kişilik iş tatmini üzerinde tek başına etken değildir (Dormann ve Zapf, 2001: 498).

İnsan ilişkileri zayıf, fazla sinirli tepkiler gösteren ve kişisel konumlarından memnun olmayan kişiler genellikle yaptıkları işlerden en az tatmine ulaşan kimselerdir. Fakat bu durum, her meslekte tatmin olmamış kişiler için “bu şekilde tepki verir” şeklinde genellenemez. Vromm, işgörenlerin işe karşı tepkilerinin farklı oluşunu, bireylerin birbirinden farklı güdü, yetenek, değer ve yeterliliğe sahip olmalarına bağlar. Kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini inceleyen benzeri araştırmalar, tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan üst sosyoekonomik kültürden gelen ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini aşan kimseler olduğunu göstermektedir (Locke, 1976: 1303).

2.2.1.2. Yaş

Yapılan araştırmaların sonucu yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşlerinden daha çok beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi ve de kıdeme bağlı ücretin artması iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynar (Organ, 1995: 345).

Yapılan birçok iş tatmini araştırmasında yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir U-tipi model tespit edilmiştir. Bu modeli şöyle açıklayabiliriz: Genç çalışanlar piyasa konusunda tecrübelerinin olmaması ya da yetersiz olması sonucunda kendi işleri ile diğer işleri kıyaslama yapamamalarından dolayı işlerinden tatmin olduklarını düşünmektedirler. Zamanla tecrübelerin artmasıyla birlikte piyasa hakkında daha fazla bilgiye sahip olara kendi çalışma koşullarıyla ilgili bir kıyaslama yapabilmektedirler. Kazandıkları tecrübe sonucunda ise orta yaşlara geldiklerinde tatmin seviyeleri düşüş göstermektedir. Bu durum yaşlanmayla birlikte insanın beklentilerinin de azalmasıyla yaşlı çalışanlarda zamanla daha az alternatiflerle karşılaştıklarını gördükçe beklentilerini düşürmekte ve mevcut işlerden sağladıkları tatmin de tekrar artış göstermektedir (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 5).

İşgörenler yaşlandıkça, genç işgörelere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır. Bunun nedenleri şöyle açıklanabilir; yaşlı işgörenlerin işlerinden elde ettikleri kazanım ve deneyim sonucunda ise karşı uyumları artabilir, bu nedenle

işlerinden daha tatminkar olurlar. Buna karşılık genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentiler içinde olmalarından dolayı işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir. İş tatmininin yaşla ilişkisi konusundaki bulgular uluslar arası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar sonucunda daha yaşlı işgörenlerin daha tatminkar oldukları ortaya konulmuştur (Davis, 1984: 100).

Hezberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile açıklayarak, çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma hayatının sonuna doğru ise tekrar artış göstererek yükselmektedir şeklinde belirtilmiştir (Uyargil, 1988: 22). Yaş ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu düşünen araştırmacılar ise bu bağlantıyı doğrusal, U ve ters U biçiminde tanımlamışlardır. Doğrusal ilişki modelinde yaş ilerledikçe çalışanda iş doyumunu yükselmektedir. U modeline baktığımızda ise; genç yaşlarda yüksek olan doyum, zaman geçtikçe azalmakta ancak kariyerin sonlarına doğru yeniden yükselişe geçmektedir. U modeli ilişkiye çok fazla araştırmada rastlanmamıştır. Ters U modelinde ise yaş ve iş tatmini düzeyi bir noktaya kadar birlikte artış göstermekle birlikte sonrasında iş tatmininde azalış meydana gelmektedir (Keser, 2006: 101).

Spector'a göre iş tatmininin yaşla birlikte artmasının iki nedeni vardır. Birincisi, yaşla birlikte artan ücret ve ödül gibi daha iyi imkanlar iş tatminini artırmaktadır. İkinci olarak da, artan yaşla ve deneyimle birlikte insanlar işten beklentilerini daha gerçekçi düzeylere çekerek işlerine daha iyi uyum sağlamak ve yaşlandıkça hem iş hem de genel yaşam doyumlarını artırmaktadır (Spector, 1997: 26).

Çalışanların yaşları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırmalar farklı sonuçlar içermektedir. Bu sonuçlar; ileri yaşlarda çalışanlar, genç çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahiptirler. Yaş ve aynı zamanda deneyim arttıkça iş tatmini azalmaktadır, yaş arttıkça çalışma şartlarının kabullenmesi ve de iyileşmesi sonucu iş tatmini de artmaktadır. Bu bağlamda ise yaş ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki yoktur (Aliyeva, 2005: 128).

2.2.1.3. Cinsiyet

Bazı araştırmacılar, çalışanların cinsiyetin işten tatmin elde etmede önemli bir rol oynadığını belirtirken, bazı araştırmacılar da bunun tam tersine cinsiyetin iş tatmininde herhangi bir etkisinin olmadığını söylemektedirler. Araştırmalarda iş tatminiyle cinsiyet arasında farklı ilişkiler olduğu ileri sürülmektedir. Kimi araştırmalara göre iş tatmini-cinsiyet ilişkisi bulunmakta, kimilerine göre ise bulunmamaktadır.

Cinsiyetin iş tatmini ile ilişkisini inceleyen araştırmacılar, cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu belirtmesine karşın, hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsızlık görülmektedir. Dolayısıyla cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir. Çünkü kadın işgörenler, gerçekte aynı yetiştirme düzeyindeki erkek işgörenlerden daha düşük düzeyde ve ücretle çalışmak zorunda kalan bir işgören sınıfını oluşturmaktadır (Aksayan, 1990: 15).

Bazı çalışmalarda ise; erkeklerin kadınlara göre işlerinden daha az tatmin olduğu belirtilmiştir. Bu durum şöyle açıklanabilir: Erkekler ve kadınlar işlerinde farklı beklentiler içindedirler. Ayrıca karşılaştırma grupları da farklı olabileceği gibi bunlar iş tatmini sorularına verilen cevaplara da yansımış olabilir. Kadınların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını açıklayan diğer bir sebep ise kadınların ve erkeklerin niteliklerinin farklı olması gibi yaptıkları iş türleri de farklılık gösterir (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 5).

Kadınların iş tatminin erkeklerden daha düşük olduğunun belirlendiği çeşitli araştırmalarda, iş tatmini ve cinsiyet arasında saptanan ilişki kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlanmıştır. Kadının ve erkeğin sosyal rollerinin farklı oluşu da sonucu etkileyen bir diğer faktör olarak ele alınabilir. Kadınlar toplumda üstlendikleri eş olma ve annelik rolleri nedeni ile çalışma hayatında üst düzey ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlamamakta, maddi/fiziksel unsurlar ile ödülleri onlar için yeterli olmaktadır. Genellikle düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de ihtiyaçlarını karşılayamadıklarından ve annelik rollerinden dolayı beklentilerinin karşılanmamasından dolayı tatmin seviyeleri düşmekte ya da tatminsizlik görülmektedir (Uyargil, 1988: 23-24).

Yapılan bazı araştırmalarda, kadınlarla erkekler arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Her iki cins için de prestij, gelir, özerklik ve öğrenme olanakları iş tatmininin ağırlıklı belirleyicileri olmaktadır. Ancak bu durumda, kadınlarla erkeklerin işleriyle ilgili aynı duyguları paylaştığı söylenemez. Kadınların ev işlerindeki ve annelik sorumlulukları bir rol çatışmasına yol açmakta, bu nedenle pek çok kadın, sorumluluğu az olan ve böylece çatışmayı azaltan işleri tercih etmektedir. Fakat bu tür işlerde de, sahip oldukları yetenek ve becerilerin altında olduğundan tümüyle kullanamamaktadırlar. Bu nedenle, hem seçilen işlerin çeşitliliğinin hem de iş hayatına hazırlanırken alınan eğitimin niteliğinin, erkeklerin lehine bir fark yaratacağı açıktır. Bütün bu unsurlar bir arada düşünöldüğünde, kadınların iş tatminlerinin daha farklı olması beklenmektedir. Kadınların iş tatminlerinin daha düşük olduğunu ileri süren bazı araştırmalar, bunu kadınların eşlik ve annelik rollerinin daha öncelikli olmasına bağlamıştır (Hulin ve Smith, 1976: 174).

Bazı araştırmalar ise, kadınlarla erkekler arasındaki iş doyum farklılıklarının tutarsız olduğunu ortaya koymuştur. İşe, kariyer olanakları için giren kadınlar ile aileye destek için giren kadınlar arasında iş tatmini açısından farklılıklar bulunmaktadır. Bununla birlikte, kadınların aynı işte erkeklere göre daha az ücret almaları ve daha az terfi fırsatlarının olması bir diğer deyişle cinsiyet ayrımcılığının yapılması, iş doyumlarını düşürmektedir. Bazı araştırmacılar, iş doyumunun bütün boyutlarında, erkeklerin iş doyumunu ortalamalarını kadınların ortalamalarından daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Demirci, 2003: 20).

AB ölkelerinde yapılan bir araştırmada ise, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek bir iş doyumuna sahip oldukları belirtilmiştir. Bu durumun kadınların, iş ile aile yaşamı arasında oluşan bir dengede yaşadıkları rol çatışmaları ile genellikle düşük ücretle çalışıyor olmalarından kaynaklandığı gösterilmektedir. Ölkemizde akademisyenler arasında yapılan iki araştırmada ise, kadın akademisyenlerin iş doyumları, erkek akademisyenlere göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Keser, 2006: 108-110).

2.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim, bireylerin hayata bakış açılarını ve hayattan beklentilerini etkileyen bir süreçtir. Araştırmalarda, eğitim düzeyi yüksek kişilerin iş doyumlarının daha az

eğitim görmüş kişilere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki, çok net olarak ortaya konmamaktadır (Keser, 2006: 112).

Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olarak çalışanın tatmin düzeyini de etkilemektedir. Burada üstünde durulması gereken nokta, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işten sağlanan edinimler arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde, yüksek öğrenimli çalışanların, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlardan daha az tatmin oldukları görülmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 338).

Eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi kavramasını ve başarılı olmasını sağlayarak iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Yüksek öğrenim görmüş çalışanların tatmin düzeylerinin, düşük öğrenimli çalışanlardan daha az tatminli oldukları bilinmekle beraber yüksek öğrenim görmüş çalışanların, dinamik yapıdaki iş koşullarında, işlerinden daha çok iş doyumunu sağladıkları ve mutlu oldukları görülmektedir (Özgen v.d., 2002: 332).

İş tatmini ve eğitim arasındaki ilişkide tutarsızlık mevcuttur. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar (Erol, 1998: 40).

Gazioğlu ve Tansel, İngiltere’de iş ile ilgili faktörlerin belirlenmesine yönelik yaptıkları bir çalışmada, eğitim seviyesi yüksek çalışanların, tatmin seviyelerinin düşük, az ya da hiç eğitime sahip olmayanların ise tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 10).

Eğitim çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini arttırmakta, böylece çalışan başarısı artmakta ve bu da işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Etkin eğitim insanların tutum, davranış, beceri ve bilgi düzeylerini geliştirir. İş tatmini ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Oysa mesleki hareketliliğin elde edilmesinde, eğitim en önemli faktör olarak gösterilmektedir. Eğitimi sosyal hareketlilik aracı olarak ele alıp eğitim ile sosyal hareketlilik arasındaki ilişkiye değinirken, üstünde durulması gereken önemli bir nokta da eğitimin fonksiyonel ve sembolik değeridir. Bir amaca ulaşmak için doğrudan doğruya eğitimden

yararlanılırsa eğitimin fonksiyonel değerinden söz etmiş oluruz. Örneğin; Tıp veya hukuk öğrenimi gören kimseler, öğrenim hayatlarının sonunda kendilerini bekleyen kazanılmış statüye kavuştukları takdirde gördükleri öğrenimin değeri “fonksiyonel öğrenim değeri” dir. Eğer eğitimden faydalanır, fakat kazanılan statü sembolik olarak taşınırsa, eğitimin sembolik değerinden bahsetmiş oluruz. Örneğin, iktisatta doktora derecesi kazanan bir kimsenin, öğrenimi sonunda elde ettiği bu statüden yararlanamaması ve bu alanda öğrenim sonrasında faaliyet göstermemesi halinde “eğitimin sembolik değeri” ortaya çıkmaktadır (Erkal, 1996: 119).

2.2.1.5. Kıdem

Çalışanların kıdem ve deneyimleri arttıkça, daha iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmaktadır; bu da çalışanların işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Araştırmalar, yöneticilerin iş tatmininin yönetici olmayanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Reitz, 1987: 213).

Gilmer’in yaptığı bir araştırmada, ilk işe girişten sonra çalışan iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra ise bu düzeyin düştüğü saptanmıştır. İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okullarından mezun olduklarından sonra ilk kez işe girenlerin, işte başarılı olma arzuları ve beklentileri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu durum kişinin işine karşı olan hoşnutsuzluğu arttırarak iş tatminini düşürür. İkinci neden de birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bu tecrübesiz kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlama için takındıkları tutum olabilir. Diğer bir yandan kişi, yaşamı boyunca çok iş değiştirmiş ve her defasında iyi şartları olan işlere geçmişse bu o kişinin iş tatminsizliğini ortaya koyar (Tahta, 1994: 12).

Kişilerin deneyimleri arttıkça işlerine olan uyumları da artmakta, bununla birlikte işten sağladıkları tatmin de yükselmektedir. İşlerine yeni başlayan kişilerin, yükselme ve iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması; iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedenleriyle, işlerden daha az tatmin elde ettikleri savunulmaktadır (Davis, 1984: 302).Yapılan işin düzeyi ne kadar yüksekse, kişiye sağladığı doyum da o kadar yüksektir. Ayrıca, kendi işlerinde çalışanların iş tatmin düzeyleri de, başkalarına ait işlerde çalışanlara göre daha yüksektir; bunun nedeni de, örgütsel hiyerarşide yüksekte yer almalarından ötürü başkalarından emir almamalarıdır (Korman, 1971: 157).

Sürekli olarak iş değiştirme isteği, iş tatminsizliğinin en belirgin sonucudur. Bununla birlikte kişinin işteki kıdeminin artması, işini daha iyi kavramasına ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi de iş tatminini arttırmasına yol açacaktır. Çalışanın iş yerindeki hizmet süresinin artmasıyla kişiye daha geniş olanaklar sunulması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Yıllarca aynı işte kalan bir personel ise zamanla, işini hayatının bir parçası olarak görmeye başlayacak ve giderek örgütle ve işi ile bütünleşecektir. Bu da kişinin işinden sağladığı tatmin düzeyini yükselterek, verimliliğinin de artmasını sağlayacaktır (Özgen v.d., 2002: 331).

Kıdem arttıkça kişi, işini daha iyi kavramakla birlikte kişinin öz güvenini pekiştirirken işinden duyacağı memnuniyeti de arttırmaktadır. Diğer yandan, kişilerin kıdemi arttıkça meslekte var olan sorunların genellikle çözüme kavuştuğu, gelecek kaygısının azaldığı, böylece de kişinin iş tatmininin yükseldiği belirtilmektedir. Artan hizmet süresine karşılık çalışanlarına gereken olanakları sunamayan işletmelerde ise kıdem, ters tepki yaratarak iş tatminini düşürecektir. Örneğin, çalışanların sürekli aynı işi yapmaları, zaman içerisinde monotonluğa sebep olacaktır, ya da çalışanlar, artan kıdemlerine karşın beklentilerinin yeterince karşılanmadığını düşüneceklerdir. Her iki durumda ve benzer durumlarda iş tatmini azalacaktır (Keser, 2006: 115).

2.2.1.6. Meslek

İş tatminini etkileyen diğer bir bireysel özellik ise meslektir. Araştırmalar, toplum tarafından kabul görmüş, saygınlığı yüksek olan, bağımsız çalışma olanağı veren ve insanla doğrudan ilgilenen meslek gruplarında iş tatmininin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans, 1995: 174).

İşin zor veya kolay olması aslında çalışanın kişisel özelliklerine bağlıdır. Eğer iş, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerin çok üzerindeyse bu durum iş için aşırı zorluğa, çalışan için de bireysel başarısızlığa yol açar. Bu da tatminsizliği doğurur. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler söz konusuysa bu durum kişinin mesleki pozisyonu, eğitimi ve yeteneklerinin önemini azaltır veya yok eder. Yönetici düzeyindeki birçok kişi ise, işin kabul edilebilir düzeydeki zorluğundan tatmin olduklarını her fırsatta ortaya koymaktadırlar (Koçoğlu, 2001: 48-49).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler işgörenlerin etkili ve verimli kullanımı için hazırlanacak programların geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken özellikler belirlenir. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı oluşturulabilir. Rasyonel bir iş dağılımına göre görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesiyle örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Bu örgütsel düzenlemelerin işgören tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu bilinmektedir (Akıncı, 2002: 5).

İş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörleri işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici ve çalışanların kararlara katılım derecesi şeklinde belirleyebiliriz (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri altı başlıkta inceleyebiliriz. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma koşulları, çalışma grubu ve yönetimidir.

2.2.2.1. İşin Kendisi

İşin kendisi ve genel görünümü iş tatmininin önemli faktörlerinden biridir. Bu faktörler çalışanların iş tatminini arttırmak için, yöneticilerin üzerinde işlem yapabileceği bir değişken olarak belirlenir. Bazı durumlarda işin işgörene sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı işgörenin kişilik ve beklentilerini karşılayacak nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez bir tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Yine, bazı işgörenler açısından işin ilginç olması, heyecan verici olması, bireyin yeni şeyler öğrenme fırsatı olması ve sorumluluk duygusu kazandırması da önemli tatmin faktörlerinden sayılabilir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 339).

Bir iş, çalışanda ne kadar çok nitelik ve iş derece farklı türde beceriler gerektiriyorsa çalışanda o derece tatmin yaratacaktır. Pek fazla uzmanlık gerektirmeyen, sürekli tekrarlanan becerilerin kullanıldığı işlerde genellikle çalışanlar işlerinden daha az zevk alarak tatmin düzeylerinin düştüğünü belirtmektedirler. İşin zorluk derecesi iş tatminini olumlu etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkar. Aynı zamanda işin yapımında tekrarlılık ve monotonluk ne kadar azsa

ve iş içeriğinde değişme arttıkça iş tatmininde de yükselme görülecektir (Tüzel, 2002: 15).

Aşırı ya da yetersiz uzmanlaşma ya da standartlaşma, düşük iş tatminine neden olmaktadır. İş standart değilse ve işgören de uzmanlaşmış değilse, işgören işi nasıl yapacağını bilemez ve zorlanır. Yine iş, sürekli tekrar eden ve sıkıcı nitelikteyse, işgören bu durumdan olumsuz etkilenir. Bu değişkenlerin ılımlı düzeyde olması ise, yüksek tatmin sağlar. Ayrıca, çalışanın, iş sorumluluğu yani rol belirginliği net ise ve işini nasıl yaptığına dair aldığı geribildirimler doğru ve sık ise, iş tatmininde de artış ortaya çıkmaktadır (Terence ve Larson, 1987: 140).

Bir işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması ve bu durumda çalışanın duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık haline monotonluk denilmektedir. Sanayide makineleşmeyle birlikte ortaya çıkan aşırı iş bölümü bazı üstünlükler taşımakla birlikte bir takım olumsuz etkileri ve sonuçları doğurmakta ve bu sonuçların başında monotonluk gelmektedir. Bu bakımdan monotonluk çalışanlar için başlıca şikayet ve tatminsizlik kaynağını oluşturmaktadır (Eren, 2000: 237).

İşgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, iş tatmininin başta gelen etkeni olmaktadır. İşin niteliği arttıkça, işten sağlanan tatmin de yükselmektedir. İşgörenin işini beğenmesi aşağıda belirlenen bazı koşulların sağlanmasına bağlıdır:

- Yetenekleri kullanmaya ve sorumluluk almaya elverişlilik
- Öğrenmeye imkan vermesi
- Denetim biçiminin demokratik olması
- İşin sorun çözmeye dayanması (Başaran, 1998: 204-206).

İşin kendisi, iş tatminini önemli kaynaklarından birisidir. Bazı araştırmalar sonucunda, tatmin edici iş olarak ifade edilen bir işin özellikleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Sıkıcı değildir aksine ilgi çekicidir.
- Çalışanlara bir statü sağlar. Başka bir deyişle, çalışanların, sosyal çevrelerinde bir saygınlığa artar (Tunç, 2000: 38).

2.2.2.2. Ücret

Yapılan birçok çalışmada ücretin işgören tatminindeki yeri ve önemi bireylere göre farklılık göstermektedir. Bireyin beklentileri tatmini, ücrete ve diğer psiko-sosyal ihtiyaçlara yöneltmektedir. Eğer işgören için fizyolojik ihtiyaçlar ön plana

çıkarsa ücret önem kazanmaktadır, buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlar ön plana çıktığında ise ücretin önemi azalmakla beraber, statü, unvan, başarı vb. faktörler ücretle birlikte incelenmektedir. Eğer işgören diğer faktörlerden memnunsa ücretin doğrudan doğruya tatminsizlik oluşturabilme gücü azalmaktadır. Bu durum, işletme yöneticilerinin sadece ücret odaklı bir politika uygulamasının hatalı olacağını ortaya koymaktadır (Kaynak v.d., 2000: 260).

Adaletli ve işgörenlerin beklentilerine uygun ücret sistemleri, iş tatminini artırıcı yönde etkilemektedir. Bunun sağlanması için ücretin, işin talepleri, işgörenin bireysel becerileri ve toplumsal ücret standartları baz alınarak ortaya konması gerekmektedir (Durmaz, 2003: 40).

2.2.2.3. Terfi

Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden biridir. Eğer işe yeni başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkanının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, bütün çabaların gereksiz olduğunu düşünerek işine karşı olumsuz tutumlar içinde bulunabilir. Bu durum işgörende tatminsizlik ve şikayetlere neden olarak iş verimliliğini de azaltır (Eren, 1996: 193). İşte ilerleme imkanının yüksekliği, sıklığı ve adil olması da işgörende tatmin sağlar. Ancak, yükselmenin anlamı işgörenden işgörene farklılık göstermektedir. Yükselme kimi işgörene göre psikolojik olarak gelişmeyi ifade ederken, kimine göre daha da çok para kazanma, onur elde etme anlamına gelir. Öyleyse, bireyden bireye yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişiklik gösterecektir (Eren, 2000: 232-233).

Yükselmek ya da terfi; dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her çalışanın özlemidir. Terfi imkanı bulan çalışanın kendisine güveni artar; kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği ve verimliliği de artar. Ayrıca terfi sayesinde çevreden göstereceği ilgi ve takdir çalışan üzerinde çok olumlu etki yaratır (Özgen v.d., 2002: 335).

Çalışanın işinde daha üst basamaklara yükselme olanağı, onu çalışmaya teşvik edecek bir faktördür. Böylece kişi yaptığı işten daha yüksek bir memnuniyet de hissedecektir. Daha üst bir görev, getireceği ek sorumluluklarıyla kişileri

endişelendirse de kişilerin daha iyi bir gelire ve daha yüksek bir statüye ulaşma beklentileri gerçekleştiğinde daha yüksek bir iş tatmini hissedecekleri söylenebilir. Fakat; diğer iş tatmini faktörleri gibi terfi de kişiden kişiye değişen etkiye sahiptir. Terfi umudunun sınırlı olduğu yerlerde ise çalışanlar uzun süre çalışmayı düşünmezler, uzun süre çalışanların iş tatmininde ise günden güne bir azalış görülmektedir (Tunç, 2000: 39).

Kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada, kamu çalışanlarının yaptıkları iş oranında terfi imkanlarının kendilerine açık tutulmasının, yüksek bir motivasyon arttırıcı faktör olduğu ve işlerinden elde edecekleri tatmini de arttıracakları belirtilmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003: 65).

2.2.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışanların yaptıkları işi kontrol ederek işi etkileme fırsatının olması, güvenliğin tam olması, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Edvardsson ve Gustavsson, 2003: 149).

İş yerinin ısınması, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, malzeme gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemli bir faktördür. 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 personelin iş dışındaki yaşantısını da etkilemektedir. Örneğin; fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine ve dinlenememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır ve böylece çalışan daha mutlu olarak dinlenmiş hissedecektir (Luthans, 1973: 122).

Bazı araştırmalar, çalışma koşulları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymakta; çalışma ortamındaki temizlik, havalandırma, ısı, nem, ışık, gürültü, çalışma saatleri, teknoloji ve diğer çalışma araçları gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışma koşulları, hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak açısından önemlidir. Birçok alışan evlerine yakın, temiz, i açıcı, modern, yeterli araç ve gerecin bulunduğu işyerlerinde çalışmayı tercih etmektedir (Erdoğan, 1996: 245).

2.2.2.5. Çalışma Grubu

Grup birliği ve dayanışması yüksek olan, çalışma arkadaşları arasında uyumlu ilişkiler bulunan çalışma gruplarında iş tatmini artmakla birlikte gruptaki birey sayısı az olan çalışma gruplarında çalışanların hem tatmini hem de verimi artmaktadır. İşin çok tekrarlı ve monoton olduğu durumlarda, iş arkadaşlarıyla kurulmuş olan uyumlu ilişkiler, işten soğumamanın en önemli etkenlerinden biri olmaktadır (Çoruh, 2001: 19-20).

Kişinin içinde bulunduğu çalışma grubu iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat gürüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini arttıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenden dolayı çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996: 242).

İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan, çalışma arkadaşlarının davranışlarının ile iş tatminine etkisini inceleyen bir çalışmada, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İşgörenin alışma arkadaşlarıyla ilişkisi ne kadar uyumluysa, işe konsantre olması ve istek duyması, bunun sonucunda da verimli çalışması da o kadar yüksektir (Oshagbemi, 2000: 88-106).

2.2.2.6. Yönetim

İş tatmini yöneticilerin işgörenler karşısındaki tutumuyla ilgili olup, yöneticinin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ikisi arasında oluşan olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten tatmin elde etmesini sağlamaktadır (Bingöl, 1996: 202).

Yönetim şekli, çalışanların iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine özgüvenini yerine getirerek saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımın sağlanması, personelin işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmesini sağlayacak ve bu durum çalışanların iş tatminlerini arttıracaktır. İkincisi ise, çalışan merkezli olmaktır. Bir diğer deyişle, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Sapancalı, 1993: 61-62).

Ekip çalışmalarına elverişli olan, çalışanların kararlara katılmasını sağlayan çalışma grubunda açık iletişim imkanı veren yönetim biçimleri çalışanlara daha çok tatmin sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin dostça, nazik, hoş ve samimi tavırlar sergilemeleri, çalışanların sağlıklarına ve kişisel sorunlarına eğilmeleri, çalışmalarına yardımcı ve destek olmaları, onları bu konuda engellememeleri, ortaya konan işte sürekli kusur aramamaları, çalışanlarını yeri geldiğinde takdir etmeleri ve yükselme ve ücret artışı gibi ödüllerle onları ödüllendirmeleri, çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır (Aksayan, 1990: 21).

Yapılan bir iş tatmini araştırmasında, yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörünü açıklarken bu faktörü, sorumluluğa göre yetki devredilmesi, iş ile ilgili alınacak kararlara katılma, emir alınan amir sayısı, görüş ve önerilere değer verme, performans ve yeteneğe göre terfi olanağı, bilgi akışı ve disiplin uygulamalarında haklılık oranı ile ilgili değişkenlerden oluştuğu ifade edilmiş ve yönetim tarzının çalışan iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Akıncı, 2003: 12).

2.3. İş Tatmininin Önemi

İnsanlar günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirdiklerinden dolayı yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini karşılayan insan daha mutlu olabilmektedir. Bu yüzden iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir denilebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6).

Rekabetin yoğun yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için elindeki kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmaları, böylece genel performanslarını arttırmaları gerekmektedir. Çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında geldiği için, çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, onların işlerinden tatmin olmalarına bağlıdır. Bu noktada, çalışanların tatmininin ne olduğu ve çalışanların nasıl tatmin edilebileceği ya da tatminlerinin nasıl arttırılabileceği hususları gündeme gelmektedir. Son zamanlarda işyerlerinde çalışanın değeri daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar daha çok ön plana çıkmıştır. Ayrıca, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi de araştırmacıların ilgi alanı içine girerek bu alanda birçok çalışma yapılmıştır (Erdil v.d., 2004: 17-18).

Günümüz bilgi toplumunda insan faktörü değişme ve gelişmelerin en önemlisi olarak ön plana çıkmıştır. Bu sebepten dolayı tüm çalışanların aynı amaca yönelmesi, hedefin çalışan (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Çalışanların ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş kuralların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde gerekli olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörenlerin yönetim süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır (Akıncı, 2002: 2).

Bazı yöneticiler iş tatminiyle birkaç sebepten dolayı ilgilenirler. Bu sebeplerden birincisi, bazı yöneticilerin iş tatmininin verimlilik üzerinde doğrudan etkisinin olduğuna inanmalarıdır. Bir çalışanın iş tatmini ne kadar yüksek olursa verimliliği de o kadar artacaktır. Bu yöneticiler tatmin olmuş çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı davranacaklarını ve tatmin olmayan çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünürler. Bir diğer neden ise yöneticiler, iş tatminini işe

devamsızlık ve işten ayrılmaları azaltan bir etken olarak görmektedirler (Çetinkanat, 2000: 2).

Bir ekonomiste göre ise; iş tatmini etkileyici öznel bir değişkendir. Bu bağlamda son zamanlarda iş tatmininin, psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve yönetim bilimleri gibi birçok bilim dalı içerisinde deneysel analizini yapan birçok çalışma yapılmıştır. İşverenler, çalışanlarının tatmin seviyelerinin yüksek olmasını isterler, çünkü çalışanların tatmini verimlilik, iş bırakma ve devamsızlık gibi benzeri işgücü pazar davranışlarıyla çok yakından ilgilidir (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 2).

İş tatmini iki nedenden dolayı iş ve örgütsel davranış alanlarında en iyi araştırma konularından birisi olup, iş ve örgüt konularının merkezine yerleşmiştir. İş tatmini, sorumluluk, görev çeşitliği ya da iletişim gerekleri gibi iş koşullarının nesnel değerlendirmesiyle ilgili konularla ilişkilidir. İş tatmini aynı zamanda işe devamsızlık, dalgalanma vb. örgütsel yetersizlik değişkenlerin sonuçları ile ilgili konularda temel olarak ele alınmaktadır. Çünkü iş tatminsizliği benzer sorunların ana sebebi olarak görülmektedir (Dormann ve Zapf, 2001: 481).

Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği doyum ile çalışması sırasında hissettiği doyum farklıdır. Çalışmanın sonucu elde ettiği doyum “dışsal doyum” çalışma esnasında hissettiği doyum ise “içsel doyum” olarak ifade edilebilir. Dışsal doyum dışsal ödüllerden sağlarken, içsel doyum da içsel ödüllerden elde edilecektir. Doyuma ulaşmış bir bireyin motive olması için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive edilmiş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle motivasyon çalışmada iş tatmini sağlar. Sonuç olarak işlerinden beklentilerini karşılayan bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireylerin motivasyonunu ve performansını yükseltir (Şimşek v.d., 2003: 152).

Motivasyonla iş tatmini iç içe kavramlardır. Fakat her motive olan insan iş tatmini sağlayamaz. Örneğin, düşük sosyo-ekonomik düzeyli ülkelerde işsizlik artmışsa, ücret kişi için motive edici bir faktör olabilir fakat çalışan kişi için iş tatmini sağlayamaz. İşini hakkıyla yapan, işinin gereğine ve niteliğine uygun üretim yapan kişinin de mutlaka iş tatmini elde ettiği söylenemez. Çalışanların işletme için anlamlılığı da bu noktada iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Kişinin bilgi,

yetenek ve zihinsel özellikleri açısından yaptığı işe uyum sağlaması, kişinin işinden tatmin olmasını sağlamaktadır (Silah, 2001: 92-93).

İş tatmininin motivasyonla ilişkisini inceleyecek olursak; motivasyonda en önemli konunun çalışan davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmek olduğunu görürüz. Motivasyon en kısa anlatımıyla, “iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar”. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir. Hiç kuşkusuz, amaçları her zaman bireyin kendisi yaratmaz. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. Aksi halde ise mutsuz, huzursuz ve sürekli gerilim içindedir. Doyumsuzluktan kaynaklanan boşluk duygusu çoğu kez çalışma verimine doğrudan doğruya yansiyarak çalışanı isteksiz kılar. Bazen de bunların ötesinde, heyecanlı ve duygusal kişiliğe sahipse bireyi saldırganlığa sürükler. Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşmelerin özüne ve kökenine inildiğinde bireysel tatminsizliklerle karşılaşılır. Dolayısıyla her işletme kendine özgü koşulları ve çalışanın davranışlarını etkileyen temel faktörleri göz önüne alarak esnek bir motivasyon politikasını uygulaması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 85-105).

İş tatmininin olumsuz olan iş tatminsizliği; aynı zamanda çalışanın beden sağlığını etkileyerek psikomatik kökenli ülserden, kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, kavgacılık, uykusuzluk, örgütüne yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenden dolayı iş tatminsizliği motivasyonu ve verimliliği düşürmektedir (Aksu v.d., 2002: 272).

İş tatmininin önemi konusunda değişik görüşleri irdelemememiz bu konunun daha iyi açıklığa kavuşmasını sağlayacaktır. İş tatmini önemlidir ya da önemsizdir şeklinde yapılan tartışmaları aşağıdaki gibi değerlendirebiliriz (Akıncı, 2002: 1-25):

İş tatmini önemlidir;

- Kişiler yaptıkları işte kişisel becerilerini ve yeteneklerini ortaya koymak isterler.
- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif bir ilişki vardır.
- İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır.
- Kişi için, zamanının büyük bir bölümünü harcadığı “iş” çok önemlidir.

- İnsanlar ekonomik açıdan gereksinim duymasalar bile çalışmak isterler.
- Birey açısından işin monoton olması, psikolojik sağlığın olumsuz etkilenmesine neden olur.
- İşinde yaratıcılıklarını kullanamayan kişiler zamanlarını boşa geçirdiklerini düşünmektedirler.
- İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler ve belirli değerlerin düşüşüne neden olur. İş tatminindeki azalış ve işten soğuma, moralin düşmesine, düşük verimliliğe ve sağlıksız bir topluma gidişin neden olur.

İş tatmini önemsizdir;

- Bazı insanlar kolay işi ve kazancı tercih ederler.
- Birey yeterince olgunlaşmamışsa bunun nedenini işte aramamak gerekir.
- İnsanların çoğu tekdüze ve monoton işleri tercih ederler.
- İnsanlar bazen çalışmamayı tercih etseler bile sosyal baskılar yüzünden bunu uygulayamazlar.
- İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu bireyin mutlaka tatmin duyacağı bir işle uğraşacağı anlamına gelmez.
- İş yeterince önemsemek bazen monotonluğu yenmeye yarar.

Bu durum değerlendirildiğinde; iş tatmininin temelinde bireyin biyopsiko-sosyal gereksinimlerinin yattığı gerçeği yüzünden her birey için geçerli olacak eksiksiz bir iş tatmini ortamının sağlanmasının olanaksız olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların çoğunluğunun işlerinden memnun olmalarını sağlamaya çalışmak ve bu yönde çaba göstermek yönetimin görevidir ki; yöneticiler bunun için iş tatminini sağlamaya yönelik stratejilere odaklanmalıdırlar. Yönetimin bu yöndeki her çabası, güven ve bağlılık olarak işletmeye geri döneceğinden, bu anlamda, elde edilen sonuç, bu uğraşa değecektir ancak bu uğraş verilirken, her şeyden önce yöneticilerin, mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Bu yönüyle, çalışanların çok iyi analiz edilerek gereksinimlerinin belirlenmesi iş tatmini için önemli olmaktadır. İş tatmininin önemini analiz edebilmek için ise, çalışanın, ücretinden memnuniyeti, örgüte bakış açısı, örgütün çalışana güvence sağlaması, işinde yaratıcılığını kullanması, işindeki görevlerden doyum sağlaması gibi benzer durumların incelenmesi gerekmektedir (Akıncı, 2002: 1-25).

2.4. İş Tatmini Şekilleri

İş tatmini şekillerini; sürekli artan iş tatmini, dengede iş tatmini, kabullenilen iş tatmini, olumlu iş tatminsizliği, sabit iş tatminsizliği ve sahte iş tatmini olmak üzere gruplandırabiliriz ve değerlendirebiliriz. Sürekli artan iş tatmini; işinde tatmin olan bir kişinin hedefleri yükseltirse, kişi tatmin olacağı o yeni noktaya gelmeye çalışır. Bu nedenle kişinin kurumda kariyer yolunun açık olması iş tatminini olumlu etkileyecektir ve kişinin çalışma şevkini arttıracaktır. Dengede iş tatmini; kişi elde ettiği başarılar ve tatmin hissi ile çalışmaya devam etmektedir. Kendisine temin edilen şartların devam etmesi durumunda sürekli bir iş tatmini sağlanacaktır ve böylece kişinin tatmin derecesi dengede kalmış olacaktır. Kabullenilen iş tatmini; işinden az tatmin olan kişi negatifliği azaltmak için hedeflerini geri çeker. Böylece daha küçük hedeflerle iş tatminini sağlamaya çalışır. Bir nevi kişi elindekiyle yetinmeye razı olmaktadır. Olumlu iş tatminsizliği; işinde tatmin olmayan bir kişi, işini kaybetmemek adına olumsuz koşullara tolerans geliştirerek çalışmaya devam eder. Bu kabullenmişlikten dolayı da can sıkıcı koşulları görmezlikten gelerek içinde bulunduğu durumu sabitlemeye çalışır. Sabit iş tatminsizliği; işinde tatmin olmayan kişi problemlerini çözmek için çeşitli yolları denemez ve hiçbir çaba göstermez ise iş tatminsizliği kronikleşir ve kişiyi hastalanıncaya kadar devam eden olumsuz bir sürece sokar. Sahte iş tatmini ise; işinde tatmin olmayan bir kişi çözümü olmayan problemleri yok sayarak, kendilerini kandırıp sahte bir iş tatmini yaratırlar. Ve iş hayatlarında her şey yolundaymış fikrine kendilerini inandırıp kendilerine sahte bir mutluluk ve tatmin yaratırlar (Zorlu Yücel, 2006: 99-100).

2.5. İş Tatmini Kuramları

İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları süre boyunca daha verimli çalışırlar. Çalışan için ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğunu ifade etsek de yeterli bir koşul olmadığını bilmekteyiz. Bu yüzden, insanın çalışma şevkini arttırmanın yolları araştırılmış ve ortaya çok ilgi çekici sonuçlar çıkmıştır (Eren, 2000: 473). Dolayısıyla; iş yaşamı içinde insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir denilebilir. Herhangi bir örgüt içerisinde bireylerin iş tatminleri incelenirken güdülenme kavramından da yararlanılmaktadır (Çetinkanat, 2000: 9).

Güdülenme konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmekle birlikte bu teori ve modeller, yöneticilere kişileri motive eden

faktörleri belirlemek ve motivasyonu sağlamak konularında yardımcı olmaya çalışmaktadırlar (Koçel, 2001: 509). İş tatmini ile güdülenme arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisi olduğu bilinmektedir. İş tatmini, çoğu zaman güdülemenin oluşumunu sağlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan çalışanları güdülemek oldukça zordur. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi imkansızdır. İş tatmini yüksek olan çalışanların ise; örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve bu çalışanlarda davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır (Akıncı, 2002: 7).

İş tatmini kuramlarını iki ana grupta değerlendirmek mümkündür. Bir kısmı insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, davranış, algı, his, arzu ve düşüncelerine temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere uyum sağlayarak kişiyi motive etmeye çalışılmaktadır. Bu gruptaki teorilere kapsam teorileri denilmektedir (Koçel, 2001: 509). Diğer bir kısım iş tatmini kuramları ise; bireyin çevresinde bulunan dışsal faktörleri ele almaktadır. Bunlar, bireyin davranışlarının dış faktörlerin kontrolü altında olduğu varsayımından yola çıkmaktadırlar. Dolayısıyla bu gruptaki teorilerin ağırlık noktası, bireyin çevresinde bulunan ve onun davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır ki; bu gruptaki teoriler süreç teorileri olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2001: 510).

Süreç kuramları davranışın ortaya çıkmasından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri ele alır ve açıklar. Kapsam teorileri ise sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Ayrıca, süreç teorileri, kişisel farklılıkların motivasyondaki etkisini değerlendirmişlerdir. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepsinde davranış hareketine geçiren güdüleme süreci aynıdır (Eren, 2000: 511-512).

Kapsam teorileri, çalışan insanların ihtiyaçlarını bu ihtiyaçların çalışma ortamında nasıl tatmin edilebilecekleri konusunda yöneticilere yardımcı olmayı amaçlamaktadırlar (Şimşek, 2002: 210). Bu teoriler, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirler. İnsanı

fizyolojik ve psikolojik açılardan sürekli olarak gelişen bir varlık olarak değerlendiren bu teoriler kişinin, gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi ile belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır (Koçel, 2003: 636).

Kapsam teorilerini; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Alderfer'in ERG kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı ve Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı olmak üzere ele alıp değerlendirebiliriz.

2.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel faktör, yine insanların ihtiyaçları olduğundan dolayı bu ihtiyaçları ve onları giderebilecek çeşitli örgütsel araçları belirlemek gerekmektedir. Bu yaklaşımla Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını önem derecelerine göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bu ihtiyaçları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 300).

Kapsam teorileri içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan ilki Abraham Maslow'un geliştirdiği, günümüzde popülerliğini koruyan, bireysel ihtiyaçların en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu ileri süren ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır (Çetinkanat, 2000: 11).

Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde ele alınıp incelenebilir. Bu kademelendirmeyi şu şekilde değerlendirebiliriz (Eren, 2000: 480; Koçel, 2001: 512; Ertürk, 2000: 145-146):

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, seks, uyku.
2. **Güvenlik İhtiyaçları:** Can ve iş güvenliği, hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceği garantiye alma, tehlikelerden korunma.
3. **Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları):** Bir gruba mensup olma, kendi kendini anlama, şefkat, kabul edilme, başkaları tarafından sevilme, dostluk ilişkileri geliştirme.
4. **Değer İhtiyaçları (Saygınlık İhtiyacı):** Prestij, başarı, saygı görme, kendine güven duyma, başkalarının takdirini kazanma.
5. **Kendini Tamamlama İhtiyaçları (Kişisel Bütünlük İhtiyaçları):** Yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar, sahip olunan potansiyeli geliştirme.

Bu teori iki ana varsayımda ele alınabilir. Bunlardan birincisi, kişinin tüm davranışların, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur, bir diğer deyişle ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir hiyerarşi içindeki ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış nedeni olma özelliğini kaybeder ve bir üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Bu sirkülasyon böylece en üst seviyedeki ihtiyaçlardan tatmin elde edilinceye kadar devam eder (Koçel, 2001: 510).

İhtiyaçlar hiyerarşisi tam anlamıyla her toplumda geçerli değildir. Gelişmiş ülkelerde, sırasıyla fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçları kanıtlanmış olduğu için, şimdi sıralamada üst basamaklarda bulunan ihtiyaçlar tatmin edilmek istenmektedir. Bununla birlikte az gelişmiş ya da geri kalmış ülkelerde ise kademeler ilerleyememekte, kişiler güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarını hatta en temel fizyolojik ihtiyaçlarını bile tatmin edememektedirler (Eren, 2000: 485).

Ülkemiz açısından bakıldığında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini uygulamak pek mümkün olmamaktadır. Temel ihtiyaçlarını bile karşılamayacak düzeyde para kazanan ya da hiçbir işi olmayan kişiler her ne şekilde olursa olsun aç kalmayacak kadar para kazanmanın yollarını aramakta ve sadece bu bile onların mutlu olmasına ve tatmin sağlmasına yetmektedir. Dolayısıyla diğer ihtiyaçlara hiçbir zaman sıra gelememektedir. Bu yüzden Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak, basitliği, anlaşılabilirliği ve mantığa yatkın olması gibi sebeplerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2001: 514).

Maslow'un teorisini genel çerçeve içinde değil, örgütsel açıdan incelemek amacımıza daha uygun olmaktadır. Maslow, teorisini iş motivasyonuna doğrudan uygulamayı düşünmemiştir. Teorisini ileri sürdükten yirmi yıl sonrasına kadar örgüt

içindeki insanın motive edilmesi noktasını atlayıp araştırmamıştır. Maslow'un bu eksikliği Douglas Mc Gregor tarafından kapatılmıştır; The Human Side of Enterprise adlı kitabı, Maslow'un teorisine yönetim literatüründe popülerlik kazandırmıştır (Şimşek, 1995: 97).

Maslow, giderilen ihtiyacın bir güdüleyici olmayacağını ifade eder. Her ne kadar ana hatlarıyla bu doğru olabilirse de, bireysel ihtiyaçların, tek bir eylem veya eylemler sonucunda tamamen veya sürekli olarak asla tatmin edilemeyeceği de bir gerçektir. Birey uygun şekilde davranırsa, ihtiyaçlar sürekli ve tekrarlı olarak karşılanır. Eğer çok sayıda ihtiyaç aynı anda ortaya çıkıyorsa, bu gerçek, ihtiyaçların giderilmesinin sabit bir hiyerarşik düzen içinde giderildiği fikriyle çelişir (Şimşek, 1995: 98).

Bu kuramda iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ele alıp incelediğimizde ise; her ikisinin de özellikle üst düzey gereksinimlerden kaynaklandığını ifade edebiliriz. İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki ilki, birey örgüt içerisinde üst düzey gereksinimlerine cevap bulduğunda tatmin olarak, bu tatmin de bireyin motivasyonunu arttırabilir. İkincisi; üst düzey ihtiyaçlarına cevap bulan birey tatmini ve motivasyonu aynı anda hissedebilir. Üçüncüsü ise tatmin ve motivasyon sürekli ve karşılıklı olarak birbirlerini etkileyebilir şeklinde çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Karaca, 2001: 19).

Maslow'un bu kuramı çeşitli açılardan eleştiri almıştır. Bu eleştiriler içinde en önemlisi, bütün kişilerin ihtiyaçlarını, aynı sırayı izleyen bir kalıp içine koymasına yöneliktir. Her bireyin ihtiyaçlarının aynı doğrultuda olması mümkün olmayacağı gibi tatmin seviyeleri de aynı düzeyde olmayacaktır. Diğer bir konu olan, tatmin edilen ihtiyacın ortadan kalkacağı yaklaşımı da, bu görüşün geçerliliğinin alt kademelerdeki ihtiyaçlar için olabileceği, ama üst kademeler için kuşku verici olduğu eleştirisine uğramıştır. Bu bağlamda karın tokluğuna çalışan kişiler için birinci kademeyi geçmek bile mümkün olmayacaktır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 300).

2.5.2. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG kuramı, Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon teorisidir. Burada ihtiyaç sıralaması daha basit olmakla birlikte Maslow sınıflandırması gibi bir ihtiyaç sıralaması

mevcuttur. İlke aynıdır; önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2001: 516).

Alderfer bu teoriyi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir uzantısı olarak ve beş kademeli olarak değil de, üç grup ihtiyaç türüne dayandırarak geliştirmiştir. Bunlar, varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına; ilişki kurma ihtiyacı, Maslow'un ait olma ve sevgi ihtiyacına; gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Yüksel, 2000: 141).

Bu teoriyi oluşturan 3 temel gereksinimi şu şekilde belirleyebiliriz (Şimşek, 1995: 102; Çetinkanat, 2000: 16-17; Koçel, 2001: 516):

1. ***Varolma Gereksinimleri:*** Bunlar en alt düzeyde yer alan ve fizyolojik olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma, örgüt tarafından belirlenen ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır. Bu kategori Maslow'un temel ve kısmen de güvenlik ihtiyaçlarıyla kıyaslanabilir.

2. ***Aidiyet, İlişki Kurma, Beraber Olma Gereksinimleri:*** Bu gereksinimler iş ortamında kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek tatminleri kapsar. Bu gereksinimler, iş arkadaşları ile sosyal ilişkileri ve iş dışında da arkadaşlar ve aile ile ilişkileriyle tatmin elde edilebilir. Bu ihtiyaç kategorisi, Maslow'un güvenlik, aidiyet ve kısmen de saygınlık ihtiyaçlarına benzer faktörleri içermektedir.

3. ***Gelişme Gereksinimleri:*** Bu gereksinimler, bireyin çevresiyle elde edeceği yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde olumlu etkileşimlerini içermektedir. Eğer bireyin üzerinde yoğunlaşırsa bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesi, kişinin kapasitesinin daha fazla gelişmesini, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve kısmen de saygınlık ihtiyaçları, gelişme ihtiyaçları ile kıyaslanabilir.

ERG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve daha zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme ihtiyacını karşılayamıyorsa, bu basamağı tamamlama seviyesine gelememiş olup, alt basamaklardan birine dönerek, çabalarını eksik olan faktörün üzerinde yoğunlaştırırlar (Kanbur, 2005: 34).

arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireylerin tüm yaşamları alt düzey ihtiyaçlardan üst düzey ihtiyaçlara bir gelişme izler diye durum söz konusu değildir. Zaman zaman ihtiyaçlar yer değiştirebilir. Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak birbirinden ayrılmasıdır. Sürekli ihtiyaçlar başarı gereksinimi, sevilme popüler olma ihtiyacı gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli ihtiyaçlar bireyin davranışlarını sürekli güdüleyen ihtiyaçlardır. Dönemsel ihtiyaçlar ise belirli aralıklarla ortaya çıkmaktadır ve giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar. Örneğin, bireyin acıktığında bir şeyler yemesi gibi (Kerman, 2007: 27).

2.5.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen Motivasyon Teorisi)

Frederick Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman üniversitesi öğrencilerinin yardımlarından da yararlanarak yaptıkları araştırmalarda Herzberg modeli diye bilinen “çift faktör” kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuram aynı zamanda hijyen motivasyon teorisi olarak da bilinmektedir. Bu kurama göre, işyerinde çalışanın kötümser olmasına neden olan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe yol açan hijyenik etmenler ile işyerinde çalışanı mutlu eden, işyerine bağlayan teşvik edici ya da tatmini sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2004: 489).

Bu araştırmada “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmada elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırken iş ile doğrudan ilgili olan, işin kendisi, başarma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla birlikte işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, denetim vb. kavramları kullanmışlardır (Hampton, 1977: 38).

Herzberg bu kuramı iki grupta toplayarak değerlendirmiştir. Motive edici faktörler denilen birinci grupta; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve tanınma gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi sağlandığından, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacağından iş tatmini sağlanamayacaktır. İkinci grup

faktörler ise Hijyen Faktörleri olarak ifade edilmiştir. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörler bu grubu oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olamayacaktır. Bunun sonucunda da motivasyon eksikliği ortaya çıkarak iş tatmini söz konusu bile olamayacaktır. Bunların mevcut olması çalışanın motive olabileceği minimum koşulları sağlayarak iş tatmini elde edilmesine yol açacaktır (Koçel, 2001: 514).

Çift faktör kuramı ile ilgili araştırmalarda ortaya çıkan motive edici ve hijyen faktörleri iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörleri meydana getirmektedir. Burada vurgulanmak istenen nokta hijyen etmenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin yarattığı tatminsizlik sonuçlarının çalışanın işinde, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına neden olacağıdır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar çalışan için teşvik edici değildirler. Ancak bu faktörler sağladıktan sonra teşvik edici etmenler olan içsel faktörleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır. Sonuçta, hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve tatmin sağlayan etmenlerde bir artış söz konusu olacak ve çalışanı işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır (Eren, 2000: 488).

Herzberg'in kuramındaki işin dışsal özelliğinden kaynaklanan hijyen etmenlerinin, Maslow'un kuramındaki ilk üç ya da alt ihtiyaç düzeyine, içsel ya da güdüleyici etmenlerin ise üst düzey ihtiyaçlara karşılık olduğu düşünülebilir (Eroğlu, 2004: 339).

Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanları tek başına motive etmeye yetmeyecektir. Örneğin, kanalizasyon ve su temizleme sisteminin bulunması insanların sağlığını geliştirmez ama bu sistemler olmazsa da hastalıklara davetiye çıkarılmış olur. Aynı şekilde, hijyen faktörlerin sağlanması, diğer bir deyişle sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da çalışanları motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı hazırlayacaktır. Buna karşılık bu faktörlerin yokluğu, motivasyonu ortadan kaldıracaktır bu da tatminsizliğe yol açacaktır (Koçel, 2003: 641-642).

Çift faktör kuramının yöneticiler için verdiği mesaj şu şekilde ifade edilebilir. Bir örgütte hijyen faktörlerinin istenilen düzeyde olması, çalışanların tatminsizliğini

ortadan kaldıracak, fakat çalışanları yüksek düzeyde performans ortaya koymalarını için motive etmeye yetmeyecektir. Bu yüzden bu faktör tek başına etkili değildir. Diğer yandan tanınma, inisiyatif kullanma ve kişisel gelişme fırsatları, oldukça güçlü motive edici faktörler olup çalışanları yüksek tatmin sağlamaya ve üst düzeyde başarı göstermeye yöneltebilecektir (Daft, 2000: 541). Buna göre yöneticinin rolü; örgütte yeterli düzeyde hijyen koşullarını sağlamak suretiyle tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak ve çalışanları en üst düzeyde iş başarımı sağlayabilecekleri şekilde motive etmektir denebilir (Şimşek, 2005: 215).

Bu teoriye hem destekleyen, hem de karşısında olan bulgular tespit edilmiştir. Çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre; verilen bir faktör (ücret gibi) bir çalışanda tatmine sebep olabilirken, başka bir çalışanda tatminsizlik nedeni olabilir. Bir faktöre bağlı olarak tatmin veya tatminsizlik çalışanın işletme içerisindeki seviyelerine ve yaşına bağlı bir fonksiyon olabilir. Bireylerin algıları, tatmin veya tatminsizlik faktörleri olarak ortaya çıkabilecek şirket politikaları ve yönetim tarzına göre farklılık gösterebilir. Örneğin, demokratik bir amirle çalışmaya alışkın bir çalışan otokratik bir amirle çalışınca tatminsizliğe uğrayabilir (Şimşek, 1995: 100).

Çift faktör kuramı, araştırma yöntemi ve herkese uygulanabilir olmamasından dolayı çok fazla eleştiri almıştır. Ayrıca, bu kuramı test etmeyi amaçlayan araştırmalar, iş tatminini ve iş tatminsizliğinin birbirinden bağımsız iki değişken olarak ele alınması gerektiği görüşüne karşı olmakla birlikte Herzberg, yöneticilerin iş tatminini anlamaları konusunda önemli katkılarda bulunmuştur (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 303).

2.5.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

David Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar; başarıma, güç kazanma ve bağlılık ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türdendir ancak toplumsal açıdan da önem taşımaktadır. Mc Clelland'a göre insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve davranışlarının altında başarı ihtiyacı yatmaktadır (Eren, 2000: 501).

Başarı İhtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı ağır basan birey, kendisine ulaşılması güç ve alışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı ortaya

koyacaktır. Mc Clelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını öne sürmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve endişe duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek davranışlarda bulunmaktan alıkoyacak ancak, bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 2000: 501-502; Koçel, 2001: 516).

Başarı ihtiyacına yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, genellikle zor hedefler seçerler ve risk göze almaktan kaçınmazlar. Ancak, bazen çok çok zor olan hedeflerden, başarısızlık kaygısı ile kaçındıkları düşünülse bile sorunlardan hoşlandıkları için, yeni ve yaratıcı çözümler getirebilirler. Yönetim ve motivasyon başarı ihtiyacının önemini anlamada bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuları ortadan kaldırarak, kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesi önemlidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de fazla ihtiyaç yoktur. Yeterli çevre ve işletme koşulları sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumluluklar verilerek başarı güdüsü harekete geçirilir. Başarı ihtiyacının tatmin edilmesinin sonuçları yalnızca işletme açısından değil, tüm ekonomik sistem ve ülke açısından önemli olmakla birlikte başarı motivasyonu güçlü olan fertlere sahip ülkeler ekonomik yönden de güçlü ülkeler haline gelmektedir (Kerman, 2007: 24). Örgütlerde yüksek başarı güdüsü olan bireyler, yaratıcı ve yeni fikirlerin kaynağı olabilirler (Çetinkanat, 2000: 21-22).

Güç Kazanma İhtiyacı: İnsanın çevresine hakim olma isteğinin bir sonucudur denilebilir. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvururlar. Güç kazanma ihtiyacı fazla olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Koçel, 2001: 516; Eren, 2000: 501).

Bağlılık (İlişki Kurma) İhtiyacı: İnsanın yaşamını tek başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan yola çıkarak, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını ifade etmektedir. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk ilişkisi ve ortamı vardır. Bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kişiden kişiye değişeceği gibi bu ihtiyacı kuvvetli olan

bir kişi, insanlar arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Eren, 2000: 501; Koçel, 2001: 516).

David Mc Clelland'ın teorisinin yöneticiler açısından anlamı kısaca şu şekilde ifade edilebilir: Eğer çalışanın sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse bu doğrultuda personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Böylece çalışan motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yetenekleri işinde tam olarak kullanacak ve işinden elde ettiği tatmin yüksek olacaktır (Koçel, 2001: 517). Mc Clelland çalışmalarında, yaşam deneyimleri sonucu geliştirilen insan ihtiyaçları ile bunların örgüt yönetimleri açısından ortaya koyabilecekleri ipuçlarını araştırmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Mc Clelland'ın ulaştığı sonuçlara göre; yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, girişimci veya iş adamı olma yönünde eğilim göstermekte ve risk üstlenmekten kaçınmayarak, bir takım işleri rakiplerinden daha iyi yapma çabası içinde bulunmaktadırlar. Yüksek düzeyde ilişki kurma güdüsüne sahip bireyler ise, örgüt içinde bireylerin ve muhtelif departmanların çalışmalarını koordine ederek, birleştirici unsur işlevini görmektedirler; dolayısıyla bu tip bireyler, başkalarıyla olumlu çalışma ilişkileri kurabilme yeteneğine sahiptirler. Yüksek düzeyde bir güç kazanma güdüsüne sahip bireylerde ise, örgütsel hiyerarşideki üst kademelere başarıyla tırmanma, başkaları üzerinde güç veya otorite kurabilme imkanlarını zorlama özelliği görülmektedir (şimşek, 2002: 217).

Bu kurama göre, insan ihtiyaçları belli bir hiyerarşi içinde yer almaz. İhtiyaçların ve bunların derecelerinin bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş ortamı tarafından etkilendiği ve olduğu ileri sürülür. Bireyin ihtiyaçları, çevreyle etkileşim yoluyla öğrenmesinin bir sonucunda meydana gelmektedir (Öztürk, 2003: 287).

Süreç teorileri; kişilerin amaçlar tarafından ve nasıl motive olduklarıyla ilgili olan bu teoriler, belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorularına cevap ararken, kişiyi davranışa yöneltten faktörlerin sadece ihtiyaçlarından oluşmadığını, bu içsel faktörlerin yanı sıra pek çok dışsal faktörün de rol oynadığı düşünceğini esas almaktadırlar (Koçel, 2003: 644).

Süreç teorilerini; Vromm'un beklenti kuramı, Porter-Lawler başarı beklentisi kuramı, eşitlik kuramı ve amaç kuramı olmak üzere ele alınıp değerlendirebiliriz.

2.5.5. Vromm'un Beklenti Kuramı

Vromm'un beklenti kuramı süreç teorilerinden en önemlisidir ve dört kavram içerir. Bunlar, birincil ve ikincil sonuçlar, yararlılık, valans ve beklentidir. Birincil sonuçlar bir işi yerine getirmekle alakalı olan davranışın sonuçlarıdır. Örneğin işe gelmeme, ikincil sonuçlar ise birincil sonuçların meydana getireceği durumdur. Örneğin, ücret artışı ve cezalar. Valens çalışanın ödülü isteme ölçüsüdür. Eğer çalışan ödülü cazip buluyorsa ödülün değerliliği fazla olacaktır. Beklenti ise, kişinin bir davranışın belirli bir sonuca yol açacağını bilmesidir. Bu teori çalışanla organizasyon arasında amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda ilişkileri açıklamaktadır. Bunun yanında performans ve sonuç beklentisi de vardır (Aydınay, 1996: 27-28).

Victor Vromm'a göre bir kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesi Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve beklenti faktörlerine bağlıdır. Buna bağlı olarak;

“Motivasyon=Valens X Beklenti” olarak formüle edilebilir (Koçel, 2001: 520).

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlar:

1. **Valens (Valance):** Valens bir kişinin belirli bir çaba harcayarak kazanacağı ödülü arzulama derecesini ifade eder. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılanacaktır. Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Örneğin, bazı bireyler çalışma arkadaşlarından memnun oldukları ve onlarla yakın ilişki kurmayı istedikleri için işlerinde yükselmeyi istemezler, terfi onlar için cazip değildir. Başka bireyler başarıya ulaşmak, daha fazla yetki ve güç sahibi olmak istedikleri için terfi etme istek ve arzuları şiddetlidir. Bu sonuçlara göre Valens'i +1 ile -1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür (Eren, 2000: 512; Koçel, 2001: 520-521).

2. **Bekleyiş:** Bireyin bir işte göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Birincisi, bu çaba sonucunda beklentilerinin karşılanacağı düşüncesi, ikincisi çaba sonucunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır. Eğer birey çaba göstermekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa yani biri bekliyorsa, daha fazla çaba harcayacaktır. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer birey belirli bir çaba ile belirli bir ödül arasında bir ilişki

gözlemese, bekleyiş sıfır değerini alacaktır (Eren, 2000: 512; Koçel, 2001: 520-521).

Bir insanın güdülenmesi, Valens'lerle beklentilerinin çarpılması ile elde edilmektedir. Ancak, Valens ve beklentilerin de belirli bir oranda olması gerekmektedir. Bunlardan birinin sıfır olması durumunda eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır. Örneğin, bir işgören işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ancak çalışmasının onu başarıya götüremeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya ulaşma gücü bulamayacaktır. Hatta bu güç (-) değerinde de olabilir. O zaman bu amaçtan kaçınması söz konusu olacaktır (Onaran, 1981: 73).

3. **Araçsallık:** Kişi belirli bir çaba ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir ve bunun sonucunda ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak ifade edebileceğimiz amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Örneğin, yüksek maaş bir kişinin daha yüksek bir statü elde etmek, ailesinin geçimini daha iyi şartlarda sağlayabilmek için bir araçtır. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık, birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu kişisel olasılığı ifade etmektedir (Koçel, 2001: 521).

Güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde duran bu teoride beklenti, araçsallık ve çekicilik olmak üzere üç ana kavram bulunmaktadır. Beklenti, çabanın belli bir iş başarımına ulaştırma olasılığı olup, birinci düzeydeki iş sonuçlarına dair çabalarlardır. Araçsallık ise, ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için, birinci düzeydeki iş sonuçlarının kullanımınıdır. Çekicilik de, çalışanın belirli bir ödül isteme derecesidir veya diğer bir ifadeyle ödülün çalışanın gözündeki değeridir. Eğer, ödülün varlığı veya yokluğu çalışan için önemsizse, çekicilik sıfır değerindedir. Bu nedenlerle, çalışanın güdülenebilmesi için belli bir başarıya ulaşacağı beklentisi içinde olması; bu başarıyı ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için bir araç olarak görmesi ve başarılarının sonucunda elde edeceği ödüllerini arzu etmesi, bu ödüllerin çekici olması gerekmektedir (Yüksel, 2000: 142-143).

Bu kavramın unsurları arasındaki ilişki çarpımsal olarak ifade edildiği için, güdülemenin belli bir oranda gerçekleşebilmesi için, her üç unsurun da belli bir oranda oluşması lazımdır. Aksi takdirde, yani unsurlardan biri sıfır değerinde olduğu zaman eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır. Bu modeldeki temel nokta, yöneticinin,

beklenti ve çekicilik yönünden çalışanların nelere önem vermeleri gerektiğini değil; çalışanların gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlaması ve ona göre tedbirler almasıdır. Bu amaçla yönetici, yanında çalışan kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, deneyimlerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı biçimde öğrenmelidir. Bu modelin temel katkısı, kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 307).

Lawler-Porter'in geliştirdiği model ise, Vroom'un modelini temel almakla birlikte bu modele eklemeler yapmaktadır. Buna göre, kişinin yüksek bir çaba göstermesi, otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz; araya iki yeni değişken girer. Bunlardan birincisi, çalışanın gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması; ikincisi ise, çalışanın performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmasıdır. Bunların sonucunda kişi başarıyı elde etmek için güdülenecek ve bunun sonucunda da iş tatmini elde edecektir (Koçel, 2003: 651-652).

Bu teoride başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak bireyin kendisine verilecek bu ödülü arzulaması gerekmekte ve göstereceği çabanın da kendisinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır. Bir insanın ileriye dönük ümitleri ile bir işten elde edeceği ödüllerin değeri onun güdülenmesinin yapı taşlarını oluşturmaktadır. İnsanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri, bekleyiş ve ümitleri zaman içerisinde değişiklik göstereceği için bu kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır (Eren, 2000: 514-521).

İş tatmini sürecini yeterince açıklayamadıklarını düşündüğü içerik kuramlarına alternatif olarak, Vroom tarafından öne sürülen bu kuram; bireyin bir amaç doğrultusunda çalışabilmesi için, amaca ulaşmak istemesi ve amaca ulaşabileceğini bilmesi gerekmektedir. Bu kuram, birey ile organizasyon arasındaki amaçları gerçekleştirme doğrultusundaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır (Ceylan, 2002: 50).

2.5.6. Porter-Lawler Başarı Beklentisi Kuramı

Bu teori Lawler ve Porter isimli düşünürler tarafından Vroom'un teorisini temel alarak, bazı örgütsel koşullar ve gerçekler dikkate alınarak geliştirilmiştir (Eren, 2000: 522); Koçel, 2001: 520-521).

Bu modelin ilk bölümü Vroom kuramıyla aynıdır. Yani kişinin güdülenme derecesi Valens ve bekleyiş tarafından belirlenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'e

göre kişinin yüksek bir çaba sarf etmesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken yer almaktadır. Bunlardan birinci değişken, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Gerekli bilgi ve yetenekten yoksun bir birey ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamayacaktır ve sonuca ulaşamayacaktır. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi durumda rol çatışmaları ortaya çıkacak bu durum kişinin performans göstermesini engelleyecektir (Koçel, 2001: 523).

İkinci değişken, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun tatminini etkileyen ödüllendirme adaletiyle ilişkilidir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir sonuca ulaşır. Bir diğer deyişle kişide ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Bu durumda kişinin tatmin olma derecesine göre Valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyerek başa dönecektir. Bu teoride yüksek başarının tatminlilik sağlaması için çalışanların bekleyişleri ile ödül arasında dengeli bir oranın olması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2000: 521; Koçel, 2001: 523).

Temelde bir beklenti kuramı olan, Lawler ve Porter'in kuramı, özel kesim yöneticilerinin iş ile ilgili tutumlarının ve işsel davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Fakat Vroom'un kuramında yer almayan başka tutumsal değişkenler de bu kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önceleri ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri ortaya koymasıdır (Onaran, 1981: 76).

Bu kuram çerçevesinde, yüksek başarının yüksek tatmin sağlayabilmesi, çalışanların beklentileri ile ödül arasındaki dengenin kurulmasına ve örgütte dağıtılan ödüllerin adil olmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kuram bu çerçevede, bir örgütte düşük başarı düzeyine sahip ancak aradığını bulmuş çalışanlar yanında yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun olarak ödüllendirilmiş çalışanların da olabileceğini belirtmektedir. Yani herkesi beklentisi doğrultusunda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001: 537).

Lawler-Porter modelinin, yöneticiler için önemi çok büyüktür. Model, motivasyon sürecinin çok çeşitli unsurlarına atıfta bulunur. Modelden yöneticiler için rehber olabilecek şu maddeler çıkarılabilir (Şimşek, 1995: 108-109):

- Değer ifade eden ödüller teklif edin.
- Çabalarının ödüle ulaştıracağını hissettirin.
- İşleri, çabaların yüksek performans sağlayacağı şekilde düzenleyin.
- Nitelikli kişileri istihdam edin.
- İşgörenleri görevlerini doğru olarak yerine getirecek şekilde eğitin.
- Görevleri performans ölçebilecek şekilde düzenleyin.
- Performansa bağlı olarak uygulanan ödül sistemleri geliştirin.
- Ödüllerin adil ve hakkaniyete uygun olmasını sağlayın ve ödül sisteminin işgörenlerin tarafından bu şekilde algılandığından emin olun.

2.5.7. Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams A.B.D.'nin General Electric işletmelerinde yaptığı bazı araştırma ve deneyler sonucunda ödül adaletinin işgörenleri sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli olduğuna dikkati çekmiştir. Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu anlamaya çalıştıkları ifade edilmiştir (Eren, 2000: 522).

Adams'ın teorisine göre bireyler, iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri çıktıları, diğer insanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırırlar. Beceri, bilgi, deneyim, iş için harcanan zaman, eğitim ve hizmet içi eğitim, işi için önemli girdilerdir. Çıktılar ise, ücret, statü ve işin düzeyini kapsar. Bu karşılaştırma aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Çetinkanat, 2000: 27):

Kendi girdileri	Diğerlerinin girdileri
..... Karşısında	
Kendi çıktıları	Diğerlerinin çıktıları

Birey bu karşılaştırma sonucunda eşitlik görürse, teori bireyin işi ve performansı için çaba harcamaya devam edeceğini varsayar. Bu karşılaştırmada

eşitlik varsa, burada haksızlık vardır. Adams'a göre, dengesizlik bireylerin karşılaştırma yapmasına yol açarak, bireylerin işi için gösterecekleri çabayı etkilemektedir. Eşitlik teorisinde bireyin başkaları ile ilgilenmesi psikolojik bir kavramdır. İnsanların çoğu aynı düzeyde çalışanların aynı deneyim ve vasıflara sahip olduğunu düşünmektedirler (Çetinkanat, 2000: 27). Böyle bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şu şekilde gruplamak mümkündür (Koçel, 2001: 525):

- Sarf edilen çabanın değiştirilmesi: Ücretin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma.
- Sonucun değiştirilmesi: Daha yüksek ücret veya ödül talebi.
- Çaba ve sonuç tanımlarının mantıksal anlamlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması.
- İş bırakma: İstifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık.
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama.
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Eşitlik teorisinde bir denge aramaya yönelik görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların yol açtığı olumsuz etkilerin azaltılması açısından önemlidir. Ancak, bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve subjektif biçimde davrandıkları belirtilecek olursa objektif bir denge kurmanın mümkün olmayacağı sonucuna varılacaktır. Bu nedenle örgütlerdeki söz konusu olumsuz duygular ve bunların neden olduğu çatışmalar önlenememiştir (Eren, 2000: 523).

Bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacağı gibi bu, birey tarafından algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışlar; harcanan çabanın değiştirilmesi, sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi), işi terk etme, başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama ve karşılaştırmanın dayandığı ana faktörleri değiştirme gibi davranışlar olacaktır (Koçel, 2003: 654).

Oranların eşit olmadığı durumlarda çalışanlar, doyumsuzluk algıladıklarından eşitliği sağlamak için güdülenmektedirler. Oranlar eşit olduğu zaman ise çalışanlar, iş tatmini sağlayarak girdi ve çıktıların mevcut oranını devam ettirmek için güdüleneceklerdir. Çalışanlar çıktıların artmasını isterlerse, girdileri arttırmak için güdüleneceklerdir. Adams, eşitsizlik durumunda çalışanın rahatsızlık duyacağını ve bu durumu ortadan kaldırmak için şu yollara başvuracağını ileri sürmektedir (Güney, 2001: 235):

- Girdileri değiştirir (çabasını azaltabilir)
- Kendi çıktılarını değiştirmeye çalışır (ücret artışı talebi)
- Diğer kişinin çıktılarını değiştirmeye çalışır (daha çok iş yaptırabilir)
- Kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirebilir
- Savunma mekanizmaları geliştirebilir (eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilir)
- Eşitsizlik durumundan uzaklaşır (iş bırakabilir veya devamsızlık yapabilir).

Eşitlik teorisi, Lawler-Porter modeli ile çok yakından ilgilidir denebilir. Lawler-Porter modeli, bir nevi, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler yani Lawler-Porter kuramındaki amaç, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul etmektedir (Koçel, 2001: 525):

Kişinin elde ettiği sonuç		Başkalarının elde ettiği sonuç
.....	<	
Kişinin sarf ettiği gayret		Başkalarının sarf ettiği gayret

Kişinin elde ettiği sonuç		Başkalarının elde ettiği sonuç
.....	>	
Kişinin sarf ettiği gayret		Başkalarının sarf ettiği gayret

Yukarıdaki her iki durumda da eşitlik söz konusudur. Dolayısıyla her iki durum da bireyi bir takım gerilim ve huzursuzluğa sokacaktır. Birey bu eşitsizliği gidermek için çeşitli davranışlarda bulunur. Birincisi bireyin daha çok yükselme ve statü kazanması şeklinde olur. İkincisi ise, tatminsizlik, işe geç gelme, işi yavaşlatma ve en son işten ayrılmaya kadar gidebilir. Eşitlik kuramına göre işgören emeğini

örgüte verirken, örgütün kendisine ödediğinin denk olmasına dikkat etmektedir. Çalışanın emeğine karşılık örgütten aldığını kendini karşılaştırdığını diğer çalışanlardan az bulması eşitsizlik yaratacağı gibi çalışanda eşitsizlik duygusu işgörende gerginlik ve uyumsuzluk, zorlanma, tedirginlik ve kaygıya neden olacaktır ve eşitsizliğin artması sonucunda da işten kaçmalarına yol açacaktır. Ayrıca eşitsizliğin artması, ilişki ve iletişim bozukluğu, performans yetersizliği, sorumluluklarından kaçma, örgüte yabancılaşma gibi ciddi sorunları da doğurabilir (Başaran, 2000: 91).

2.5.8. Amaç Kuramı

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen bu kuram, davranışların temel nedeninin, bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını ileri sürmektedir. Yine bu yaklaşıma göre, birey bir işe başladığında belli bir amaca ulaşmaya kadar çalışır. Amaç modelinde, niyetler özel bir önem taşır ve davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu belirtilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 308).

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teori iki temel varsayıma dayanmaktadır. Birincisi, kişinin kendisi için belirlediği amaçlar büyük ölçüde onun davranışlarını da yönlendirir. Birey mevcut enerjisini kendi tespit ettiği bu amaçlara yönelteceğinden, iş başarısını etkileyen önemli bir güdüsel faktör de, bireyin amaçları ve niyetleri olacaktır. İkinci varsayım, örgüt tarafından verilen dışsal özendiriciler, işgörenlerin amaçları ve niyetlerini etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olurlar (Onaran, 1981: 138-139).

Bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyeceği için erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstererek daha fazla motive olacak ve daha fazla tatmin elde edecektir. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir şeklinde ifade edilebilir (Koçel, 2001: 526).

Locke, bireyler tarafından belirlenen amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur ve işyerinde başarıyı ve çalışanların güdülenmesini tamamiyle amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Bu özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz (Eren, 2000: 505):

1. Birey tarafından belirlenen amacın açık ve net olması iş başarılarını arttırmaktadır.
2. Birey tarafından belirlenen amaçların zor ulaşılacak olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektireceğinden, iş başarısı da artacaktır.
3. Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşul ve ortam ile çatışma derecesi arttıkça, bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansı azalacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir.
4. Örgütsel amaçların belirlenmesine çalışanların katılma durumu, çatışmaları azaltacak ve çalışanları güdüleyecektir.
5. Örgüt yöneticilerinin çalışanlara, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığına dair geri bildirim yapması ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi, güdüleyici bir etmen olacaktır.

Bireylerin belirlediği amaçlar, onların güdülenme derecelerini de ortaya koymaktadır. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen kişi, elde edilmesi daha kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstererek daha fazla motive olacaktır ve böylece iş tatmini daha yüksek olacaktır. Teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesine dayanmaktadır şeklinde ifade edilebilir (Koçel, 2003: 655).

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yöneticiler amaçlara göre yönetim biçimini kullanmak zorundadır. Amaçlara göre yönetim; bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacak sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreç olarak kabul görmektedir (Yaşar Konur, 2006: 60).

Süreç kuramları motivasyonun işleyiş sürecini incelemekle birlikte, kişilerin davranışlarını etkileyen dışsal etmenleri anlamaya ve bunları çalışanların motivasyonlarını arttıracak şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır. Süreç kuramları; çalışanların iyi bir iş yaptığını inanmalarını, iyi bir iş yapmanın değerli ödüllere yol açtığını bilmelerini, örgüte adil davranıldığını hissetmelerini vurgulaması yönüyle çalışanlar açısından ve çalışanların motivasyonunu arttırmak istediklerinde bu konuda ne yapılıp ne yapılmayacağı konusunda yönetsel kılavuzluk yapması yönüyle de yöneticiler açısından çok önemlidir. Süreç kuramlarını kullanmak isteyen

yöneticilerin, değerlendirmelerinde objektif davranarak eşit çabayı eşit şekilde ödüllendirmeye dikkat etmesi gerekmektedir. Her çalışanın ihtiyacı farklı olduğundan, davranışları sonucu bekledikleri ile ödüller arasında farklılıklar olacaktır. Bu noktada, çalışanların hangi çıktı ve ödüllere değer verdiklerini tespit etmek, örgütsel hedefler ile ulaşılması istenilen performans enerjisini belirlemek, ödüllerin mutlaka performansla bağlantısını kurmak, ödül konusunda tarafsız davranmak ve ödüllerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamasına özen göstermek büyük önem göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanların belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engellerin ortadan kaldırılması, başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusunun aşılması ve rol çatışmalarının mümkün olduğunca azaltılmasında faydalı olacaktır (Serinkan, 2008: 130-134).

2.6. İş Tatmininin Ölçülmesi

İşletmelerin en önemli varlığı çalışanlardır. Çünkü, işletmeler, belirli amaçlar sonucu bir araya gelmiş insan topluluklarıdır. Ancak çalışanlarının çabalarıyla bir işletme, amaçlarına ulaşabilir. İşletmelerde çalışanlardan sorumlu bölüm, insan kaynakları departmanı olmakla birlikte çalışanların işlerine olan ilgisi, işlerini yapmaktan duydukları mutluluk, verimli çalışmaları gibi özünde insanın yer aldığı pek çok konunun izlenip incelenmesi ve bu konularda sorunlar varsa giderilmesinden de yine bu departman sorumludur. İnsan kaynakları departmanı, bir işletmenin doğru nitelikteki insan kaynağını işletmeye çekebilmesi ve işletmede tutabilmesi için, yapacağı çalışmaların tamamını içerir. Kalifiye elemanın bulunması, işletmeye yerleştirilmesi, işe uyumun sağlanması, ücret ve diğer yararlar, özendiriciler ile çalışanın işletmede tutulması, kariyer planı ile şirket içinde gelebileceği yerlerin belirlenmesi, eğitimlerle bu doğrultuda yetiştirilmesi, performansının ölçülmesi ve bütün bunlar için gerekli altyapının, iş süreçlerinin kurulması, değişen şartlara göre geliştirilmesi ve bütün bu sistemlerin iyi bir iletişim ve insan ilişkileriyle desteklenmesi, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek tutulması gerekmektedir. Bir işletmede çalışanların iş tatmin seviyeleri yüksekse o işletmede her zaman verimlilik yüksektir ve çalışanlar mutludur. Dolayısıyla çalışanların işlerindeki performansları da yüksektir (Güven v.d., 2005: 129).

Çalışanlar, iş yaşamlarında mutlu oldukları zaman çalıştıkları işletmeye daha yararlı olabilirler. İşletmede hem verimli hem de uzun süreli çalışabilirler. Bu noktada çalışanların iş tatminlerinin belirlenmesi önem kazanmaktadır (Keser, 2006: 149).

Çalışma ortamının verimliliği için en önemli faktörlerden birinin iş tatmini olduğu bilinmektedir. İşyerindeki tatmin düzeyini belirlemek için iş tatminini ölçmeye yönelik birçok ölçüm yöntemi geliştirilmiştir. Bunlar; puanlama ölçekleri, anket yoluyla ölçüm, davranışların gözlenmesi yoluyla ölçüm ve mülakat yoluyla ölçümdür. Bu çalışmalarla genel anlamda çalışanların kurumdan ne kadar memnun oldukları ölçümlenir ve her yıl bu işlem tekrarlanarak geçen yıla göre ne kadar gelişme gösterildiği öğrenilir. Bölümler arası farklılıklar ortaya çıkarılarak genel iyileştirme çalışmalarının yanında bölümlere özel çalışmaların da yapılması sağlanır. Ayrıca yapılan bu araştırmalarla kurumun yöneticilik, şirket imajı, insan kaynakları yönetimi, iş ortamı vs. yönlerde zayıf ve kuvvetli olduğu noktalar belirlenerek çalışma sonuçları, yönetici gelişimi, kurum içi etkinliğin artırılması, müşteri memnuniyeti ve kalitenin artırılması gibi amaçlar ortaya konulur. İş tatmini ölçümü yapılırken üst yönetimin konuya verdiği önemi çalışanlara göstermesine ve anketin uygulanması sırasındaki gizliliğe dikkat edilmelidir. Çıkan sonuçlar genel hatlarıyla tüm çalışanlarla paylaşılmalı, bölüm bazında iyileştirme toplantılarının yapılması teşvik edilmelidir. Böylece çalışanlara geribildirim yapılmış olarak, onların kendilerine olan güvenleri arttırılarak ve kendilerini önemli hissetmeleri sağlanarak durumdan pozitif yönde etkilenen çalışanların iş tatminlerinde artış sağlanmış olacaktır (Zorlu Yücel, 2006: 108).

2.6.1. Puanlama Ölçekleri

Puanlama ölçekleri en sık kullanılan yöntemdir. Bilgiler homojen şekilde kullanılır ve sayısal ifadeler elde edilir. Kendi arasında üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar, Minnesota Tatmin Ölçeği, Kritik Olaylar Tekniği ve İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemidir.

Minnesota Tatmin Ölçeği: Çalışanların işlerinde elde ettiği tatmin ya da tatminsizliği ölçer. Önce çalışanların işlerinin genel yapısı ve işlerinin algı doğuran özellikleri ile tatmin sağlayan yönleri analiz eder. Tatmin ya da tatminsizliği doğuran etkenler birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere bağlı olarak birer

ölçek geliştirilir. Cevaplayıcı kendine uygun olan bölümü işaretler ve sonuçta işin tatmin yaratan yönleri, çalışanların işten aldıkları tatmin, işin tatmin yaratan yönleri belirlenir (Erdoğan, 1996: 258).

Minnesota doyum ölçeği, 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilerek değerlendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır (Tütüncü, 2000: 150).

Kritik Olaylar Tekniği: Bu yöntemle çalışanlara işlerinde mutlu ya da mutsuz oldukları durumlar sorularak, bunların sonuçlarının ele alınarak işin tatmin edici yönleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Kritik olay yöntemi, 1959'da Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg'in iş tutumları üzerine yaptığı bir çalışmada çalışanlardan kendilerini en fazla tatmin eden olaylar ile en çok tatminsizliğe yol açan olayları tanımlamaları istenmiştir. Bunlar daha sonra analiz edilmiş, çalışanların tepkilerine yol açanlar tespit edilmiştir (Işıkhani, 1996: 1-122).

İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi: Bu yöntemle işin beş boyutuna bağlı olarak iş tatmininin ölçümü sağlanır. Kullanılan bu beş boyut: ücret, terfi olanakları, nezaket ilişkisi, işin kendisi ve çalışma arkadaşlarıdır. Çalışana işin boyutlarıyla ilgili olarak hangilerinden memnun olduğu ya da memnun olmadığı sorulmakta ve alınan cevaplar sonucunda iş tatmini ölçülmektedir. Bu ölçek, 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından oluşturulmuştur. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler de yer almaktadır. En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir denilebilir (Tütüncü, 2000: 150).

İş tanımlama endeksinde, iş tatmininin ölçülmesi için kullanılan faktörler, çalışanın önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınmakla birlikte, yapılan iş tatmini analizi, çalışanların diğer faktörleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla küresel iş tatmini olarak adlandırılan genel bir sorudan daha yararlanılır. Bu soru iş tatmini ölçümlerinde “genel olarak işimden memnunum” şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmektedir. Bu nedenle küresel ölçekler iş performansının değerlendirilmesi ve devamsızlık gibi örgütsel çıktılarının

ölçülmesinde daha iyi sonuçlara ulaşılır. Bu soru ile iş tanımlama endeksi yeniden yapılandırılmış ve daha geniş açılı, küresel bir sonuca ulaşılmıştır. (Zorlu Yücel, 2006: 108-109).

Modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız değişik modellerde kullanılmaktadır. Kısaca iş tatminini ölçen kesin bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Araştırmacılar üzerinden araştırma yapılacak kitleyi göz önüne alarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilir. Bir çalışmada yöneticilerin iş tatmininin ölçülmesi üzerine Minnesota doyum anketi uygulanmıştır. Bu nedenle yeni bir formun oluşturulabilmesi için iş tanımlama endeksi kendisine karşı yine aynı grup tarafından geliştirilen genel iş değerlendirmesi teorileri ile daha detaylı olarak değerlendirilmelidir (Tütüncü, 2000: 150).

2.6.2. Anket Yöntemi

Bu yöntem hazırlanmış soruların iş tatmini ölçülecek kişilere verilerek bilgi alınması sağlanarak oluşturulur. Ankette oluşturulan soru tipleri açık ve kapalı uçlu olarak iki şekilde yapılandırılır. Sorular herkes tarafından anlaşılır, kısa ve konuyla ilgili olmalıdır. Anket soruları, posta yoluyla yaptırılabilceği gibi, yüz yüze ve toplu halde de uygulanabilir. Ancak posta yoluyla anket toplama yönteminin çalışmanın sağlıklı yürütülmesi açısından sakıncaları olabilir. Yüz yüze uygulama yönteminde anketi yapan kişi karşısındakine soruları sorarak cevap kağıdına kendisi işaretler. Toplu halde uygulama yönteminde ise uygulanacak kişiler bir araya toplanarak soruları cevaplandırmaları beklenir. Anket sorularına cevap vererek kişi, işini, koşullarını ve işinden duyduğu memnuniyeti belirterek iş tatmininin ölçülmesine yardımcı olur. Anket yönteminden en güvenilir şekilde sonuç alınabilmesi için yüz yüze uygulama yöntemiyle yapılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Zorlu Yücel, 2006: 108).

Anket tekniği örgütlerde çalışanların olumlu veya olumsuz tutumlarının saptanmasını sağlar. Ancak çalışan soruları doğru algılamamış olabilir veya sorular beklenen davranışı ölçmeyebilir. Birey işinden memnuniyetsizliğini her sabah işe gelmek için yoğun trafik sıkıntısı göz önüne aldığı için belirtebilir (Kirel ve Özkalp, 1996: 108).

Yapılan araştırmalar, iş doyumu ve doyumsuzluğunun, diğer bir deyişle, bireyin ne istediği ile neye sahip olduğunun en iyi şekilde bazı değerleme sũreęleri sonucunda belirlenebileceğini ortaya koymuştur. İş tatminini ۆlęũmlerinde genellikle tutum ۆlęekleri kullanılır. Bu alanda kabul gۆrmũř ۆlęeklerden birisi Likert Tutum ۆlęeęidir. Likert tutum ۆlęeęinde yer alan sorular beş ya da yedi ۆlęekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ۆlęekler ۆzerinde yoğunlaşılarak oluşturulmaktadır (Tarlan ve Tũtũncũ, 2001: 147).

2.6.3. Davranış Gۆzlemlemesi Yۆntemi

Bu yۆntemle çalışanların kendi doğal çalışma ortamlarında bir gۆzlemci tarafından davranışlarının belirlenmesi yoluyla iş tatminlerinin ۆlęũlmesi sağlanır. Çalışanlar kendi doğal ortamları içinde olduklarından daha objektif bir ۆlęũm sağlanabilmektedir. Gۆzlemci ile gۆzlenen arasındaki fiziki yakınlık ve ilişkilere gۆre iki tũr gۆzlem vardır. Bunlar gۆzlemcinin gۆzleneni bir yũzũ aynalı deney odalarında gۆzlemledięi “dışarıdan gۆzlem” ve gۆzlemcinin gۆzlenenlerle birlikte olduğu, onlardan biri gibi hareket ettiği “katılarak gۆzlem” dir. Ancak katılarak gۆzlemde ۆnemli bir nokta gۆzlenenlerin gۆzlemci olduğunu bilmemelerinin sağlanmasıdır. Bu şekilde çalışanların iş tatminleri çalışma ortamlarıyla ۆlęũlmeye çalışılır (Maklatan, 1998: 14).

2.6.4. Mũlakat Yۆntemi

Mũlakat yۆntemi yarı planlanmış ya da planlanmamış olarak yapılır. alışan hakkında geniş bilgi edinilir. Soru formları iş tatminini ۆlęmede kullanılan tekniktir. Bu yۆntemin sakıncaları arasında soru cũmlelerinin tam anlamıyla değerlendirmeyi sağlamaması ve puanlama sorunu sayılabilir. Bireyin değerlendirme standardı yoksa sorun oluşabilir. İş tatmininin ۆlęũlmesinde bir başka sorun da şudur; Belirli aralıklarla yapıldığında alınan sonuçlar tutarlı olmayabilir. Bireylerin değerlendirme sırasında sahip oldukları fiziksel ve psikolojik etmenler, ortamın uygunluğu, ۆlęũm zamanı da farklı olması sonuçların da farklı olmasına yol açabilir (Işıkhan, 1996: 1-122).

Bu yۆntem de iş tatmininin derecesinin ۆlęũleceęi kişiyle karşılıklı gۆrũřme yapılması yoluyla oluşur. Karşılıklı bir gۆrũřme olması nedeniyle bilgiler daha açık ve kesin olarak elde edilebilmektedir. İş tatmini ۆlęũmũ yaparken mũlakatı yapan kişi standart soruların yardımıyla çalışanın geçmişi, kişiliği ve tatminsizlik

derecesinin kişiye etkileri hakkında bilgi alır. Mülakat yönteminin avantajı gerekli bilgilerin ana kaynaktan ve yüksek doğruluk derecesi ile elde edilmesi ve toplanan bilgilerin toplayan tarafından kontrolünün mümkün olmasıdır. Bu yöntemin dezavantajı olarak iş tatmini ölçülen kişinin doğru bilgiler vermeyerek ya da rol yaparak mülakatı yapan kişiyi aldatabilmesi gösterilebilir (Zorlu Yücel, 2006: 108).

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma, kaynak taraması ve anket uygulamasına dayanmaktadır. Bu noktada öncelikle araştırmanın amacı, araştırma modeli, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları belirlenip değerlendirilerek bir sonraki aşamada anket verileri incelenerek elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Kadın akademisyenlerin çalışma hayatında karşılaştığı birçok stres kaynakları ve kaygı düzeylerini etkileyecek faktörler bulunmaktadır. Bu sorunlar özellikle kadın çalışanların iş hayatını olumsuz yönde etkilemekte ve iş başarısını düşürüp, iş tatmin düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmada kadın akademisyenlerin iş tatminini düşürmeye etken olan örgütsel stres kaynakları ele alınarak ve sürekli kaygı nedenleri belirlenerek, bu etkenlerin olumsuz etkileri an aza indirilmeye ve çözüm yolu üretilmeye çalışılacaktır.

3.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde iki veya daha çok sayıdaki değişkenler arasındaki birlikte değişimin varlığını ya da derecesini belirlemeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede kadın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri betimlenmiş; daha sonra kişisel nitelikleri değişkenleri açısından örgütsel stres düzeylerinin ve sürekli kaygılarının farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulmuştur. Bu sebeple araştırmanın ağırlığını anket tekniği ile elde edilen veriler oluşturmaya rağmen, ilgili veri kaynaklarından da yararlanılmıştır. Böylece araştırma kaynak taraması ve anket uygulamasına dayanmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın evrenini, Süleyman Demirel Üniversitesi'nde çalışan toplam 774 kadın akademisyen oluşturmaktadır. Örneklemi ise farklı yaş gruplarından, farklı ve çeşitli eğitim durumlarından, farklı görevleri yerine getiren toplam 120 kadın akademisyen oluşturmaktadır. Konunun geniş olması nedeniyle araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi kadın akademisyenler olarak sınırlandırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verileri Süleyman Demirel Üniversitesi'nde çalışan kadın akademisyenlere uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Anket geliştirme süreci içerisinde önce araştırmanın problemi belirlenmiştir, daha sonra işletme içerisinde araştırma sorularına cevap verebilecek nitelikteki bireyler seçilmiştir. Sonra anket sorularının yer aldığı form hazırlanmış ve soruların araştırmanın amacına uygun olup olmadığı uzman görüşleri alınarak sorgulanmıştır. Sonraki aşamada hazırlanan soru formu seçilen bireylere yüz yüze anket yöntemiyle birebir yapılmıştır. Anket 31 sorudan oluşmakta ve üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölüm, akademisyenlerin kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm, sürekli kaygı düzeylerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşurken; üçüncü bölüm, çalışanların örgütsel stres kaynaklarını belirlemeye yönelik ve iş tatminlerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anket sonuçları SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.2.1. Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizleri

Tablo 3.1.: Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi Tablosu

	Cronbach's Alpha	N of Items
Sürekli kaygı ölçeği	,776	20
İş tatmini ölçeği	,828	10
Örgütsel stres ölçeği	,606	4

Yukarıda Tablo 1'de yapılan güvenirlik analizleri sonucu sürekli kaygı ölçeğinin güvenirlik analizi sonucu Alpha değerinin 0,776 çıktığı, iş tatmini ölçeğinin güvenirlik analizi sonucu Alpha değerinin 0,826 çıktığı, örgütsel stres kaynağı ölçeğinin analiz sonucunda ise bu değer 0,606 çıktığı görülmektedir. Güvenirlik analizleri sonucunun değerlendirilmesi için bu anlamda oluşturulan genel tabloya bakacak olursak;

► $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise güvenilir değil.

- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte

Dolayısıyla güvenilirlik analizimizden çıkan sonuç; sürekli kaygı ölçeğinin $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında olduğu için oldukça güvenilir olduğu, iş tatmini ölçeğinin $0.80 \leq \alpha < 1.00$ arasında olduğu için yüksek güvenilirlikte olduğu, örgütsel stres ölçeğinin ise $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında olduğu için oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada alternatif hipotezler test edilmiştir. Araştırma amaçları çerçevesinde araştırmayla ilgili geliştirilen hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

H₁: Akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık vardır.

H₂: Akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık vardır.

H₃: Akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık vardır.

H₄: Akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri toplam hizmet sürelerine göre farklılık vardır.

H₅: Akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri ortalama aylık gelirlerine göre farklılık vardır.

H₆: Akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri akademik unvanlarına göre farklılık vardır.

H₇: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık vardır.

H₈: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık vardır.

H₉: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık vardır.

H₁₀: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri toplam hizmet sürelerine göre farklılık vardır.

H₁₁: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri ortalama aylık gelirlerine göre farklılık vardır.

H₁₂: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri akademik unvanlarına göre farklılık vardır.

H₁₃: Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık vardır.

H₁₄: Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık vardır.

H₁₅: Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık vardır.

H₁₆: Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri toplam hizmet sürelerine göre farklılık vardır.

H₁₇: Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri ortalama aylık gelirlerine göre farklılık vardır.

H₁₈: Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri akademik unvanlarına göre farklılık vardır.

H₁₉: Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri iş tatmin düzeylerini etkiler.

H₂₀: Akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri iş tatmin düzeylerini etkiler.

H₂₁: Akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri örgütsel stres düzeylerini etkiler.

3.3. Araştırmanın Uygulaması

Araştırmanın uygulaması kısmında araştırma verilerinin toplanması ve verilerin analizi, çözümlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi ele alınacaktır.

3.3.1. Verilerin Toplanması

Örnekleme giren kadın akademisyenlere altı sorudan oluşan kişisel bilgi ve otuz dört sorudan oluşan, akademisyenlerin örgütsel stres kaynaklarını ve sürekli kaygılarını ölçmek üzere ve bu etkenlerin iş tatminine etkilerini belirlemek üzere geliştirilen ölçek formu uygulanmıştır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, toplam hizmet süresi ve akademik unvanını içeren sorular bulunmaktadır. Sürekli kaygı ölçeğindeki ifadelerle “Hemen

hemen hiçbir zaman”, “Bazen”, “Çok zaman”, “Hemen hemen her zaman” seçenekleri çerçevesinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Örgütsel stres kaynaklarını belirleyen sorulara ise, “Asla”, “Nadiren”, “Bazen”, “Genellikle” ve “Her zaman” seçenekleri çerçevesinde cevaplar ve iş tatminini ölçmek için hazırlanan ölçekte ise; “Hiç tatmin edici değil”, “Tatmin edici değil”, “Ne tatmin edici ne değil”, “Tatmin edici” ve “Çok tatmin edici” seçenekleri çerçevesinde cevaplar istenmiştir. Anket soruları doğrudan araştırmacı tarafından yüz yüze anket yöntemiyle bire bir yaptırılmıştır.

3.3.2. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler kodlanarak **SPSS 15.0** for Windows istatistik paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Ölçeklerden elde edilen toplam puanların normal dağılımına uygun olup olmadığına One Sample Kolmogorov-Smirnov testi ile bakılmış ve ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Veriler normal dağılıma uyduğundan dolayı parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır. Yaş grupları, eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, ortalama aylık gelir düzeyi ve katılımcıların akademik unvanlarına göre sürekli kaygı, iş tatmini ve örgütsel stres ortalamalarının karşılaştırılmasında One Way Anova (Tek Yönlü Varyans) analizi, medeni duruma göre sürekli kaygı, iş tatmini ve örgütsel stres ortalamalarının karşılaştırılmasında ise Independent T test (bağımsız örneklem t testi) kullanılmıştır. Sürekli kaygının iş tatmini ve örgütsel stres üzerindeki etkisi ile örgütsel stresin iş tatmini üzerindeki etkiyi araştırmak için Regresyon analizi, sürekli kaygı ile iş tatmini ve örgütsel stres arasındaki ilişkinin yönü ile örgütsel stres ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek için ise Spearmankorelasyon analizi kullanılmıştır. Katılımcıların ölçeklerden elde ettikleri ortalama puanların ve katılımcılara ait tanımlayıcı istatistiklerin belirlenmesinde ise tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Söz konusu analiz sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar başlıklar altında toplanarak aşağıda verilmiştir.

3.3.2.1. Araştırmaya İlişkin Kişisel Bilgilerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan kadın akademisyenlerin yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyleri, toplam hizmet süreleri, ortalama aylık gelir düzeyleri ve işletme içerisindeki konumlarından oluşan demografik özellikleri incelenmiştir.

Tablo 3.2.: Akademisyenlerin Yaş Düzeyleri

	SAYI	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
25 Altı	5	4,2	4,2	4,2
25-35	75	62,5	62,5	66,7
36-45	28	23,3	23,3	90,0
46-55	12	10,0	10,0	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Ankete katılanların yaş düzeyleri incelendiğinde; akademisyenlerin %62,5'i “25-35” yaş aralığında, %23,3'ü “36-45” yaş aralığında, %10'u “46-55” yaş aralığında olduğu ve %4,2'sinin ise 25 yaş altı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3.: Akademisyenlerin Medeni Hali

	SAYI	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Bekar	56	46,7	46,7	46,7
Evli	64	53,3	53,3	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Ankete katılanların medeni durumları incelendiğinde; kadın akademisyenlerin %53,3'ünün “Evli”, %46,7'sinin “Bekar” olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4.: Akademisyenlerin Eğitim Durumu

		SAYI	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
	Lisans	10	6,7	6,7	8,3
	Yüksek Lisans	25	20,8	20,8	29,2
	Doktora	85	70,8	70,8	100,0
	Toplam	120	100,0	100,0	

Ankete katılan kadın akademisyenlerin eğitim durumları incelendiğinde; %70,8'i "Doktora", %20,8'i "Yüksek Lisans", %6,7'si "Lisans" mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5.: Akademisyenlerin Toplam Hizmet Süreleri

		SAYI	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
	1-5 Yıl	43	39,4	39,4	98,3
	6-10 Yıl	32	24,4	24,4	63,3
	11-15 Yıl	16	10,7	10,7	89,2
	16-20 Yıl	18	16,5	16,5	29,2
	20+ Yıl	11	9,0	9,0	100,0
	Toplam	120	100,0	100,0	

Ankete katılan kadın akademisyenlerin toplam çalışma sürelerine baktığımızda; %39,4'ü 1-5 yıl arası, %24,4'ü 6-10 yıl arası, %10,7'si 11-15 yıl arası, %16,5'i 16-20 yıl arası, %9'u 20 yıl ve daha fazla süredir görev yapmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6.: Akademisyenlerin Aylık Gelir Düzeyleri

		SAYI	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
	2001-3000 TL	91	75,8	75,8	75,8
	3001-4000 TL	16	13,3	13,3	89,2
	4001-5000 TL	13	10,9	10,9	100,0
	Toplam	120	100,0	100,0	

Ankete katılan kadın akademisyenlerin %75,8'inin ve büyük bir çoğunluğunun "2001-3000" arası, %13,3'si "3001-4000", %10,9'u "4001-5000" arası gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7.: Akademisyenlerin İşletme İçerisindeki Konumları

		SAYI	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
	Araştırma Görevlisi	63	53,3	54,6	53,0
	Öğretim Görevlisi	16	12,5	12,9	65,0
	Yardımcı Doçent	27	22,5	23,1	88,0
	Doçent	6	5,0	5,1	93,2
	Profesör	5	4,2	4,3	97,4
	Toplam	117	97,5	100,0	
Missing	System	3	2,5		
Toplam		120	100,0		

Görüşülen kadın akademisyenlerinin işletme içerisindeki konumları tablo 7'de incelendiğinde; % 54,6'sının "Araştırma Görevlisi", %23,1'inin "Yardımcı Doçent", %12,9'unun "Öğretim Görevlisi", %5,1'inin "Doçent", %4,3'ünün "Profesör" olduğu görülmektedir ve bu soruya cevap vermeyen kadın akademisyenlerin sayısının 3 olduğu ve analiz sonucunda % 2,5 oranına sahip olduğu görülmektedir.

3.3.2.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların ankette sorulan sorulara verdikleri cevaplar analizler sonucu değerlendirilmiştir. Bu analizler sonucu araştırma bulguları aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir.

Sürekli kaygı ölçeği Spielberger ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş ve Türkçe geçerlilik-güvenilirlik çalışması Öner ve Le Compte tarafından yapılmıştır. Ölçek 20 sorudan oluşan 4'lü likert tipi bir ölçektir. Ölçek maddeleri "1=hemen hemen hiçbir zaman, 2=bazen, 3=çok zaman, 4=hemen hemen her zaman" şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekte yer alan 1, 6, 7, 10, 13, 16 ve 19 numaralı maddeler tersten puanlanmaktadır. Ölçek toplam puanının elde edilmesi için normal puanlanan maddelerin toplam puanından tersten puanlanan maddelerin toplam puanı çıkarılıp, bulunan sayıya 35 eklenmektedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan ise 80'dir. Alınan puanın yüksek olması sürekli kaygının yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin geçerlilik çalışması daha önceden yapılmış olduğundan dolayı bu çalışmada tekrar yapılmamıştır. Sadece ölçeğin güvenilir olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin analiz edilebilecek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel stres ölçeği oluşturulması aşamasında literatürden yararlanılarak 5 soru hazırlanmış ve uygulanmıştır. Daha sonrasında faktör analizi yapılmış ve değerlendirmeler faktör analizi sonuçlarına göre yapılmıştır.

İş tatmini ölçeğinin hazırlanması açısından iş tatmini ile ilgili ölçekler incelenmiş ve 10 maddeden oluşan ölçek oluşturulmuştur ve uygulanmıştır. Ölçek uygulamasından sonra ölçeğe faktör ve güvenilirlik analizleri uygulanmış, buna göre değerlendirmeler yapılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.8.: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

Tek faktörlü iş tatmini ölçeği maddeleri	Faktör Yük Değeri	Öz Değer	Açıklama Oranı
İyi yaptığım bir işte övünebilme	,774	4,06	40,62
İşimde ilerleme imkânı	,744		
İş yerinin yönetilme şekli	,730		
Zamanın büyük bir kısmını aktif olarak geçirme	,674		
Kendi kendine çalışabilme imkân	,669		
İşimdeki sorumluluk	,656		
Kendi buluşum olan yeni ve orjinal şeyleri yapabilme imkânı	,558		
Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret	,522		
Diğer insanların gözünde önemli bir kişi olmak	,504		
Çalışma arkadaşlarımdan samimiyeti	,456		

Açımlayıcı faktör analizinin değerlendirilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına bakıldı ve katsayı 0,83 olarak bulundu. Bu değerin 0,60'dan büyük olması dağılımın faktör için uygun olduğunu gösterir. Bartlett's test değeri ise 387,366 olarak bulunmuştur ve test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür. Bu test sonucunun anlamlı olması ölçeğin faktör/faktörlerden oluşabileceğini gösterir. Uygulanan faktör analizi sonucunda tüm maddeler 0,40'ın üzerinde faktör yükü aldığı için tamamı ölçekte yer almıştır. Faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin tek faktör altında toplandığı görülmüş ve ölçek tek faktörlü olarak değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ait olan Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0,82 olarak bulunmuştur. Bu sayının 0,80'den büyük olması

ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu gösterir. Sonuç olarak tek faktörlü iş tatmini ölçeğinin analiz edilebilecek ve iş tatminini ölçebilecek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçek puanlaması “1=hiç tatmin edici değil, 2=tatmin edici, 3=ne tatmin edici ne değil, 4=tatmin edici, 5=çok tatmin edici” şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekte tersten puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınan puanın artması, iş tatmininin arttığını göstermektedir.

Tablo 3.9.: Örgütsel Stres Ölçeği Faktör Analizi

Tek faktörlü örgütsel stres ölçeği maddeleri	Faktör Yük Değeri	Öz Değer	Açıklama Oranı
Aşırı iş yükü ve yorucu iş temposuna maruz kalıyor musunuz?	,736	1,84	46,11
Çalışma ortamınızın şartları sizin için uygun mu?	,677		
Göreviniz hariç başka bir iş yükünüz mevcut mu?	,668		
İş yerinizde cinsiyete bağlı ayrımcılık yapıldığını düşünüyor musunuz?	,632		

Bu ölçek için uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına 0,65 olarak bulunmuştur. Bu değer dağılımın faktör için uygun olduğunu gösterir. Bartlett’s test değeri ise 51,028 olarak bulunmuştur ve test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre ölçeğin faktör/faktörlerden oluşma ihtimali bulunmaktadır. Uygulanan faktör analizi sonucunda tüm maddeler 0,40’ın üzerinde faktör yükü aldığı için ölçeğe alınmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin tek bir faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ait olan Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0,54 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliğini düşüren 2 numaralı madde çıkarıldıktan sonra yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,60 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin analiz edilebilecek düzeyde güvenilir olduğunu gösterir.. Sonuç olarak tek faktörlü örgütsel stres ölçeğinin analiz edilebilecek ve

örgütsel stres düzeyini ölçebilecek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçek puanlaması “1=asla, 2=nadiren, 3=bazen, 4=genellikle, 5=her zaman” şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekteki 1, 3 ve 4 numaralı maddeler tersten puanlanmaktadır. Ölçekten alınan puanın artması örgütsel stresin arttığını gösterir.

Tablo 3.10.: Akademisyenlerin Ölçeklerden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	N	En düşük	En yüksek	Ortalama	Ss
Sürekli kaygı	120	38	62	47,52	3,600
İş doyumu	120	11	50	32,66	6,942
Örgütsel stres	120	4	20	12,69	2,921

Tablo 10’u incelediğimiz zaman, katılımcıların ölçeklerden elde ettikleri puanların orta düzeyin biraz üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11.: Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Yaş grupları	N	X	Ss	F	P
25 Altı	5	50,60	7,021	1,667	,178
25-35	75	47,53	3,746		
36-45	28	46,79	2,672		
46-55	12	47,83	2,125		

Tablo 11’i incelediğimiz zaman 25 yaş altında bulunan kadın akademisyenlerin diğer yaş gruplarındaki kadın akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde sürekli kaygı düzeyine sahip olduğu görülmektedir, ancak kadın akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Buna göre H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.12.: Akademisyenlerin Medeni Durumuna Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Medeni durum	N	X	Ss	T	P
Evli	56	47,04	4,268	-1,374	,172
Bekar	64	47,94	2,861		

Tablo 12’yi incelediğimiz zaman evli kadın akademisyenler ve bekar olan kadın akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri hemen hemen birbirine yakın düzeyde olduğu görülmektedir ve medeni duruma göre sürekli kaygı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre H_2 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.13.: Akademisyenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	P
Lisans	10	48,80	2,530	,934	,396
Yüksek lisans	25	47,84	4,288		
Doktora	85	47,27	3,483		

Tablo 13’ü incelediğimiz zaman lisans mezunu olan kadın akademisyenler yüksek lisans ve doktora mezunu olan kadın akademisyenlere göre biraz daha yüksek düzeyde sürekli kaygıya sahiptir ancak eğitim düzeyine göre sürekli kaygı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre H_3 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.14.: Akademisyenlerin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Hizmet süresi	N	X	Ss	F	P
1-5 yıl	43	48,14	3,944	1,124	,343
6-10 yıl	32	46,91	3,938		
11-15 yıl	16	46,69	3,591		
16+ yıl	18	46,78	2,487		

Tablo 14'ü incelediğimiz zaman toplam hizmet süresi 1-5 yıl olan kadın akademisyenlerin daha uzun yıllardan beri çalışmakta olan kadın akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde sürekli kaygı düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Buna rağmen, kadın akademisyenlerin hizmet sürelerine göre sürekli kaygı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre H_4 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.15.: Akademisyenlerin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Aylık gelir	N	X	Ss	F	P
2001-3000 TL	91	47,60	3,711	1,191	,308
3001-4000 TL	16	48,13	3,117		
4001-5000 TL	13	46,15	3,236		

Tablo 15'i incelediğimiz zaman kadın akademisyenlerin gelir düzeylerine göre sürekli kaygı düzeyleri arasında farklılıklar olduğu, ancak bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Buna göre H_5 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.16.: Akademisyenlerin Akademik Unvanlarına Göre Sürekli Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Unvan	N	X	Ss	F	P
Araştırma Görevlisi	62	47,61	3,997	,379	,823
Öğretim Görevlisi	14	48,07	2,841		
Yardımcı Doçent	27	47,11	2,979		
Doçent	6	46,67	3,204		
Profesör	5	46,40	2,702		

Tablo 16'yı incelediğimiz zaman en yüksek sürekli kaygı düzeyine öğretim görevlilerinin, en düşük kaygı düzeyine ise doçentlerin ve profesörlerin sahip olduklarını görmekteyiz. Kadın akademisyenlerin akademik unvanlarına göre sürekli kaygı düzeyleri arasında bir farklılık vardır ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Buna göre H_6 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.17.: Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Yaş grupları	N	X	Ss	F	P
25 Altı	5	37,00	4,796	1,373	,255
25-35	75	31,80	7,449		
36-45	28	33,86	5,961		
46-55	12	33,42	5,885		

Tablo 17'yi incelediğimiz zaman 25 yaş altında olan kadın akademisyenlerin diğer kadın akademisyenlere göre daha yüksek iş doyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir. En düşük doyum düzeyine ise 25-35 yaş arasındaki kadın akademisyenlerin sahip olduğu görülmektedir. Kadın akademisyenlerin yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar bulunmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Buna göre H_7 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.18.: Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Medeni durum	N	X	Ss	T	P
Evli	56	32,32	7,201	-,496	,621
Bekar	64	32,95	6,750		

Tablo 18'i incelediğimiz zaman evli kadın akademisyenler ve bekar olan kadın akademisyenler hemen hemen aynı düzeyde iş tatminine sahip oldukları görülmektedir ve iş tatmin düzeyi medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre H_8 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.19.: Akademisyenlerin Eğitim Düzeylerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	P
Lisans	10	30,80	6,812	3,677	,028
Yüksek lisans	25	35,88	5,215		
Doktora	85	31,93	7,176		

Tablo 19'u incelediğimiz zaman lisans düzeyinde eğitim almış olan kadın akademisyenlerin en düşük iş tatmin düzeyine sahipken, en yüksek iş tatmin düzeyine doktora mezunu olan kadın akademisyenlerin sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda kadın akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Post hoc test sonuçlarına göre bu farklılık yüksek lisans mezunlarının ortalamasının lisans mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre H_9 hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.20.: Akademisyenlerin Toplam Hizmet Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Hizmet süresi	N	X	Ss	F	P
1-5 yıl	43	32,95	7,125	2,010	,117
6-10 yıl	32	30,06	7,057		
11-15 yıl	16	33,69	6,580		
16+ yıl	18	34,33	5,841		

Tablo 20'yi incelediğimiz zaman 1-5 ve 6-10 yıldır çalışan kadın akademisyenlerin daha uzun süre çalışmakta olan kadın akademisyenlere göre daha düşük iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Toplam hizmet süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar bulunmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre H_{10} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.21.: Akademisyenlerin Ortalama Aylık Gelir Düzeylerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Aylık gelir	N	X	Ss	F	P
2001-3000 TL	91	32,38	7,083	,309	,735
3001-4000 TL	16	33,75	6,618		
4001-5000 TL	13	33,23	6,660		

Tablo 21'i incelediğimiz zaman farklı gelir düzeylerinde bulunan kadın akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri birbirine benzer olduğu görülmektedir ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre H_{11} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.22.: Akademisyenlerin Akademik Unvanlarına Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

Unvan	N	X	Ss	F	P
Araştırma Görevlisi	62	31,84	7,340	1,470	,216
Öğretim Görevlisi	14	34,36	8,025		
Yardımcı Doçent	27	34,52	4,831		
Doçent	6	30,00	6,928		
Profesör	5	36,00	1,581		

Tablo 22’yi incelendiğimiz zaman en düşük iş tatmin düzeyine doçentlerin, en yüksek iş tatmin düzeyine ise profesörlerin sahip olduğu görülmektedir. Her ne kadar kadın akademisyenlerin akademik unvanlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar bulunsada, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Buna göre H_{12} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.23.: Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Yaş grupları	N	X	Ss	F	P
25 Altı	5	12,40	3,578	,768	,514
25-35	75	12,41	2,991		
36-45	28	13,36	2,556		
46-55	12	13,00	3,104		

Tablo 23’ü incelendiğimiz zaman daha orta yaş üzerinde bulunan kadın akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir fakat kadın akademisyenlerin yaş gruplarına göre örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre H_{13} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.24.: Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Medeni durum	N	X	Ss	T	P
Evli	56	12,68	2,893	-,046	,964
Bekar	64	12,70	2,969		

Tablo 24'ü incelediğimiz zaman evli kadın akademisyenlerin ve bekar olan kadın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyi hemen hemen aynı düzeydedir ve örgütsel stres düzeyi medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p>0,05$). Buna göre H_{14} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.25.: Akademisyenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	P
Lisans	10	13,10	3,573	,369	,693
Yüksek lisans	25	12,28	2,777		
Doktora	85	12,76	2,906		

Tablo 25'i incelendiğimiz zaman lisans mezunu olan kadın akademisyenlerin yüksek lisans ve doktora mezunu olan kadın akademisyenlere oranla daha yüksek örgütsel stres düzeyine sahip olduğu görülmektedir, ancak katılımcıların örgütsel stres düzeyleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre H_{15} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.26.: Akademisyenlerin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Hizmet süresi	N	X	Ss	F	P
1-5 yıl	43	12,98	2,899	,625	,600
6-10 yıl	32	12,13	3,434		
11-15 yıl	16	12,44	2,756		
16+ yıl	18	13,00	2,196		

Tablo 26'yı incelediğimiz zaman kadın akademisyenlerin toplam hizmet sürelerine göre örgütsel stres düzeyleri arasında küçük oranda farklılıkları bulunduğu görülmektedir, ancak bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Buna göre H_{16} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.27.: Akademisyenlerin Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Aylık gelir	N	X	Ss	F	P
2001-3000 TL	91	12,59	3,127	,503	,606
3001-4000 TL	16	13,38	2,217		
4001-5000 TL	13	12,54	2,106		

Tablo 27'yi incelendiğimiz zaman aylık gelir düzeyi 3001-4000 TL arasında olan kadın akademisyenlerin diğer gelir düzeylerinde olan kadın akademisyenlere oranla daha yüksek örgütsel stres düzeyine sahip olduğu, ancak kadın akademisyenlerin gelir düzeylerine göre örgütsel stres düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Buna göre H_{17} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.28.: Akademisyenlerin Akademik Unvanlarına Göre Örgütsel Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Unvan	N	X	Ss	F	P
Araştırma Görevlisi	62	12,37	2,904	,863	,489
Öğretim Görevlisi	14	12,64	3,003		
Yardımcı Doçent	27	13,52	3,030		
Doçent	6	12,00	2,966		
Profesör	5	13,20	,837		

Tablo 28'i incelediğimiz zaman yardımcı doçent ve profesörlerin diğer unvanlardaki kadın akademisyenlere göre daha yüksek örgütsel stres düzeyine sahip oldukları görülmektedir ancak kadın akademisyenlerin akademik unvanlarına göre örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre H_{18} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.29.: Akademisyenlerin Örgütsel Stres Düzeyleri İle İş Doyum Düzeylerinin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Örgütsel stres	İlişki düzeyi	İş doyum
	R^2	,278
	r	,527
	p	,000

Tablo 29'u incelediğimiz zaman kadın akademisyenlerin örgütsel stresi ile iş doyum düzeyleri arasında doğrusal yönde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Kadın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyinin artması iş doyum düzeyini artırmaktadır. Örgütsel stresin iş tatmini üzerindeki etkisi %27,8 düzeyindedir. Buna göre H_{19} hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.30.: Akademisyenlerin Sürekli Kaygı Düzeyleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Sürekli kaygı	İlişki düzeyi	İş doyumu
	R^2	,013
	r	,113
	p	,219

Tablo 30’u incelendiğimiz zaman kadın akademisyenlerin sürekli kaygılarının artmasının iş doyumu düzeyini artırdığı, sürekli kaygının iş tatmini üzerinde %1,3 gibi küçük bir etkisi olduğu görülmektedir. Ancak sürekli kaygı düzeyi ile iş doyumu düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Buna göre H_{20} hipotezi reddedilir.

Tablo 3.31.: Akademisyenlerin Sürekli Kaygı Düzeyleri İle Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Sürekli kaygı	İlişki düzeyi	Örgütsel stres
	R^2	,022
	r	,149
	p	,105

Tablo 31’i incelediğimiz zaman kadın akademisyenlerin sürekli kaygılarının artması örgütsel stresi de arttırmakta olduğu görülmektedir. Sürekli kaygının örgütsel stres üzerindeki etkisi %2,2’dir. Her ne kadar sürekli kaygının örgütsel stres üzerinde etkisi olsa da, bu etki istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir ($p>0,05$). Buna göre H_{21} hipotezi reddedilir.

SONUÇ

Günümüz hastalıklarından biri olarak nitelendirilen stres, günlük yaşamın olağan ve kaçınılmaz bir parçasıdır. İş ve sosyal yaşam ister istemez insanlarda heyecansal gerginliklere neden olur ve onun fiziksel ve psikolojik dengesini olumsuz yönde etkiler. Bu etkilenmeyi en az seviyeye indirmek ve daha verimli ve kaliteli, bir yaşam sergilemek mümkündür. Yapılan araştırmalar stresin pek çok hastalığın başlamasında ve artışında sebep olduğunu göstermektedir. İç sıkıntısından, vücudun bağışıklık sisteminin bozulmasına kadar geniş bir yelpazede insan sağlığını etkileyen stres tüm dengeyi alt üst edebilmektedir.

Örgütsel stres; bireyin çalışma hayatındaki başarısını etkileyen en önemli faktördür. Çalışanın yaşamında mutlu olması ve çalıştığı işte performansının iyi olması örgüt içerisinde yaşadığı stresin az olmasına yaptığı işten doyum almasına bağlıdır. Örgüt içerisinde, stresin az olduğu ve bundan dolayı yaptıkları işten memnun çalışanlara sahip işletmenin psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olacağını söylemek mümkündür. Bugün çalışma hayatındaki bireyler, başarılı olmanın yarattığı baskı altındadır. Bu baskı en üst düzey çalışandan en alt düzey çalışana kadar herkes için geçerlidir. Öyleyse stres bir zorlanma, bir yüklenmedir. Ancak stres aynı zamanda yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır.

Stressiz bir yaşam düşünülemez. Gündelik hayatın olağan ve olmazsa olmaz bir parçası olan stres, az ya da çok, sık sık veya seyrek hep vardır. Sorun nasıl yönetildiğinde, nasıl algılandığındadır. İyi yönetildiğinde çalışmalara destektir, bedene ve ruha ek yakıt üretir, bireye güç verir. Aklı uçurur, ruhu alır götürür. Kötü yönetilmesi veya uzun süre devam etmesi durumunda ise tam tersine sonuçlar verir. Yaratıcılığı, üreticiliği bitirir, bireyi hastalandırır, tükenmesine yol açar.

Stres hayatın bir gerçeğidir. Stres genellikle olumsuz bir şey olarak düşünülür. Aşırı stres, insanı iş göremeyecek bir duruma getirip ciddi sorunlar da yaratabilir. Ancak stresin olumlu bir yanı da vardır. Herkes için değişebilen ama belirli dozda stres, varoluşun olumlu bir özelliğidir ve etkili bir işleyiş için gereklidir. Bu tür stres organizmada fiziksel ve ruhsal gelişmelere, büyümeye ve olgunlaşmaya yol açar.

Stres kaynaklarının çok çeşitli olması, her kişide farklı yaşanması stresle ilgili çalışmaların sonuçlarının değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi stres aslında kaçınılacak bir şey değildir. Aksine iyi yönetilebildiğinde bireysel performansa olumlu katkısı söz konusudur.

Olumlu stres düzeyinde çalışmak insanları motive eder, zaman baskısına galip gelmede ve önemli kararlar almada yardımcı olur ve yaratıcılığı güçlendirir. Başa çıkılamayan stres ise olumsuz strese dönüşür ve bireylerin kendilerini, koşulları kontrol edemeyen, yardıma gereksinimi olan ve sonuç olarak da depresif bireyler olarak hissetmelerine neden olur.

Örgütsel stresin gün geçtikçe daha çok üzerinde durulan bir konu olmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan ilki stresten kaynaklanan hastalıkların giderek yaygınlaşması, ikincisi ise stresin verimliliği düşüren ve iş kazalarına neden olan bir etken olması, dolayısıyla da performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve işgören devir hızının yüksekliği gibi sonuçların ortaya çıkmasıdır. Yalnızca örgüt yapısı üzerinde durmak, örgütsel başarı için yeterli olmamaktadır. Örgütte çalışan bireyleri tanımak ve davranışlarına yön vermek bir gerekliliktir.

Bu kapsamda önemli olan stressiz bir yaşam değil, kaynağında çözümleyerek stresle başa çıkabilmektir. Dolayısıyla stres iyi yönetildiğinde, yaşamın daha hoş, daha kaliteli ve çalışmaların daha verimli olacağı söylenebilir. Bu bağlamda stresle baş etmenin en iyi yolunun, kişinin kendisinde strese sebep olan şeyleri fark edip kontrol altına almasında yatmakta olduğu ifade edilebilir. Yani kişi stres oluşturan içsel ve çevresel faktörleri algılama biçimini olumlu yöne kanalize edebilirse stresle başa çıkmada da oldukça mesafe almıştır denilebilir. Diğer taraftan işgörenlerin çalıştıkları örgütler de bu anlamda çalışanların daha huzurlu, mutlu ve verimli olmalarını sağlayıcı fiziksel, sosyal ve psikolojik ortamlar ve politikalar belirlemeli ve uygulamalıdır.

Bir örgütün yapısı ile performans arasında bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapı, örgüt kültürünü etkilediğinden ve aynı zamanda örgüt kültüründen etkilendiğinden, içinde faaliyetlerini sürdürdüğü toplum kültürüyle de uyumlu olmalıdır. Örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları şüphesiz çalıştırdığı insanların

başarılı veya başarısız olmaları ile doğrudan ilgili olduğuna göre, çalışanların başarılı olması örgütü de başarıya taşıyacaktır. Çalışanlarını başarılı kılmak için, örgütler onları etkileyen stres kaynaklarını doğru bir şekilde belirleyip, giderilmesi veya kontrol altına alınması için gerekli önlemleri öğrenmeli ve uygulamaya koymalıdır.

Sonuç olarak stresin gelecekte önemini arttırarak gündemde kalacağı muhakkaktır. Örgütler, sorunun gündeme gelmesinden sonra değil, başlangıç ve gelişme aşamasında önleyici hizmet verme yoluyla stresle mücadelesini yapmak zorundadır. Bu nedenle, kaynağını strese, stresin yeni stres kaynaklarına sebep olduğu kısır döngü yerine, tedbirler ve çözümlerle stresin olumlu gelişmelere sebep olduğu bir sistem çarkı kurulmalı; her fırsatta bu çarkın istenilen yönde döndürülmesi için imkanlar zorlanmalıdır.

Çalışmadan çıkarabileceğimiz sonuçlardan bir tanesi de stresin her kişi veya her grup tarafından farklı düzeylerde algılanabildiği ve her grubun veya kişinin stresin yıpratıcı etkisinden kendisini kurtarabilecek özgün yollara sahip olabileceğidir. Çünkü bir grupta veya kişide oldukça yıpratıcı bir etki gösteren bir davranış başka bir grup tarafından önemsenmeyebilmektedir.

Bir işgörenin, işini ya da deneyimlerini değerlendirdiğinde duyduğu memnuniyet ya da olumlu duyguların ifadesi olarak tanımlanan iş tatmini, işletmelerin rekabet edebilmek, verimliliklerini arttırmak, yüksek nitelikli profesyonel işgörenlerin işe devamsızlık ve işten ayrılmalarını azaltmak, çalışanlarının performanslarını arttırmak, onları işe ve örgüte bağlamak için önem vermek zorunda oldukları örgütsel davranış konularının başında gelmektedir.

Bireyler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır hatta yok eder.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda; kadın akademisyenlerin örgütsel stres kaynaklarının iş tatminleri üzerinde etkisinin olduğu

ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte kadın akademisyenlerin örgütsel stres kaynaklarından en çok iş ortamından kaynaklı stres olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun aksine kadın akademisyenlerin sürekli kaygı düzeylerinin iş tatminine anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda bireylerinin sürekli kaygı sebeplerinin işle ilgili olmadığı, iş dışı sorunlardan ya da faktörlerden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Bulgular doğrultusunda; 25 yaş altında bulunan kadın akademisyenlerin diğer yaş gruplarındaki kadın akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde sürekli kaygı düzeyine sahip olduğu görülmektedir, ancak kadın akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. Sürekli kaygı, medeni durumlarına göre incelendiği zaman ise evli kadın akademisyenler ve bekar olan kadın akademisyenlerin sürekli kaygı düzeyleri hemen hemen birbirine yakın düzeyde olduğu görülmektedir ve medeni duruma göre sürekli kaygı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Kadın akademisyenlerin kaygı düzeylerini öğrenim durumlarına göre incelediğimiz zaman lisans mezunu olan kadın akademisyenler yüksek lisans ve doktora mezunu olan kadın akademisyenlere göre biraz daha yüksek düzeyde sürekli kaygıya sahiptir ancak eğitim düzeyine göre sürekli kaygı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Kadın akademisyenlerin kaygı düzeyleri ve toplam hizmet süresi arasındaki ilişki ele alınarak incelendiği zaman ise 1-5 yıl olan kadın akademisyenlerin daha uzun yıllardan beri çalışmakta olan kadın akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde sürekli kaygı düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Buna rağmen, kadın akademisyenlerin hizmet sürelerine göre sürekli kaygı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Gelir düzeylerine bakıldığında zaman kadın akademisyenlerin gelir düzeylerine göre sürekli kaygı düzeyleri arasında farklılıklar olduğu, ancak bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Unvanları incelendiği zaman ise; en yüksek sürekli kaygı düzeyine öğretim görevlilerinin, en düşük kaygı düzeyine ise doçentlerin ve profesörlerin sahip olduklarını görmekteyiz. Kadın akademisyenlerin akademik unvanlarına göre sürekli kaygı düzeyleri arasında bir farklılık vardır ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İş tatmin düzeyleri ile ilgili bulgular sonucunda; iş tatmini ile kadın akademisyenlerin yaşları arasındaki ilişki incelendiği zaman, 25 yaş altında olan kadın akademisyenlerin diğer kadın akademisyenlere göre daha yüksek iş doyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir. En düşük doyum düzeyine ise 25-35 yaş arasındaki kadın akademisyenlerin sahip olduğu görülmektedir. Kadın akademisyenlerin yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar bulunmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İş tatmin düzeyleri ile kadın akademisyenlerin medeni hali arasındaki ilişki incelendiğinde, evli kadın akademisyenler ve bekar olan kadın akademisyenler hemen hemen aynı düzeyde iş tatminine sahip oldukları görülmektedir ve iş tatmin düzeyi medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Kadın akademisyenlerin iş tatmini ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki incelendiği zaman, lisans düzeyinde eğitim almış olan kadın akademisyenlerin en düşük iş tatmin düzeyine sahipken, en yüksek iş tatmin düzeyine doktora mezunu olan kadın akademisyenlerin sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda kadın akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. kadın akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile toplam hizmet süreleri karşılaştırıldığında ise, 1-5 ve 6-10 yıldır çalışan kadın akademisyenlerin daha uzun süre çalışmakta olan kadın akademisyenlere göre daha düşük iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Toplam hizmet süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar bulunmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kadın akademisyenlerin iş tatmini ile bulundukları konumları arasındaki ilişkinin incelendiği bulgular sonucunda, en düşük iş tatmin düzeyine doçentlerin, en yüksek iş tatmin düzeyine ise profesörlerin sahip olduğu görülmektedir. Her ne kadar kadın akademisyenlerin akademik unvanlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar bulunsa da, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Örgütsel stres düzeyleri ile ilgili bulgular sonucunda ise; daha orta yaş üzerinde bulunan kadın akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir fakat kadın akademisyenlerin yaş gruplarına göre örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Evli

kadın akademisyenlerin ve bekar olan kadın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyi hemen hemen aynı düzeydedir ve örgütsel stres düzeyi medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Öğrenim durumları ile örgütsel stres düzeyleri karşılaştırıldığı zaman ise, lisans mezunu olan kadın akademisyenlerin yüksek lisans ve doktora mezunu olan kadın akademisyenlere oranla daha yüksek örgütsel stres düzeyine sahip olduğu görülmektedir, ancak katılımcıların örgütsel stres düzeyleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Aylık gelir düzeyi 3001-4000 TL arasında olan kadın akademisyenlerin diğer gelir düzeylerinde olan kadın akademisyenlere oranla daha yüksek örgütsel stres düzeyine sahip olduğu, ancak kadın akademisyenlerin gelir düzeylerine göre örgütsel stres düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Unvanları ile örgütsel stres düzeyleri karşılaştırıldığında ise, yardımcı doçent ve profesörlerin diğer unvanlardaki kadın akademisyenlere göre daha yüksek örgütsel stres düzeyine sahip oldukları görülmektedir ancak kadın akademisyenlerin akademik unvanlarına göre örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Kadın akademisyenlerin örgütsel stresi ile iş doyum düzeyleri arasında doğrusal yönde anlamlı bir ilişki vardır. Kadın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyinin artması iş doyum düzeyini artırmaktadır. Örgütsel stresin iş tatmini üzerindeki etkisi %27,8 düzeyindedir. Aynı şekilde kadın akademisyenlerin sürekli kaygılarının artmasının iş doyum düzeyini artırdığı, sürekli kaygının iş tatmini üzerinde %1,3 gibi küçük bir etkisi olduğu görülmektedir. Ancak sürekli kaygı düzeyi ile iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Kadın akademisyenlerin sürekli kaygılarının artması örgütsel stresi de arttırmakta olduğu görülmektedir. Sürekli kaygının örgütsel stres üzerindeki etkisi %2,2'dir. Her ne kadar sürekli kaygının örgütsel stres üzerinde etkisi olsa da, bu etki istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir.

Araştırma sonucunda; kadın akademisyenlerin örgütsel stres ve sürekli kaygıyla başa çıkma davranışlarının bazı değişkenlere göre farklılık gösterdiği görülmüştür. İş ortamından kaynaklanan olumsuzlukları azaltmak ya da önlemek için geliştirilen farklı stresle ve kaygıyla başa çıkma davranışları kadın akademisyenlerin işlerinde daha etkili ve mutlu olmalarını sağlayabilecektir. Bununla birlikte bireysel

ve örgütsel düzeyde stres yaşayan kadın akademisyenlerin stresle başa çıkmada gösterecekleri başarı, verimli bir çalışma ortamı sağlamalarına, ruh ve beden sağlıklarının da korunmasına katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- ADANALI, A., **Bankacılık Sektöründe Uygulanan İnsanlar Arası İletişimi Geliştirmeye Yönelik Eğitim Programlarının İş Tatminine ve Anksiyeteye Olan Etkisi**, Psikoloji Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.
- ALBERT, E., “Gérer Son Stress”, **Manageris**, No 121, s. 1-8, 2003.
- ALİSİNANOĞLU, F. ve ULUTAŞ, İ., “Çocuklarda Kaygı ve Bunu Etkileyen Etmenler”, Ankara, 2005.
- ALİYEVA, S., **Kurum İçi İletişim: Ölçülmesi ve İş Tatmini Üzerine Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.
- ALTUNTAŞ, E., **Stres Yönetimi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003.
- AKINCI, Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 4, s. 1-25, 2002.
- AKSAYAN, S., **Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1990.
- AKSU, G., ACUNER, A., ve TABAK, R., “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)” **Ankara Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt No 55, Sayı 4, s. 228-271, 2002.
- ARSLAN, N.T., “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 1, s. 203-228, 2004.
- ARSLAN, Ç., **Üniversite Öğrencilerinin Sürekli Kaygı ve Kişisel Kararsızlık Düzeylerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya, 2007.
- ARTAN, İ., **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul, 1986.
- ASLAN, Ş., “Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Araştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 18, s. 67-84, 2007.
- AYDIN, Ş., “Örgütsel Stres Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 6, Sayı 3, s. 49-74, 2004.
- AYDIN PEHLİVAN, İ., **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- AYDINAY, A., **İş Tatmini İle Denetim Odağı Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.

- AYTAÇ, S., **İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi**, Labour Ministry-CASGEM, 2009.
- _____, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997.
- _____, “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, **İşgüç Dergisi**, Cilt No 4, Sayı 1, s. 1-4, 2002.
- AYSAN, F., **Lise Öğrencilerinin Stres Yaşantılarında Başa Çıkma Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988.
- AYTAR ve ERKAN, “Bilimsel Çalışmalar”, **XXI. Ulusal Psikiyatri Kongresi ve Nörolojik Bilimler Kongresi**, s. 75, 1986.
- BAĞIŞ, A. ve ŞİMŞEK M., “Ergonominin Tasarım Sürecine Entegrasyonu” **Standard Dergisi**, Yıl 41, Sayı 484, s. 81-85, 2002.
- BALTAŞ Z. ve BALTAŞ A., **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 25. Basım, 2008.
- _____, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004.
- BALTAŞ A., **Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı**, İstanbul, 1993.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE T., “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması” **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 7, s. 1-30, 2004.
- BARUTÇUGİL, İ., **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Aralık, 2002.
- _____, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN, İ.E., **Eğitim Yönetimi (Nitelikli Okul)**, Feryal Matbaası, 4. Basım, Ankara, 2000.
- _____, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1998.
- _____, **Örgütsel Davranış**, Umut Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BEKÇİ, İ., ÖMÜRBEK V. ve TEKŞEN Ö., “Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No 12, Sayı 1, s. 145-161, 2007.
- BİNGÖL, D., **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1996.
- BOZKURT, T. ve TURGUT T., “Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıları Arasındaki İlişkiler”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt No 2, s. 18-26, 1999.
- BROSS, A., “Stress Professionnel Et Stress Domestique”, **Avantages**, April, s. 37-38, 2003.
- CAM, E., “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt No 1, Sayı 1, s. 1-10, 2004.

- CAMKURT, M.Z., “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt No 20, Sayı 6, Cilt 21, Sayı 1, s. 67-68, Mayıs/Ağustos, 2007.
- CAN, H. ve KAVUNCUBAŞI, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 2005.
- CEYLAN, Ö., **Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- COOPER, M. ve COOPER, L., “Occupational Sources of Stress: A review of the Marshall, Judi: Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health” **Journal Of Occupational Psychology**, March, s. 11, 1976.
- COŞKUNER, A., **İletişim Becerisini Geliştirme Eğitiminin İşgörenlerin İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine Yalnızlık Düzeylerine ve İş Doyumlarına Etkisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1994.
- CRIBBIN, J.J., “Effective Managerial Leadership” **American Management Association**, Newyork, s. 5-9, 1972.
- CÜCELOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.
- _____, **İnsan ve Davranışı Psikolojisinin Temel Kavramları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- ÇALIK, T., **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÇAVUŞOĞLU, E.Y., **Anksiyetenin Öğrenme ve Belleğe Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1990.
- ÇELİKKOL, A., **Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- _____, “Küreselleşme ve Endüstri Psikiyatrisi”, **Ulusal Sosyal Psikiyatri Kongresi**, s. 134, 2003.
- ÇETİNKANAT, C., **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- ÇEVİK, A., “Anksiyete Bozukluğunun Kliniği”, **II. Anksiyete Bozuklukları Sempozyumu Bilimsel Çalışmaları**, 20-21 Mayıs, s. 25-33, 1993.
- ÇİFTER, İ., **Psikiyatri**, Şenol Basım Yayınları, Ankara, s. 465-468, 1986.
- ÇORUH, E., **Hazır Giyim Sektöründe Çalışanların İş Doyumlarının İncelenmesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001.
- DAFT, R., “Orlando: Harcourt College Publishers”, **Management**, Fifth Edition, s. 25-30, 2000.
- DALAY, İ., **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- DAVIES, D. ve ARMSTRON, M., “Psychological Factors In Competative Sports” **The Falmer Press**, New York, s.70-75, 1989.

- DAVİS, K., “İşletmelerde İnsan Davranışı”, Çeviren: Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayın No 57, s. 95, 1984.
- DEMİRCİ, S., **Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2003.
- DEVECİ, C., “İsmi İnsan, Kendisi Kaygı Olsun: Heidegger’de Kaygının Varlıkbilimsel Değeri”, **Doğu Batı, (Kaygı Özel Sayısı)**, No 6, Şubat, Mart, Nisan, s. 14-18, 1999.
- DİNÇMEN, K., **Deskriptive ve Dinamik Psikiyatri**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981.
- DİŞÇİ, R., “İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Öğrencilerinin Sosyo-ekonomik Özellikleri ile Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik İstatistiksel Bir Çalışma”, **İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt No 52, Sayı 1, s. 78-86, 1989.
- DOĞAN, S., **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul, 2005.
- DORMANN, C. ve ZAPF D., “Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Stabilities”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 22, s. 483-504, 2001.
- DURMAZ, I., **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: TSK’nde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara, 2003.
- EDVARDSON, B. ve GUSTAVSSON, B.O., “Ouality In The Work Environant: A Prerequisite For Success In New Service Development”, **Managing Service Quality**, Vol 13, No 2, 2003.
- EKİNCİ, H., ve EKİCİ, S., “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma” **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 27, Sayı 1, Mayıs, s. 109-120, 2003.
- ERDEM, F., “Fiziksel Çevre Stresörleri ve İşgörenler Üzerinde Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 2, Ankara, s. 40-48, 1992.
- ERDİL, O., ERAT, S. v.d., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 5, Sayı 1, s. 17-26, 2004.
- ERDOĞAN, İ., “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları**, Cilt No 266, Sayı 158, s. 270, 1996.
- ERDOĞAN, T., ÜNSAR, S. ve SÜT, N., “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No 14, Sayı 2, s. 447-461, 2009.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- _____, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1996.

- _____, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, 6. Baskı, İstanbul. 2000.
- ERKAL, M., **Sosyoloji (Toplum Bilimi)**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- EROĞLU, F., **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, Basım 6, İstanbul, 2004.
- EROL, N. ve ÖNER, Ö., **Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi**, Ayrıntı Matbaası, Ankara, 1999.
- EROL, V., **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- ERTEKİN, Y., **Stres ve Yönetim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1993.
- ERTÜRK, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.
- FİLİZÖZ, B., **Örgütsel Haberleşmenin Örgüt Başarısı Üzerinde Etkisi ve Sivas Belediyesi'nde Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 1996.
- GAZIOĞLU, S. ve AYSIT, T., "Job Satisfaction In Brtitian: Individual and Job Related Factors", **Erc Working Papers In Economics**, s. 1-15, 2002.
- GENÇ, N., **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Basım 2, Ankara, 2005.
- GENÇTAN, E., **Psikanaliz ve Sonrası**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- GIBSON, J., IVANCEVICH J. ve DONNELLY, H., **Organizations**, Ninth Edittion, Irwin McGraw-Hill, 1997.
- GORDON, A., "Organizational Stress and Stress Management Programs" **International Journal Of Stress Management**, Vol 1, No 4, s. 309-310, 1994.
- GÜÇLÜ, N., "Stres Yönetimi", **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt No 21, Sayı 1, s. 91-109, 2001.
- GÜL AKMAZ, M. ve CEYHAN, N., "Fen Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü Öğrencilerinin Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeyleri ve Kaygı Nedenleri (Tokat Örneği)", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt No 11, Sayı 1, s. 132, 2009.
- GÜLER, Z., ÖZTÜRK, N. ve GÜRBÜZ, H., "İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumunda Sekreterler Üzerine Bir Uygulama", **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, s. 21, 2001.
- GÜMÜŞTEKİN, G.E., ve ÖZTEMİZ A.B., "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 23, Temmuz-Aralık, s. 61-85, 2004.
- GÜNEY, S., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001.
- _____, **Stres ve Stresle Başa Çıkma (İçinde) Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- _____, **Bireyler Arası İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

- GÜRÜZ, D. ve GÜREL E., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006.
- GÜVEN, M., BAKAN, İ. ve YEŞİL, S., “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt No 12, Sayı 1, s.129, 2005.
- HAMPTON, D. “Contemporary Management” **McGraw Hill**, s.18, 1977.
- HARGREAVAS, G., **Stresle Baş Etmek**, Doğan Kitap Yayıncılık, Çeviren: A.C. Akkoyunlu, İstanbul, 1999.
- HULIN, C. ve SMITH P.C., **Sex Differences In Job Satisfaction In Gruneberg**, The Macmillan Press Ltd., London, 1976.
- IŞIK, E., **Nevrozlar**, Kent Matbaası, Ankara, 1996.
- IŞIKHAN, V., “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Örgütü: İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, s.1-122, 1996.
- _____, **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Sandal Yayınları, İstanbul, 2004.
- KANBUR, E., **Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2005.
- KARACA, S., **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2001.
- KARAHAN, F. ve SARDOĞAN, M.E., **Psikolojik Danışma Kuramları**, Birsen Yayınevi, İstanbul, 1994.
- KARİP, E., **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- KASATURA, İ., **Heyecansal Kontrol**, Altın Kitaplar Yayınevi, Basım 1, İstanbul, 2003.
- KAYA, M. ve VAROL, K., “İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeyleri ve Kaygı Nedenleri (Samsun Örneği)”, **On dokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı 17, Samsun, s. 373-388, 2004.
- KAYNAK, T., ADAL, Z., v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2000.
- KENDALL, E., **Occupational Stress**, Work Cover Press, Sydney, 2000.
- KERMAN, E., **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- KESER, A., **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.
- _____, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 11, Sayı 1, s. 109-119, 2006.
- KIREL, Ç. Ve E., ÖZKALP, “Örgütsel Davranış”, **Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları**, Anadolu Üniversitesi, No 111, s. 108, 1996.

- KIMMEL, B., “Anxiety”, s. 31-45, 1998.
- KOÇEL, T., “Yönetimde Stres Yaratan Faktörler”, **Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) Stres Yönetimi Semineri**, 25-26 Aralık, Gebze, s. 765-778, 1986.
- _____, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001.
- _____, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, 9. Baskı, No 1382, İstanbul, 2003.
- KOÇOĞLU, A., **Bankada Çalışan İşgörenin Performansını Arttırmada Etkili Olan Motivasyon Faktörleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001.
- KONTER, E., **Sporda Stres ve Performans**, Saray Yayınevi, İzmir, 1996.
- KORMAN, A., “Industrial and Organizational Psychology”, **Englewood Cliffs**, N.J. Prentice-Hall, s.398, 1971.
- KÖKNEL, Ö., **Zorlanan İnsan**, Altın Kitabevi, Basım 4, İstanbul, 1998.
- _____, **Genel ve Klinik Psikiyatri**, Nobel Kitabevi, İstanbul, 1989.
- _____, **Yaşamın Zaferi**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1994.
- _____, **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, Altın Kitaplar Matbaası, Birinci Baskı, İstanbul, 1982.
- LINSKY, M., “Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık”, **Harward Business Rewiew**, Mess Yayınları, İstanbul, s.73, 2004.
- LOCKE, E., “The Nature and Causes Of Job Satisfaction”, **Handbook Of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, s.1303, 1976.
- LUTHANS, F., “Organizational Behavior”, **McGraw Hill**, 7th Edition, s.114, 1995.
- _____, “Organization Behavior”, **McGraw Hill**, Sixth Edition, New York, s.110, 1992.
- LÜLE, A.R., **Lise Mezunu Olup Üniversiteye Hazırlanan Ergenlerin Özerklik Düzeyleri ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- MAKLATAN, F., **İş Tatminini Etkileyen Etmenlerden İş Güvenliği ve Plastik Profil İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- MORGAN C.T., **Psikolojiye Giriş**, Meteksan Yayınevi, Çeviren: S. Karataş, H.Ü. Psikoloji Bölümü, Ankara, 1984.
- _____, **İşte ve Yaşamda Stresi Yenmenin Yolları**, Ruh Bilim Yayınları, Çeviren: Ş. Çağla, İstanbul, 1996.
- NORFOLK, D., **İş Hayatında Stres**, Çeviren: L. Serdaroğlu, Form Yayınları, İstanbul, 1989.
- ONARAN, O., “Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları**, No 470, Ankara, s. 1-320, 1981.

- ORGAN, D. ve ANDREAS, L., “Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior” **The Journal Of Social Psychology**, No 135(3),s. 279-297, 1995.
- OSHAGBEMİ, T., “Satisfaction With Co-Workers’ Behavior”, **Employee Relations**, Vol 22, No 1, s. 88-106, 2000.
- , “Gender Differences In The Job Satisfactions Of University Teachers”, **Woman and Management Review**, Vol 15, No 7, s.331-343, 2000.
- ÖĞÜT, A., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No 321, Ankara, 2001.
- ÖNER, N. ve COMPTE, A., **Süreksiz Durumluluk- Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı**, Boğaziçi Yayınları, Basım 2, 1998.
- ÖZCAN, M., **Yaygınlaşmış Kaygı Bozukluğu**, İstanbul, 2004.
- ÖZDEN, M.C., “Kariyer Yönetimi”, **Basılmamış Araştırma Raporu**, Ankara, s.62, 2000.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon, s.693, 2003.
- ÖZEN KUTANİS, R., **Örgütlerde Davranış Biçimleri Ders Notları**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, s.1-15, 2003.
- ÖZEN KUTANİS, R., ve TUNÇ, T., “Hemşirelerde Benlik Sayısı İle Durumluk ve Sürekli Kaygı Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt No 15, Sayı 2, Nisan, 2013.
- ÖZER, A.K., **Kaygı**, İstanbul, 2002.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı, Adana, 2002.
- ÖZKAYA, O., YAKIN, V. ve EKİNCİ,T., “Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt No 15, Sayı 1, Manisa, s.164, 2008.
- ÖZOĞLU, S.Ç., **Eğitimde Rehberlik ve Psikolojik Danışma**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1997.
- ÖZTÜRK, A. ve GÜZELSOYDAN Y.S., “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 15, Sayı 1-2, s.333-347, 2001.
- ÖZTÜRK, M., **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ÖZTÜRK, Z. Ve DÜNDAR A., “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No 4, Sayı 2, s.57-67, 2003.

- PAPAS, R., **Stres, Depresyon ve Anksiyete**, Doğal Tıp Uzmanları Grubu, Çeviren: T. ANAPA, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti, İstanbul, 1997.
- PEHLİVAN, İ., **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- _____, **İş Yaşamında Stres**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- REITZ, J., “Behavior In Organization”, **Homewood**, Third Edition, Illionis, s.139, 1987.
- ROSEMARY, S., “The Reality Of Organizations”, **Doubleday and Comp.**, New York, s.80, 1972.
- ROSS, R. Ve ALTMAN, E., **Intervention In Occupational Stres**, Sage London, 1994.
- SAAL, F., ve KNIGHT, P., **Industrial Organizational Psychology**, Science and Practice Books, Cole Publishing Company, Colifornia, 1998.
- SABUNCUOĞLU, Z. Ve TÜZ, M., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Alfa Yayınları, Bursa, 2001.
- SABUNCUOĞLU, Z., **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1986.
- SAPANCALI, F., “Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Merkezi Yayınları, Cilt No 22, Sayı 4, s.55-74, 1993.
- SELYE, H., **The Stress Of Life**, McGraw Hill Book Company, 1956.
- SERİNKAN, C., **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.
- SİLAH, M., **Çalışma Psikolojisi**, Selin Kitabevi, Ankara, 2001.
- _____, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005.
- SPECTOR, P., “Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences”, **Sage Publication**, s.2-96, 1997.
- SOLMUŞ, T., **İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler**, Beta Yayınları, Ankara, 2004.
- SOYSAL, A., **İşletme Becerileri Grup Çalışması Ders Notları**, Üniversite Kitap Kütüphanesi, Kahramanmaraş, 2008.
- SUN, H.Ö., **İş Doyumu Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002.
- ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, Yenilenmiş 3. Baskı, Ankara, 2003.
- ŞİMŞEK, Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya, 2002.
- _____, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Yenilenmiş 8. Baskı, Konya, 2005.
- ŞİMŞEK, L., “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, s.91-108, 1995.

- TAHTA, F., **Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi**, Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1994.
- TARHAN, N., **Mutluluk Psikolojisi Stresi Mutluluğa Dönüştürmek**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.
- TARLAN, D. ve TÜTÜNCÜ, Ö., “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 3, Sayı 1, s.141-163, 2001.
- TAŞTAN, S., **Stres ve Stres Yönetimi**, Ankara, 2005.
- TELMAN, N. ve ÜNSAL, P., **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.
- TEKİNAY, A., “Geç Saate Kadar Çalışmak Doğru Mu?”, **Capital Dergisi**, s.3,2005.
- TERENCE, R. Ve LARSON, J.R., *People In Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour*, **McGraw-Hill**, Third Edition, New York, 1987.
- TINAZ, P., **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- TUNÇ,M., **Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründeki Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.
- TUTAR, H., **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, Yayın No 88, İstanbul, 2000.
- _____, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004.
- _____, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.
- TÜKEL, R. Ve ALKIN, T., **Anksiyete Bozuklukları**, Ankara, 2006.
- TÜTÜNCÜ, Ö., “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 3, Sayı 1, s.44, 2000.
- TÜZEL, Y., **Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- TÜZÜN, M., **Çalışanların İş Memnuniyetlerindeki Yetersizliklerin İşe Olumsuz Etkileri ve Bunun Saptanması İçin Bir Ölçek Geliştirme**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- ULUKUŞ, K.S., **Stres ve İş Verimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001.
- _____, “Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Baş Etme Yolları”, **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi**, Sayı 34, s.30, 2003.

- ULUSOY, T., **İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırılması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü., İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993.
- UYARGİL, C., “İş Tatmini ve Bireysel Özellikler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**, İstanbul, s.1-18, 1988.
- UYGUN, T., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri”, **Milli Eğitim Dergisi**, Cilt No 3, Sayı 162, s.1, 2004.
- ÜLGEN, H., **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, Fatih Yayınları, İstanbul, 1980.
- ÜLTANIR, E., **İlköğretim I. Kademedeki Rehberlik ve Psikolojik Danışma**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- YAŞAR KONUR, D., **İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- YATES, J., **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgi Yayınları, İstanbul, Çeviren: F. Dilber, 1998.
- _____, **Management Stress**, I. B. Amacom, New York, 1979.
- YEŞİLYURT, N., **Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.
- YILDIRIM, O., TEKTÜFEKÇİ, F. ve ÇUKACI, Y.C., “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elemanları Üzerindeki Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 2, s.1-20, 2004.
- YILMAZ, A. ve EKİCİ, S., “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No 11, Sayı 1, s.31-58, 2006.
- YİĞİT, R., DİLMAÇ, B., DENİZ, E. ve HAMARTA, E., “Sürücülerin Sürekli ve Durumluk Kaygılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 2, Sayı 4, 2011.
- YÜKSEL, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- ZORLU YÜCEL, P., **Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.
- WEBBER, R.A., “Management Basic Elements Of Managing Organizations”, Richard D. Irwin Inc., **Illinois**, 1979.

İNTERNET KAYNAKLARI:

- <<http://www.saglikkitabi.org/stresin-olcumu>> Erişim zamanı: 6.01.2014 Saat: 17:20.
- <http://www.psikoterapistim.org/isyerinde_stres_ve_basacikma_yollari.htm> Erişim zamanı: 06.01.2014 Saat: 17:35.

EK 1. ANKET

Sayın Katılımcı;

Bu anket Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında hazırlanmakta olan “Örgütsel Stres Kaynaklarının ve Sürekli Kaygının İş Tatmini Üzerine Etkisi (Süleyman Demirel Üniversitesi Kadın Akademisyenlerine Yönelik Bir Araştırma)” adını taşıyan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anketimiz bilimsel bir amacı geliştirmek amacıyla hazırlanmış olduğundan vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışmada kullanılacak olup, bunun dışında hiçbir kişi, kurum veya bir araştırma grubuna verilmeyecektir. Anketler sadece bu araştırmayı yapan kişi tarafından değerlendirilecektir.

Anketin asıl amacına ulaşabilmesi için her soruyu doğru cevaplamanız ve sadece her soru için yalnızca bir şıkkı işaretlemeniz önemlidir. Lütfen anket formundaki seçeneklerden kendi durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve alaka için teşekkür ederim.

ANKET SORU FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

Yaş: () 25 altı () 25-35 () 36-45 () 46-55 () 55 üstü

Medeni Durum: () Bekar () Evli () Dul- Boşanmış

Öğrenim Durumunuz: () Yüksek Okul () Lisans

() Yüksek Lisans () Doktora

Toplam Hizmet Süreniz: () Yıl () Ay

Aylık Geliriniz: () 1000 TL’den az () 1001- 2000 TL

() 2001- 3000 TL () 3001- 4000 TL

() 4001- 5000 TL () 5000 TL’den fazla

İşletme İçerisindeki Konumunuz: () Araştırma Görevlisi

() Öğretim Görevlisi

() Yardımcı Doçent

() Doçent

() Profesör

() Diğer

SÜREKLİ KAYGI ÖLÇEĞİ ANKET FORMU

Yaş:

	Hemen hiç	Bazen	Çok zaman	Hemen her zaman
1. Genellikle keyfim yerindedir.				
2. Genellikle çabuk yorulurum.				
3. Genellikle kolay ağlarım.				
4. Başkaları kadar mutlu olmak isterim.				
5. Çabuk karar verdiğim için fırsatları kaçıırım.				
6. Kendimi dinlenmiş hissedirim.				
7. Genellikle sakin, kendime hakim ve soğukkanlıyım.				
8. Güçlükleri yenemeyeceğim kadar biriktiğini hissedirim.				
9. Önemsiz şeyler hakkında endişelenirim.				
10. Genellikle mutluyum.				
11. Her şeyi ciddiye alır ve etkilenirim.				
12. Genellikle kendime güvenim yoktur.				
13. Genellikle kendimi emniyette hissedirim.				
14. Sıkıntılı ve güç durumlarla karşılaşmaktan kaçınırım.				
15. Genellikle kendimi huzurlu hissedirim.				
16. Genellikle hayatımdan memnunum.				
17. Olur olmaz düşünceler beni rahatsız eder.				
18. Hayal kırıklıklarını öylesine ciddiye alırım ki hiç unutamam.				
19. Akli başında ve kararlı bir insanım.				
20. Son zamanlarda kafama takılan konular beni tedirgin eder.				

**MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ ve ÖRGÜTSEL STRES
KAYNAKLARI ANKET FORMU**

Lütfen, kendi kendinize sorun: İşimin bu yönü tatmin edici mi?					
Bu benim işim hakkında ne hissettiğimdir.	Hiç tatmin edici değil	Tatmin edici değil	Ne tatmin edici ne değil	Tatmin edici	Çok tatmin edici
21. Kendi kendine çalışabilme imkanı					
22. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret					
23. Zamanın büyük bir kısmını aktif olarak geçirmek					
24. Kendi buluşum olan yeni ve orijinal şeyleri yapabilme imkanı					
25. İş yerinin yönetilme şekli					
26. İşimde ilerleme imkanları					
27. İyi yaptığım bir işte övünebilme					
28. Çalışma arkadaşlarımla samimiyeti					
29. Diğer insanların gözünde önemli bir kişi olmak					
30. İşimdeki sorumluluk					

	Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
31. Çalışma ortamınızın şartları sizin için uygun mu?					
32. Göreviniz harici başka bir iş yükü mevcut mu?					
33. İşyerinizde cinsiyete bağlı ayrımcılık yapıldığını düşünüyor musunuz?					
34. Aşırı iş yükü ve yorucu iş temposuna maruz kalıyor musunuz?					

EK 2. ANKET İZİNİ



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :93389805/300— 427
Konu :Fatma HAMİLCİ

05.02.2014

İLGİLİ MAKAMA

Enstitümüz Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatma HAMİLCİ'nin "Örgütsel Stres Kaynaklarının ve Sürekli Kaygının İş Tatmini Üzerine Etkisi (Süleyman Demirel Üniversitesi Kadın Akademisyenlerine Yönelik Bir Araştırma)" konulu tezi için Üniversitemizin bayan Akademisyenlerine anket çalışması yapacağından çalışmalarında gerekli yardım ve kolaylığın gösterilmesini arz/ rica ederim.

İşbu belge ilgilinin kendi isteği üzerine verilmiştir.


Gültekin GÜLEÇ
Enstitü Sekreteri V.

Ek:
1-Anket Formları

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Fatma HAMİLCİ

Doğum Yeri: Köyceğiz

Doğum Yılı: 21.01.1988

Medeni Hali: Bekar

Eğitim Durumu:

Lise: 2002-2006: Dalaman Anadolu Lisesi- Türkçe-Matematik Bölümü

Lisans: 2007-2011: Cumhuriyet Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi- Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Yüksek lisans: 2012-2014: Süleyman Demirel Üniversitesi- Sosyal Bilimler
Enstitüsü- Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Yabancı Dil ve Düzeyi:

İngilizce- İyi seviyede

İş Deneyimi:

(2006-2010): Dalaman Havalimanı ATM Dış Hatlar Terminali

Satış Danışmanı-Kasa Sorumlusu

(2011-2012): Mali Müşavirlik Bürosu

Müşteri İlişkileri Danışmanı

(2012-2013): Dalaman Havalimanı ATM Dış Hatlar Terminali

Danışma Memuru

(2012-2014): Dalaman Havalimanı Dış Hatlar Terminali

OCC (Operation Control Centre) Memuru