T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ STRESİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

SEÇİL DELİCE
09712006

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğretim Üyesi ESİN ERTEMSİR

İSTANBUL
2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ STRESİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

SEÇİL DELİCE
09712006

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğretim Üyesi ESİN ERTEMSİR

İSTANBUL
2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ STRESİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

SEÇİL DELİCE
09712006

Tezin Savunulduğu Tarih: 25.06.2018

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: **Dr. Öğretim Üyesi ESİN ERTEMSİR**	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. ESİN CAN	
	Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ	

İSTANBUL
HAZİRAN **2018**

ÖZ

İŞ STRESİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Seçil Delice
Haziran, 2018

Bu çalışmanın amacı stresin iş hayatındaki etkilerine değinmek ve katılımcıların iş stresi seviyeleri ile iş tatmini seviyeleri arasında ilişki olup olmadığını değerlendirmektir.

İş stresi ve iş tatmini ile ilgili literatür araştırması yapıldıktan sonra, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve anket metoduyla bilgiler ve veriler derlenmiştir. Veriler üzerinde SPSS programının 21.00 versiyonu ile yapılan analizler neticesinde, iş stresi ve iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş stresi; işe bağlı stres, bireysel stres, çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres olarak dört farklı boyutta incelenmiştir. İş tatmini ise; içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak iki boyutta incelenmiştir. İş stresinin alt boyutlarından işe bağlı stres ve bireysel stres ile iş tatmini arasında da negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres alt boyutlarıyla, iş tatmini arasında ise ilişki bulunmamıştır. Bu analiz sonuçlarına doğru orantılı olarak, iş tatmini alt boyutları ile işe bağlı stres ve bireysel stres alt boyutları arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma, bireylerde iş stresi ile birlikte, genel stres düzeyini etkileyen faktörlerin iş hayatına olumsuz yönde yansımalarını azaltmak için, işletmelerde insan kaynakları bölümlerinin stres yönetimi konusuna önem vermeleri gerektiğine dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş stresi, iş tatmini, turizm, otel işletmeleri

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB STRESS AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH FOR EMPLOYEES IN THE 4 AND 5-STAR HOTEL IN ISTANBUL

Seçil Delice
June, 2018

The aim of this study is to mention the effects of stress on business life and to evaluate whether there is a relation between participant's job stress levels and job satisfaction levels.

After literature review relevant to job stress and job satisfaction, convenience sampling method had preferred and information and data were gathered by using of the questionnaire. As an output of the analysis made on the data with the version of SPSS 21.00, the result of there is a meaningful and negative oriented relationship had arrived between job stress and job satisfaction. Job stress is examined in four dimensions as work-related stress, individual stress, work environment-related stress, career development-related stress. On the other hand, job satisfaction is examined in two dimensions as internal and extermal job satisfaction. There is a negative oriented relationship between job satisfaciton and two sub-dimensions of job stress; individual and work-related stress. In addition to this, there is not any relationship between job satisfaction and other two sub-dimensions of job stress; work enviroment related stress and career development-related stress. Depending of the results of this analysis, there is a relationship between sub-dimensions of job satisfaction and two sub-dimensions of job stress; work-related stress and individual stress.

This study points out that human resources departments in the business should pay attention to stress management in order to reduce the negative effects of factors affecting general stress level on work life with individual stress.

Keywords: Job stress, job satisfaction, tourism, hotels

ÖN SÖZ

Stres, bireylerin kendilerini psikolojik ve fizyolojik olarak etkileyebilecek farklı olgulara karşı uyum sağlamaya yönelik gösterdiği tepki halidir. İş tatmini kavramı ise, işin özellikleri ile çalışanın beklentileri ve nitelikleri uyuştuğunda çalışanın duyduğu memnuniyeti niteleyen bir kavramdır.

Günümüz koşullarında çalışan bireylerin iş stresi seviyelerinin en aza indirgenmesi, iş tatmini seviyelerinin yükselmesini sağlamakta ve verimliliği de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda işletmelerin stresle mücadele edebilmesi için kurumsal stratejiler geliştirmesi önem taşımaktadır.

Bireylerin stres faktörlerinden etkilenme seviyeleri kişisel özelliklerine göre farklılık gösterse de, her birey hayatı boyunca bireysel, örgütsel ve çevresel stres faktörleriyle karşılaşmakta ve iş hayatına bu stres faktörlerinin etkilerini yansıtmaktadır.
Bu çalışma; çalışanların sahip oldukları demografik değişkenler ile iş stresi ve iş tatmini seviyeleri arasında ve çalışanların iş stresi seviyeleri ile iş tatmini seviyeleri arasında bir ilişkinin varlığını araştırmayı amaçlamaktadır.

Tezimi hazırlama sürecindeki katkılarından ve sabrından dolayı Tez Danışmanım; Sayın Yard. Doç. Dr. Esin Ertemsir'e çok teşekkür ederim. Ayrıca literatür araştırması konusunda yol gösteren ve ihtiyaç duyduğumda desteğini esirgemeyen arkadaşım Sayın Hasan Basri Selçuk'a ve çalışmam sırasındaki ilgisinden dolayı annem Sayın Nazmiye Delice'ye teşekkürü borç bilirim.

İstanbul; Haziran, 2018 Seçil Delice

İÇİNDEKİLER

ÖZ ... iii
ABSTRACT ... iv
ÖN SÖZ ... v
İÇİNDEKİLER ... vi
TABLOLAR LİSTESİ ... ix
ŞEKİLLER LİSTESİ ... xi
KISALTMALAR ... xii
1. GİRİŞ ... 1
2. STRES KAVRAMI ... 3
2.1. Stres Belirtileri ... 5
2.1.1. Stresin Fizyolojik Belirtileri ... 6
2.1.2.Stresin Davranışsal Belirtileri ... 6
2.1.3. Stresin Psikolojik Belirtileri ... 7
2.2. Çalışma Hayati ve Stres ... 8
2.3. İş Hayatında Stres Kaynakları ... 9
2.4. Çevresel Stres Kaynakları ... 10
2.4.1. Fiziksel Çevre Koşulları ... 11
2.4.2. Ekonomik Belirsizlikler ... 11
2.4.3. Politik Belirsizlikler ... 12
2.4.4. Ailevi Sebepler ... 12
2.4.5. Parasal Güçlükler ... 13
2.5. Bireysel Stres Kaynakları ... 13
2.5.1. Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Stres ... 13
2.5.2. Bireyin Yetenek, İhtiyaç ve Zekâsı ... 14
2.6. Örgütsel Stres Kaynakları ... 15
2.6.1. İşin Yapısına Bağlı Stres ... 17
2.6.1.1. İş Yoğunluğu ve Monotonluğu ... 18
2.6.1.2. Kısa Zamanda Fazla İş Beklentisi ... 19
2.6.1.3. Güvensiz İş Şartları ... 19
2.6.1.4. Teknolojik Gelişim ve Değişim Kaynakları ... 20
2.6.1.5. Rol Çatışması ve Görev Belirsizliği ... 21
2.6.1.6. Çalışma Saatleri ... 22
2.6.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları ... 23
2.6.2.1. Kararlara Katılmama ... 23
2.6.2.2. Kariyer Geliştirememe ... 23
2.6.3. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Kaynakları ... 24
2.6.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi ... 24

2.6.3.2. Ücret Yetersizliği ve Ücret Eşitsizliği 24
2.6.3.3. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları 24
2.6.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları 25
2.6.4.1. Gürültü 26
2.6.4.2. Aydınlatma Düzeni 26
2.6.4.3. Isınma Koşulları 26
2.6.4.4. Zararlı Kimyasal Etkenler 26
2.6.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları 27
2.6.5.1. Yöneticilerin Astları Desteklememesi 27
2.6.5.2. Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması 28
2.6.5.3. Dedikodu 28
2.6.5.4. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum 29
2.7. Örgütsel Yaşamda Stresin Sonuçları 30
2.7.1. Bireysel Sonuçlar 31
2.7.1.1. Stresin Fiziksel Sonuçları 31
2.7.1.2. Stresin Davranışsal Sonuçları 32
2.7.1.3. Stresin Psikolojik Sonuçları 33
2.7.2. Örgütsel Sonuçlar 34
2.8. Stres Yönetimi 35
2.8.1. Stresle Mücadele Konusunda Oluşturulan Kişisel Stratejiler 35
2.8.2. Stresle Mücadele Konusunda Oluşturulan Kurumsal Stratejiler 36

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI 39

3.1. İş Tatmininin Önemi 40
3.2. İş Tatmini Kuramları 42
3.2.1. İçerik Kuramları 42
3.2.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 42
3.2.1.2. McClelland Başarma İhtiyacı Kuramı 44
3.2.1.3. Herzberg Çift Faktör Kuramı 45
3.2.1.4. Alderfer ERG 46
3.2.2. Süreç Kuramları 47
3.2.2.1. Skinner Davranışı Koşullandırma Kuramı 47
3.2.2.2. Vroom Bekleyiş Kuramı 48
3.2.2.3. Lawler – Porter Bekleyiş Teorisi 49
3.2.2.4. Adams Eşitlik Teorisi 49
3.2.2.5. Locke ve Latham Amaç Kuramı 50
3.3. İş Tatminine Etki Eden Etmenler 51
3.3.1. Bireysel Etmenler 51
3.3.1.1. Yaş 51
3.3.1.2. Cinsiyet 52
3.3.1.3. Eğitim Seviyesi 53
3.3.2. Örgütsel Etmenler 53
3.3.2.1. Çalışma Koşulları 53
3.3.2.2. Maaş 54
3.3.2.3. İş Sağlığı ve Güvenliği 55
3.3.2.4. Yöneticinin Yaklaşımı ve Kişilerarası İlişki 55
3.3.2.5. Kariyer Planlama ve Ödüllendirme 57
3.4. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları 57
3.5. İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki 59

4. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ STRESİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 63
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 63
4.2. Araştırmanın Kapsamı 63
4.3. Araştırmanın Varsayımları 63
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 64
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 64
4.5.1. Ana Hipotezler 65
4.5.2. Alt Hipotezler 65
4.5.3. Demografik Değişkenlere Bağlı Hipotezler 65
4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 67
4.7. Veri Toplama Aracı 68
4.8. Veri Analiz Teknikleri 69
4.9. Bulgular ve Yorumlar 69
4.9.1. Pilot Çalışma Güvenilirlik Analizi 69
4.9.2. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları 70
4.9.3. İş Stresi ve İş Tatmini Ölçeklerinin Faktör Analizleri 72
4.9.4. İş Stresi ve İş Tatmini Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri 76
4.9.5. İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgu ve Yorumlar 76
4.9.5.1. Ana Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar 77
4.9.5.2. Alt Hipotezlere Iliskin Bulgu ve Yorumlar 78
4.9.6. Demografik Değişkenler ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular 80
5. SONUÇ 93
KAYNAKÇA 100
EKLER 111
ÖZ GEÇMİŞ 113

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörleri 46
Tablo 2: Pilot Çalışma İş Stresi ve İş Tatmininin Güvenilirlik Analizleri 69
Tablo 3: İş Stresi, İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri 76
Tablo 4: Yaşa göre Frekans Dağılımları 70
Tablo 5: Cinsiyete göre Frekans Dağılımları 71
Tablo 6: Kıdeme Göre Frekans Dağılımları 71
Tablo 7: Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları 72
Tablo 8: İş Stresi Ölçeğinin Boyutları ve Faktör Yükleri 73
Tablo 9: İş Tatmini Ölçeğinin Boyutları ve Faktör Yükleri 74
Tablo 10: Normallik Testi 76
Tablo 11: Spearman Korelasyon Analizi 77
Tablo 12: İş Stresi ile İçsel İş Tatmini Arasindaki Korelasyon Analizi 78
Tablo 13: İş Stresi ile Dışsal İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi 78
Tablo 14: İşe Bağlı Stres ile İş Tatmini Arasındaki İlişki 78
Tablo 15: İşe Bağlı Stres ile İçsel İş Tatmini Arasındaki İlişki 79
Tablo 16: İşe Bağlı Stres ile Dışsal İş Tatmini Arasındaki İlişki 79
Tablo 17: Bireysel Stres ile İş Tatmini Arasındaki İlişki 79
Tablo 18: Çalışma Şartlarına Bağlı Stres ile İş Tatmini Arasındaki İlişki 80
Tablo 19: Kariyer Gelişimine Bağlı Stres ile İş Tatmini Arasındaki İlişki 80
Tablo 20: İş Stresi ile Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi 81
Tablo 21: İstatistikler 81
Tablo 22: İşe Bağlı Stres ile Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi 81
Tablo 23: İstatistikler 81
Tablo 24: Bireysel Stres ile Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi 81
Tablo 25: İstatistikler 82
Tablo 26: Cinsiyet ile İş Stresi Seviyelerine İlişkin Man Whitney-U Testi 82
Tablo 27: İstatistikler 82
Tablo 28: Cinsiyet ile Bireysel Stres Seviyelerine İlişkin Man Whitney-U Testi 83

Tablo 29: İstatistikler 83

Tablo 30: İş Stresi ile Çalışanların Deneyim Süresine İlişkin Kruskan Wallis Testi 84

Tablo 31: İstatistikler 84

Tablo 32: İşe Bağlı Stres ile Çalışanların Deneyim Süresine İlişkin Kruskal Wallis Testi 84

Tablo 33: İstatistikler 85

Tablo 34: Çalışma Şartlarına Bağlı Stres ile Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Krukal Wallis Testi 86

Tablo 35: İstatistikler 86

Tablo 36: Kariyer Gelişimine Bağlı Stres ile Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Krukal Wallis Testi 88

Tablo 37: İstatistikler 88

Tablo 38: İş Tatmini ve Çalışanların Yaşları Arasındaki Farklılığa İlişkin Krukal Wallis Testi 89

Tablo 39: İstatistikler 89

Tablo 40: Cinsiyet ile İş Tatmini Seviyelerine İlişkin Man Whitney-U Testi..... 89

Tablo 41: İstatistikler 90

Tablo 42: İş Tatmini ile Çalışanların Deneyim Süresine İlişkin Kruskal Wallis Testi 90

Tablo 43: İstatistikler 90

Tablo 44: İş Tatmini ile Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Kruskal Wallis Testi 91

Tablo 45: İstatistikler 91

Tablo 46: Hipotezlerin Genel Olarak Değerlendirilmesi 93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stresin Belirtileri 6
Şekil 2: İş Stresi ve İş Sağlığı Modeli 32
Şekil 3: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi 43
Şekil 4: İş Tatmini ve İş Tatminsizliği Sonuçları 58
Şekil 5: Araştırmanın Modeli 64

KISALTMALAR

www : World wide web

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

ATO : Ankara Ticaret Odası

İÜ : İstanbul Üniversitesi

ERG : Existence Relatedness Growth Theory

ERIC : Education Resources Information Center

TUROB : Türkiye Otelciler Birliği

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz zamanın gereği olarak, hızlı gelişen teknolojiye uyum sağlamak ve çağı yakalayabilmek için toplumlarda ve örgütlerde değişim süreci kaçınılmazdır. Fakat değişim süreçlerinde bireyler kendilerini fizyolojik ve psikolojik olarak baskı altında hissederler ve strese maruz kalırlar. İş hayatında örgütlerin önem vermesi gereken iş stresi olgusu, bireyleri ve örgütleri farklı şekilde etkilemektedir. Bireylerde genel olarak sürekli kaygı hali ile kendisini gösteren stres, doğrudan çalışanın iş tatmini seviyesini düşürmekte, performansını olumsuz etkilemekte ve uzun vadede tüm örgütü etkileyerek, örgütün hedeflerine ulaşamamasına yol açmaktadır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, çalışanlarda iş stresi yaratabilecek unsurları iş ortamından uzaklaştırmaları ve çalışanların yüksek seviyede iş tatmini sağlayabilecekleri bir zemin hazırlamaları gerekmektedir. İş tatmini yüksek seviyede sağlanmış olan çalışanlar, örgütleri için daha verimli çalışacaktır. Bu bağlamda örgütlerin ilk etapta örgütsel stres kaynaklarını tespit etmeli ve bunlarla mücadele yöntemlerini yönetsel olarak geliştirmelidirler.

Bu çalışmada insan kaynağının iş ortamında karşılaştığı stres unsurlarına ve iş tatmini ile iş stresi arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Çalışanlarda ve örgüt yöneticilerinde çevrelerindeki iş stresi yaratacak unsurlarla ilgili farkındalık yaratmak ve bunlarla ilgili önlem almalarını sağlayarak, stresten daha uzak bir çalışma ortamı sağlamaları ve strese karşı bireysel ve örgütsel direnç seviyelerini geliştirmeleri amaçlamaktadır.
Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, iş stresi ve iş tatmininin önemine dair giriş kısmına yer verilmiştir. İkinci bölümde, stres kavramı tanımlanmış, stres belirtileri, iş hayatında stres kaynakları ve stresle mücadele yöntemleri hakkında literatüre dayanarak teorik bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde, iş tatmini kavramı, önemi, iş tatmini kuramları ve iş tatminine etki eden unsurlar üzerinde durulmuş, iş tatmininin sonuçları açıklanmaya çalışılmış ve iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan daha önceki çalışmaların analiz sonuçlarından örnekler verilmiştir.

Dördüncü bölümde, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan araştırmanın amaç ve önemine, sınırlılıklarına, model ve hipotezlerine, yöntem bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise sonuçlar genel olarak değerlendirilmiş ve yorum ve öneriler aktarılmıştır.

2. STRES KAVRAMI

İnsanın var olduğu her yerde stres olgusu yaşanmaktadır. Günümüz koşullarında ise, artan nüfus, gelişen teknolojiye uyum, şehirleşme gibi unsurlar stresin tetikleyicisi konumundadır. Tüm bu unsurlar, değişim sürecinin parçasıdır ve değişim devam ettikçe, stres de yaşanmaya devam edecektir.

Selye stresi ev, iş, sosyal hayat gibi farklı yaşam koşullarına karşı vücudun verdiği fiziksel ve psikolojik tepkiler olarak tanımlamıştır ve Selye'ye göre stres her bireyin ayrılmaz parçası olmuştur. Selye stresi; "ostres" ve "arzu edilen stres" olarak iki kategoride betimlemiştir. Ostres, yaratıcılığın ve çıktıların arttırılması gibi olumlu etkilere olanak sağlayan daha az zorlayıcı bir hazdır.[1]

Stres, bir örgütün olumsuz etkilenmeden başarması gereken farklı koşullar karşısında verdiği tepki durumudur. Stres bireylerin düşünce, duygu, davranış ve fizyolojik olarak hissettikleri tehlike ve olumsuzluklara verdikleri tepkilerin tamamını içine almaktadır.[2]

Stres her zaman insanlarla beraberdir. Stres seviyesi, içinde bulunulan duruma göre değişmektedir. Hareketsiz yatmakta olan bir kişi bile stres deneyimi geçirmekte olabilir. İnsanlar bilinçleri yerinde oldukları sürece yaşamlarında sürekli olarak kendilerine yapacakları yeni işler edinmektedirler. Planlı olarak yapılacak işlerin yanı sıra, günlük rutin yapılacak işler konusunda da birey kendini programlamaktadır. Yani insanlar hareket etmese de vücutları işlevlerini gerçekleştirmeye devam etmektedir. Bu sebeplerden dolayı bütün insanlar sürekli olarak stres yaşamaktadırlar.

[1] Nalawade Rajesh, Chandra Kant, Seema Pradhan, "Stress Relieving Techniques for Organizational Stressors", **International Journal of Research in Commerce&Management,** v.7, is.03, (March, 2016): 93.
[2] Ebru Özgen, "Stres Yönetimi ve Çözümüne İlişkin İletişim Yolları", **İÜ İletişim Fakültesi Dergisi**, s.16 (2003): 380-381.

Selye, organizasyon çalışanlarının olumsuz duygusal ya da fiziksel olaylarla karşılaşıldığında, hep birlikte biyolojik bir aksiyon göstereceklerini savunmaktadır. Tüm bunlara "stresör" denilir. Karşılaşılmak istenmeyen şeyler stresördür. Bireyin yakın bir kaybı, ticaret yapanların borçlarını geri ödeyememe durumları, tutkulu futbol seyircilerinin destekledikleri takımların maç yenilgisi, önemli randevusuna trafik sebebiyle geç kalma, sınava girecek öğrencinin zaman ve algılama kaygısı gibi günlük yaşamda var olan olağan sayılabilecek şeyler birer stresördür.[3]Genel görüşün aksine stres her zaman zararlı değildir ve olumlu etkileri de bulunmaktadır. Hedeflere ulaşmada stres pozitif sonuçlar yaratabilmektedir. Ancak stres isteklerin kayıplarıyla da sonuçlanabilmektedir. Birey, okulda bir sınava girdiğinde veya işte performans primine hak kazanacağı bir görev verildiğinde kendini stres altında hissedebilmektedir. Araştırmalar stresin organizasyonlar için çok önemli birkaç farklı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan biri, stresin organizasyonlara yarattığı maliyettir, bir diğeri katkıdır, bir diğeri de insanların stres durumlarına farklı tepki göstermeleridir.[4] Stres deneyimlerinin olumlu yönü hayatı yaşamaya değer hale gelmesine yardımcı olmasıdır. Ancak maalesef ki araştırmacılar ağırlıklı olarak stresin negatif yönlerini incelemişlerdir.[5]

Stres kelimesi Çincede fırsat ve tehlike kavramlarının sembollerinin birleşimidir. Stres bu iki ifadeyi kapsamaktadır. Bu iki ifade problemlerin çözümü için stres halindeyken enerjinizi hem yıkıcı hem de yapıcı kullanma gücüne sahip olduğunuzu ifade etmektedir. Ameliyathanede operasyon gerçekleştiren bir doktor çok fazla stres altındadır ve kalbi normalden daha fazla kan pompalamaktadır. Ancak bu, hastaya göre şans sayılır, çünkü hiçbir insan ameliyat gibi hayati bir zamanda kasları gevşek durumdaki bir doktor tarafından ameliyat edilmeyi tercih etmez. Maç esnasında kazanma baskısını istek ve hırsa çeviren oyuncu takımına galibiyeti getirir. Başarılı insanlar streslerini yaratıcılığa ve pozitif enerjiye çevirmektedirler.[6]

[3] İş Yaşamında Stres, ATO, http://www.ato.org.tr//, [12.11.2011]
[4] Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior,** (New Jersey: Prentice Hall, 1986), 382-383.
[5] James A. Meurs and Pamela L. Perrewé, "Cognitive Activation Theory of Stress: An Integrative Theoretical Approach to Work Stres", **Journal of Management,** v.37., n.4., (Temmuz, 2011): 1044.
[6] Arthur Rowshan, **Stres Yönetimi**, Çev. Şahin Cüceloğlu, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002), 11-12.

2.1. Stres Belirtileri

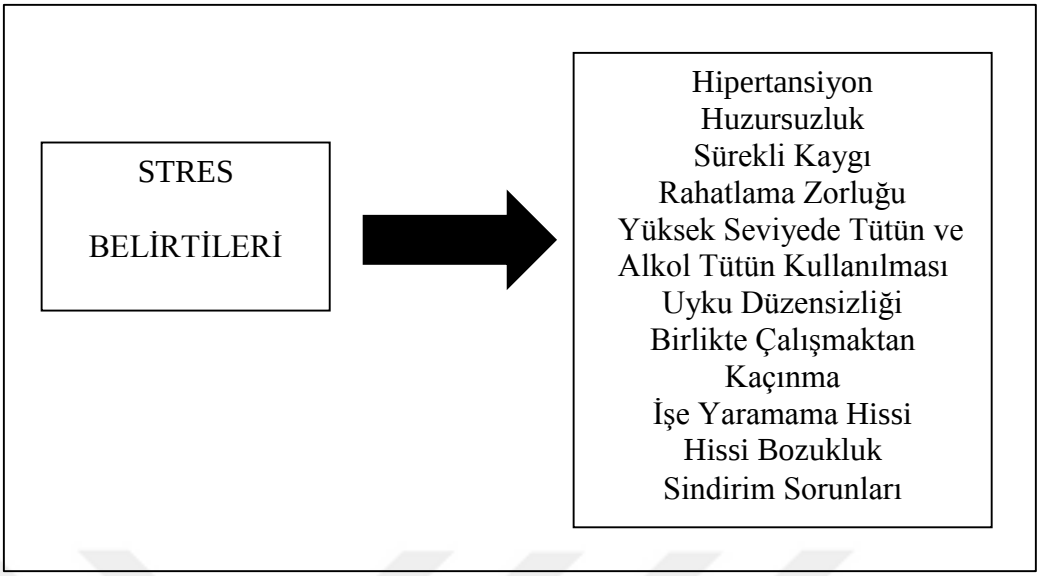
Stres günlük yaşamımızın bir parçasıdır. Ilımlı bir stres seviyesi aslında bireyin aktif olmasını ve alarmda kalmasını sağlamaktadır. Diğer yandan stres seviyesinin yüksek olması ise kişinin huzuruna ve performansına zarar vermektedir. Stres katma değerlidir. Stresin faydalarından yararlanmak ve tehlikelerinden kaçınmak için seviyesini makul bir sınırda tutarak yükselmesini önlemek gerekmektedir.[7]

Stres kısa ve uzun vadede insanları negatif yönde etkileyerek organizmaya hasar verir ve stresin olumsuz etkileri zamanla insan vücudunda farklı hastalıkların meydana gelmesine yol açmaktadır. Bu hastalıklar hipertansiyon, migren, kalp hastalıkları, gerginlik ve sindirim bozuklukları gibi bedensel hastalıklar olabilir. Stres insanlarda fiziki hastalıklarla beraber psikolojik rahatsızlıklara da sebep olmaktadır. Kişisel özelliklere göre farklılık gösteren bu sorunlar genellikle korku, endişe, depresyon, geri çekilme, karşı koyma, dikkatin dağılması, unutkanlık, ilişki kurma güçlüğü ve takıntılı düşünceler şeklinde görülmektedir.[8]

Stres insanları fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak etkilerken, üretkenliği azaltabilmekte, sağlığı olumsuz etkileyebilmekte, enerjiyi tüketebilmekte ve insan ilişkilerinde değişikliğe sebep olabilmektedir.

[7] Vasudevan, V. Subasree, R., Ravindranath, S., R, Joseph Thomas. **Do Organizational Stress really matters in Career Satisfaction?** (Hamburg, Anchor Academic Publishing, 2015), 2.
[8] Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2010), 415.

İnsanlarda genel olarak baş gösteren stres belirtileri aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Stresin Belirtileri

Keith Davis, **Human Behavior at Work** (New York: Mc Graw Hill, 1983), 439.

2.1.1. Stresin Fizyolojik Belirtileri

Stresin fiziksel belirtileri, insan vücudunda görülen farklılıklardır. Kalp hastalıkları, kolesterolün yükselmesi, kandaki şekerin artması, kas ağrıları, sindirim problemleri, çarpıntı, mide ağrısı, baş dönmesi ve ağrısı, nefes almakta zorluk, yorgun hissetme, halsizlik, alerjik reaksiyonlar gibi rahatsızlıklar stres yaşandığını ortaya koymaktadır.

2.1.2. Stresin Davranışsal Belirtileri

Davranışsal belirtiler özellikle insan davranışlarında kendini gösteren ve dışarıdan görülebilen belirtiler olarak bilinmektedir. Sürekli uyuma arzusu, uyuyamama, iştah kaçması ve/veya fazla iştahlı olma, tütün ve alkol kullanımı bu belirtiler arasında en sık karşılaşılanlardır. Çalışanlarda alkolle ilgili olarak meydana gelen çeşitli rahatsızlıklar hem kendileri için, hem de işyeri için, maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır. Günümüz koşullarında stres hayatın kaçınılmaz bir parçası haline gelmiş durumdadır. Aşırı stres çalışanların hastalıklara karşı bünyesini zayıflattığı, psikolojik ve fiziksel hastalık olasılıklarını arttırdığını göstermektedir.[9]

[9] Şener, **age**, 416.

2.1.3. Stresin Psikolojik Belirtileri

Stresin psikolojik belirtileri, organizmanın engellenmesi ve çatışma sonucu ortaya çıkan saldırganlık durumu şeklinde görülmektedir. Bu hal içe dönük olduğunda, birey kendisini suçlama eğilimi göstermektedir. Bireyde içe kapanıklık ve topluma ayak uyduramama hali oluşmakta, dışa dönük hal aldığında ise saldırganlık durumu oluşmaktadır. Bu durum bireyin depresyon halidir ve çevresindekilere zarar verme noktasına gelebilmektedir. Bununla birlikte geçimsizlik, gerilim, işbirliğinden kaçınma, devamlı kaygı, gereksiz telaş ve yetersizlik hissi psikolojik belirtiler olarak sıralanmaktadır.[10]

Herhangi bir sebeple strese maruz kalan kişi, sorunlarını genel olarak aile veya çalışma ortamına aksettirmektedir. Geçimsizliğe sebep olan ciddi etkenlerden biri strestir. Bireyin kendisini yetersiz görmesinden süregelen kompleksini ve endişesini ortadan kaldırmaya yönelik sergilediği savunma aracı ise öfkedir. Öfke, asabiyet ve saldırma hali kendi aralarında ilişkili kavramlardır. Saldırganlık; duygusal çerçevede, öfke ve asabiyet dışında değişen oranlarda hasımlık, garez ve benzeri negatif hissiyatları da kapsamaktadır.[11]

Stres belirtisi olan tepkilerden biri de anksiyetedir. Anksiyetenin çeşitli belirtileri bulunmaktadır. Bundan kurtulmanın ilk yolu da anksiyete semptomlarınızın işinizle ilişkili olup olmadığının belirlenmesidir. Bu belirtilerden bazıları: halsizlik, hafif baş dönmesi hali, ellerin titremesi, nefes daralması, terleme, görünürde bir sebep yokken ölüm korkusu, ishal, bulantı veya karın ağrısı, ciltte karıncalanma, rahat olamama durumu, gerginlik hali, boğulma hissi, yalnız kalma korkusu ve hızlı kalp atışları şeklindedir:[12]

Stres sadece bir anksiyete değildir, anksiyete strese eşlik edebilir ancak eş anlamlı değildirler. Anksiyete psikolojik ve duygusaldır, oysa stresin hem psikolojik hem de fizyolojik olarak etkileri bulunmaktadır. Stres bilinçaltı bir harekettir ve stres sonucunda sinirsel gerilimler ortaya çıkabilir. Bilinçsiz insanlar dahi stres

[10] **Age**, 416.
[11] Özcan Köknel, **Kişilik**, (İstanbul, Öz Dizgi Matbaası, 1986), 194-195' den aktaran, Salih Güney, Davranış Bilimleri, (Ankara, Nobel, 2011), 335.
[12] John B. Arden, **Surviving Job Stress: How To Overcome Workday Pressures**, (ABD: NJ, Franklin Lakes Career Press, 2002), 27-28.

yaşayabilirler ancak sinirsel gerilim bilinçli bir harekettir. İnsanlar duygularını bastırabilirler ve gerilimlerle açığa vurmayabilirler.[13]

Bireyler strese girdiklerinde sinirlerinde ve kaslarında gerilimler başlayabilmektedir. Bu gerginlik tek olarak bir stres belirtisidir. Ayrıca vücutta diğer tepkilerin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Stresin varlığını hissettiren diğer özelliklerden birisi de, kişinin devamlı kaygı duyma halinde bulunmasıdır. Bunu hızlı soluklanmalar ve bazı bedensel hareketleri belli etmektedir.

2.2. Çalışma Hayati ve Stres

Çalışma hayatının iş saatlerinin dışında, yaşamanın tüm yönlerini etkileyen bir önemi vardır. Sahip olunan iş, hayattan alınan tat ve zevk ile beraber, insanların toplumsal rolünü ve aile hayatını etkilemektedir. Sigmund Freud, mutluluğu, "sevmek ve üretmek" olarak tarif etmiştir. Hans Selye ise, stresle başa çıkmanın yolunun verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmeye bağlamıştır. Bu iki bilim adamının gösterdiği gibi, iş tatmini psikolojik sağlık ile doğru orantılıdır. Çalışma hayatından kaynaklanan stresler insan hayatında geniş bir alan kaplamaktadır. Yalnızca kişisel çabalarla önüne geçilemez. Organizasyonel düzenlemelere de ihtiyaç duyulabilir. Çalışanlar üzerindeki baskı ve zorlamalar strese sebep olur. Bu baskıların uzun vadede olması, ciddi sağlık sorunlarına yol açmaktadır.

İşinizde ne kadar mutlu ve doyumluysanız, stresiniz o denli az olur. İş doyumuna etki eden çok sayıda unsur bulunmaktadır. İşinizi yerine getirme şekliniz, üzerindeki kontrol seviyeniz, işinizde haz duyabileceğiniz etkinlik alanınız, hizmetleriniz karşılığında aldığınız vefa seviyesi, çalışma ortamınız, yöneticiniz, güvenlik, para ve terfi umutlarınız başlıca unsurlardır. Bu unsurlardan bazıları, kontrolümüz dışında gerçekleşmektedir. Fakat davranıştaki bir farklılık şaşırtıcı yararlar sağlayabilir. Kendi kendine motivasyon, çalışanın kendi nitelik ve yeteneklerini görüp, bunlarla iftihar etmesini sağlamaktadır. Motivasyon, kısa ve uzun vadede hedeflerimizi belirleyerek doyum düzeyini arttırabilir. Eğer iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle iletişim negatif ise işin amacı, anlamı yeniden incelenmelidir. Sıkıcı bir işi devam

[13] A. Mustafa, **"Organizational Behaviour",** (Birleşik Krallık: Kent, Global Professional Publishing, 2013), 148

ettirmek yerine, yapılan işten zevk ve haz duymak önem taşımaktadır. Daha etkili çalışabilmek, verimi arttırmak için kısa aralar vermeye ihtiyaç duyulmaktadır.[14]

Çalışan bireylerin işlerinde kısa molalar kullanmaları onların daha mutlu olmalarını sağlayabilmekte ve dolayısıyla çalışmalarını daha verimli hale getirebilmektedir.

Fisher'a göre insanların %90'i "mutlu çalışan verimli çalışandır" fikrine katılmaktadırlar. Mutsuz çalışanlar ile karşılaştırıldığında mutlu çalışanlar daha aktif, daha enerjik, daha ilgili ve zorlukla mücadelede daha ısrarcıdırlar.[15]
Stresin etkilerini azaltmak için iş yaşamı ve özel yaşam arasında denge kurulmalıdır. Denge kurulduğunda çalışanın hayatı ve psikoloji durumu daha iyi bir seviyeye ulaşmaktadır.[16]

2.3. İş Hayatında Stres Kaynakları

Çalışanlar üzerinde çevresel faktörlerin sebep olduğu strese nazaran örgütsel stres kaynaklarının daha fazla etkisi mevcuttur. Örgütsel stres kaynaklarından bazıları şu şekildedir; örgütün kültürel yapısı, kurumsal prosedürler, kurumsal kimlik, iş süreci ve koşulları, anlaşılmayacak durumda olan kurumsal yapı veya kurumun gelişmesi, kurumda farklılık ve uzmanlık seviyesi, prosedür ve yönetmeliklerin yoğunluğu, örgüt seviyesi, net - belirgin politikalara sahip olunmayışı ve katılım düzeyinin yetersizliği iş stresinin kaynaklarını oluşturmaktadır.[17]

İnsanların günlük yaşamlarında karşılaştıkları sosyo-kültürel değişimler, yaşam alanlarının genel problemleri, siyasal durum ve ekonominin seyri de strese sebep olmaktadır. Günlük yaşamlarında var olan problemler insanların çalışma yaşamlarını da etkilemektedir. Bu durum, insanların iş ile ilgili vasıf ve niteliklerini kullanabilme gücüne etki etmektedir. Bu sebeple örgütsel olmayan stres kaynakları da örgütsel strese sebep olabilmektedir.[18]

---

[14] Ersin Altıntaş, **Stres Yönetimi**, (İstanbul, Alfa, 2003), 121-122.
[15] Arnold B. Bakker, Wido G. M. Oerlamans and Lieke L. Ten Brummelhuis, "Becoming Fully Engagen In the Workplace: What Individuals and Organizations Can Do to Work Engagement", Ronald J. Burke and Cary L. Cooper (E.d.s.), **The Fulfilling Workplace,** İçinde, (İngiltere, Gower Publishing, E book, 2013), 62.
[16] Ayhan Karakaş, Nilüfer Şahin, "İş Aile Yaşam Çatışması, İş Performansı ve İş Stresi Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Sosyoekonomi,** c.25-32, (2017): 54.
[17] Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Adım Yayıncılık, 1992), s279.
[18] Atilla Karahan, Koray Gürpınar, Pakize Özyürek, "Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Cerrahi Hemşirelerinin Stres

Örgütsel stres modern çağın önemli tehlikelerinden biridir. Çalışma hayatındaki insanların sağlığı örgütsel stresten önemli ölçüde etkilenmektedir. Bununla beraber organizasyonel stres; düşük verimlilik, işten kaçınma ve çalışan değişim oranının yükselmesi, şeklindeki sonuçları yaratmaktadır.

İsviçre federal ofisinin gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre araştırmaya katılan çalışanların %12 si stresin yol açtığı hastalıklardan şikâyetçidir. Bireylerin %70 i strese maruz kalmakta ve bundan kurtulmaya çalışmaktadır. Stres sebebiyle ortaya çıkan sağlık sorunlarının İsviçre iş dünyasına maliyeti yaklaşık 4,2 milyar İsviçre Frankı'dır.[19]

Çalışma hayatından kaynaklanan stres bireyi sosyal yaşantısında da olumsuz etkileyerek diğer kişilerle ilişkilerinde sorunlara ve ciddi sağlık problemlerine yol açmaktadır.

2.4. Çevresel Stres Kaynakları

Toplumsal çevrenin çalışanlardan beklediği hareket ve davranışlar, çalışanlarla ilgili toplumdaki diğer bireylerin beklentileriyle şekil almaktadır. Sosyal ortamın müeyyide gücü, ananeler ve sosyal baskı dolayısıyla ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun sosyal ağı ise kültürel kimlik, gruplaşma olgusu ve çalışanların rol algılamalarından oluşmaktadır.[20]

Çatışmaya sebep olabilecek çok sayıda çevresel kaynak bulunmaktadır. Bu çevresel kaynaklardan biri, şirket kapanmalarına, finansal kesintilere, işten çıkarılmalara, birleşmelere, dış kaynak kullanımına ve işsizlik oranını yükselttiği için rekabetçi iş piyasasına sebep olan mevcut küresel ekonomik krizdir. Bu koşullar, çalışanlarda iş güvencesizliği hissi yaratırken, daha az kaynakla çalışanlardan daha fazla şey yapmaları beklenilen gergin bir çalışma ortamına zemin hazırlamaktadır. Kurumlara çeşitliği getirmesinin yanı sıra hızlı küreselleşme, iletişimin geleneksel kanalları ile normlarını ve çalışma gruplarının sosyal alt yapısını değiştirmiştir. Bu ve diğer

---

Kaynaklarının Belirlenmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** c. 3 s.1 (2007): 32.

[19] Michael Maupin, "Stress Is Expensive", **Swiss News**, (Kasım 2000), 4.

[20] İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, (Ankara, Gül Yayınevi, 1991), 15.

çevresel koşullar, örgüt içinde ve dışında bireyler arasında uyuşmazlığa sebep olmaktadır.[21]

Çevre ile etkileşim halinde olan insanların çevrelerindeki olumsuz olgulara karşı tepki göstermeleri olağan bir durumdur. Olumsuz durumlar insanlarda fiziksel sağlığın bozulmasına sebep olabildiği gibi, strese de sebep olabilmektedir. Çevresel stres kaynakları; fiziksel çevre koşulları, ekonomik belirsizlikler, politik belirsizlikler, ailevi sebepler ve parasal güçlükler olarak sıralanabilir.

2.4.1. Fiziksel Çevre Koşulları

Yaşanılan çevre, bireyin strese eğilimli olup olmama konusunda önem taşımaktadır. Bireyin evinden işine giderken trafikte harcadığı zaman, hava koşulları, yaşam alanlarında yeşil bölgenin azlığı gibi etmenler bireylerin stres düzeylerini etkileyebilmektedir.

2.4.2. Ekonomik Belirsizlikler

Ekonomik belirsizlikler çalışma hayatındaki farklılaşmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Ekonomik gelişmeler sonucu oluşabilecek işsiz kalma tehlikesi, ücret yetersizliği, haftalık çalışma saatlerinin indirilmesi gibi olaylar buna örnek teşkil etmektedir.[22]

Çalışanların maaşlarında kesinti yapılması veya sosyal haklarının azaltılması durumu muhtemelen bütçeleri hakkında endişeye kapılmalarına neden olacaktır. Bunun yanı sıra ücretlerin artması, çalışanları artan vergi ödemesine yönlendirecekse ya da ücret artışını hak edebilmeleri için daha fazla çalışmaları gerektiği hissine yol açacaksa, bazı zamanlarda endişeye neden olmaktadır.[23]

---

[21] Ana Maria Rosie, Pamela L. Perrewe, James A. Merus, **Coping and Prevention: A Volume in Stress and Quality of Working Life**, (ABD: Charlotte, Information Age Publishing, 2012), 7

[22] Şener, **age**, 413.

[23] Edward M. Hallowell, **Stres Yönetimi**, Harvard Business School Publishing Corporation, çev. Burcu Çekmece, (İstanbul: Optimist Yayınları, 2010), 27.

2.4.3. Politik Belirsizlikler

Özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde görülen sık iktidar değişikliklerinin yarattığı güvensizlik duygusunun beraberinde stres doğurması kaçınılmazdır.[24]

Politik belirsizliklerle beraber çalışanlarda işini kaybetme korkusu hissi ortaya çıkabilmektedir. Bu durum çalışanlarda strese yol açarak işlerinde daha mutsuz olmalarına ve iş verimlerinin düşmesine sebep olmaktadır.

2.4.4. Ailevi Sebepler

Bireylerin içerisinde bulundukları aile ortamı strese etki edebilmektedir. Birey, rahat ve huzurlu bir aile yaşamına sahipse, daha az stres yaşayabilir ve işine de daha az stres taşıyabilir. Bireyin karmaşık aile ilişkilerine sahip olması veya ailede birinin vefatı, aile fertlerinin hastalıkları, mutsuzlukları o ailedeki tüm bireyleri etkileyebilir ve strese girmelerine sebep olabilir.

Stres, gerçekte işsizliğin yol açtığı iş güvencesizliğinden kaynaklanabilir. Böyle bir durumda, bireyler yaşamlarını önceki işlerinden kalan stresörlerin etkilemeye devam edemeyeceği şekilde yeniden düzenleyebilirler. Ancak bu durum belirsizliğe sebep olabilir ve kapasitelerini aşındırabilirler.[25]

Bir veya iki çocuğa sahip anne babaların birinin gece, diğerinin gündüz çalışması da işlerinde stres ve güçlük çekmelerine sebep olmaktadır. Wall Street Dergisi'nin yaptığı araştırmaya göre Amerika'da 1983'te evli ve çocuklu olan kadınların %57'si iş gücüne katılmıştır. Ayrıca gece çalışmaları da özellikle bilgisayar, sağlık, hizmet sektörü gibi bazı sektörlerdeki işlerde ortak hale gelmeye başlamıştır. Gece çalışmaları çalışanların çocuklarını yalnız bıraktıkları hissine kapılmalarına sebep olabilir. Bazı organizasyonlar karı-koca çalışanlara aynı çalışma saatlerini vermeye çalışmaktadır. Ebeveynlerin ayrı saatte çalışmaları stres yaşamalarına yol açmaktadır.[26]

---

[24] Şener, **age**, 413.
[25] Stephan M. Wilson, Jeffry H. Larson and Katherine L. Stone, "Stress among Job Insecure Workers and Their Spouses", **Family Relations**, Vol. 42, No. 1 (Ocak 1993), 74.
[26] Joan S. Lublin, "Couples Working Different Shifts Take on New Duties and Pressures", **The Wall Street Journal,** (Mart 1984): 29.

2.4.5. Parasal Güçlükler

Bireyin ücretinin aylık giderlerini karşılamada yeterli olmaması veya ani sağlık problemi gibi nedenler dolayısıyla ödemelerinde sıkıntıya düşmesi, stres düzeyinin artmasına ve bu durumu işine yansıtmasına sebep olmaktadır.

2.5. Bireysel Stres Kaynakları

İnsan hayatındaki olumlu ve olumsuz olaylar strese neden olabilmektedir. Bununla birlikte çoğu insan için en büyük stres kaynakları hayat içerisinde değişiklik göstermektedir. İnsan hayatında strese sebep olan en büyük durumlar şöyle sıralanabilir:[27]

- İnsanların çok fazla seyahat etmek zorunda olması ve bir yerden başka bir yere taşınması strese sebep olabilmektedir.
- Farklı bir okul veya farklı bir iş gibi yeni bir çevreye giriyor olmak bireylerde stres yaratabilmektedir.
- Evlilik, boşanma veya hamilelik gibi sosyal durumlar strese yol açabilmektedir.
- Talihsiz kazalar, kritik hastalıklar ve bir yakınının vefatı da bireylerde strese neden olabilmektedir.

Sosyal yaşantıda bireylerin karşılaşabileceği bu tür olaylar bireysel stres kaynaklarını oluşturmaktadır. Bireysel stres kaynakları, kişilerde fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara yol açarken alkol tüketimi, sigara tüketiminin artması, uyuşturucu kullanımı gibi davranışsal sonuçları da beraberinde getirerek iş hayatına olumsuz yönde etki etmektedir.

2.5.1. Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Stres

Ray Roseman ile Meyer Friedman araştırmaları neticesinde ulaştıkları bilgiler doğrultusunda bireylerin kişilik çeşitlerini A - B şeklinde sınıflandırmışlardır ve kişilik tipleri ile stres arasında bir bağlantı olduğunu saptamışlardır.[28]

"A" tipteki özellikleri taşıyan bireyler, aile fertleri, kendileri ve çalışma arkadaşlarına yönelik daha yüksek seviyede beklenti içindedirler. Konumlandırmış oldukları

[27] A. Mustafa, **age,** 152.

[28] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, (New York: Graw Hill Book Com., 1985) s.212.'den aktaran Salih Güney, Davranış Bilimleri, (Ankara, Nobel, 2011), 32y.

düzeyin düşünsellik taşıdığını bilmekle birlikte, bekledikleri düzeye varamadıklarında mutsuzluk yaşayarak strese maruz kalmaktadırlar.[29]

Friedman ve Rosenman (1974) yaptıkları araştırma sonucunda, strese neden olan unsurlarda ilk olarak, ""A" tipi yapıya sahiplik" olduğunu keşfetmişlerdir. "A" tipi kişilikte yönetenlerin çok daha sık görüldüğü (araştırmalarında %60 civarında "A" tipi kişilik özellerine sahip yönetici seviyesinde çalışan, %12 civarında ise "B" tipi kişilik özelliklerine sahip yönetici seviyesinde çalışan tespit etmişlerdir) saptanmıştır. Aceleci, dinlenmeme, kaygı, saldırgan olma, rekabet, önemli seviyede iş yetiştirememe hissiyatı şeklindeki belirtiler "A" tipi kişiliği nitelendirmektedir. "A" tipi kişilik özelliklerini taşıyan bireylerle çalışma, toplumsal yaşamdan daha fazla önem taşımaktadır. Çalışma ihtiyaçları için vakitlerini hiç düşünmeden tüketebilirler. "B" tipi bireyler, çatışmadan kaçınırlar, değişken şekilde iş baskısı hissetmezler ve daha dingin bireylerdir.[30]

İnsanların pozitif veya negatif ruh halleri iş ile ilgili davranışlarını ve idrak güçlerini etkilemektedir. Örneğin; pozitif ruh halleri bireylerin problem çözme yaratıcılığını arttırmaktadır (Weiss, 2002). Pozitif ve negatif ruh halleri bireylerin iş tatmini seviyelerini (Weiss and Brief, 2001), ise devamsızlık durumlarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (George, 1989).[31]

2.5.2. Bireyin Yetenek, İhtiyaç ve Zekâsı

French ve Kaplan' a göre iş hayatında strese sebep olan unsurlardan bir diğeri ise, bireyin nitelikleri ve gereksinimleri ile çalışma ortamının talepleri karşısındaki uyumluluğudur. Belirli noktaya kadar çalışanlar, işten tatmin olarak düşük seviyede strese maruz kalmaktadırlar. Çalışma ortamının talepleri ile bireyin niteliklerinin uyum seviyesinin düşük olması ya da hiç olmaması, bireyin işinde stres ve tatminsizlik yaşamasına sebep olmaktadır. Çalışanın, çalışma ortamı ile uyum seviyesinin düşüklüğünün iş hayatındaki strese yol açtığı tespit edilmiştir.[32]

---

[29] Aydın Pehlivan İnayet, **İş Yaşamında Stres, (**Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002), s.33'den aktaran Salih Güney, Davranış Bilimleri, (Ankara, Nobel, 2011), 327.
[30] Ali Balcı, **Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama**, (Ankara, Nobel, 2000), 15.
[31] Daniela Victoria Zaharia, "Managing Emotions at Work", Andreea Negruti, Plama Hristova, Knud S. Larsen, Krum Krumov (E.d.s.), **Positive Organizational Psychology, (**Almanya, Kassel University Press, 2015), 42.
[32] Balcı, **age**, 17.

2.6. Örgütsel Stres Kaynakları

Colligan & Higgins'e göre, örgütsel stres doğada yaygındır ve dünyada farklı sektörlerdeki ve organizasyonlardaki tüm çalışanları etkilemektedir. Stres faktörleri veya işte stres kaynağı faktörler çok sayıda ve çeşitlidir ve bunlar, "örgütsel stres yaratıcılar" olarak adlandırılmaktadır. İş tatmini, uzun çalışma saatleri, fazla iş sorumluluğu, çalışma arkadaşlarının düşük sosyal destek seviyesi, mesleki talepler üzerinde kontrol eksikliği, çalışma ile ilgili belirsizlik ve potansiyel çözümlerin bulunamaması örgütsel strese sebep olan etken faktörlerden bazılarıdır.[33]

Mevcut iş, işin özellikleri ve çalışma şartları çalışanlarda strese sebep olan önemli organizasyonel faktörlerdir. Bu faktörler ayrıca çalışanların fonksiyonel ağını da kapsamaktadır. Bu fonksiyonel ağ, gerçekleştirilen iş yapılarını, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ve iş modeliyle bağlantılı tüm ayrıntıları içermektedir.[34]

Araştırmalar farklı seviyelerdeki streslerin farklı sonuçlara sebep olduğunu göstermektedir. Lazarus'un bu konudaki araştırmasına göre, farklı olaylarla şekillenen koşullar ve durumsal faktörler bireysel performans üzerinde farklı seviyelerde iş baskısı belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarıya ihtiyaç duyan çalışanlar, yüksek iş baskısı olduğunda daha fazla çaba sarf ederler, fakat baskı arttığında daha düşük seviyede başarı elde ederler. Bununla birlikte yükselen seviyedeki iş baskısı farklı görevlerdeki çalışanlarda farklı etkiler göstermektedir.[35]

Birleşik Krallıkta İş Sağlığı ve İş Güvenliği Birimi (Health and Safety Executive – HSE), işverenlere işyerinde strese sebep olabilen konuları değerlendirmelerine ve bunlara yönelik etkin adımlar atmalarına yardımcı olmak için, stres yönetimi standartları geliştirmiştir. Birim iş stresine sebep olan başlıca altı kaynağını şu şekilde belirlemiştir[36]:

Çalışanların Talepleri: İş yükü, çalışma şekilleri ve çalışma ortamı çalışanların talepleri ile paralel olmalıdır.

---

[33] Rajesh, **age,** 93.
[34] Güney, **age**, 318.
[35] William W. Rambo, **Work and Organizational Behavior,** (New York: CBS College Publishing, 1982), 172-173.
[36] Sarah Cook, **The Essential Guide To Employee Engagement,** (Hindistan, Replika Press Pvt, 2008), 104.

Kontrol: Bireylerin yaptıkları işlerinde kaç tane yola sahip olduklarını bilmeleri önemlidir.
Destek: Yöneticileri ve meslektaşları tarafından verilen teşvik ve sponsorluklar ile çalışanlar desteklenmelidir.
İlişki: Çatışmadan kaçınmak için terfi edilebilecek olan olumlu işlerin olup olmadığı işverenler ve çalışanlar tarafından bilinmelidir.
Rol: Çalışanların örgüt içindeki rollerini anlama dereceleri geliştirilmelidir.
Değişim: Örgütsel değişim nasıl yönetileceği ve nasıl tebliğ edileceği belirlenmelidir.

Organizasyonlarda stresin bir özelliği bulaşıcı olmasıdır. İnsanlar belirli ortamlar ve ilişkiler içerisinde yaşarlar. Farklı ortamlarda ya da ilişkilerde yüklendikleri stresi diğer bir ortama taşıyabilirler. Örneğin, evde yaşadıkları bir baskıyı işyerine ya da tam tersi işteki streslerini dışarıya taşırlar. Bir yönetici organizasyon içinde neler yapıldığını ve neler yapılabileceğini gözlemleyebilmektedir. Ancak, sosyal sistemin bütün parçalarını etkileyemez. Bu nedenle, stresin bir zincir gibi uzayıp gitmesine, diğer bir ifadeyle bulaşıcı etkisine engel olamaz. "Stresli" bir çalışan isteyerek ya da istemeyerek bunu diğerlerine de geçirmektedir. Onun yarattığı stres, ortamla ve davranışlarla diğerlerine de bulaşmaktadır.[37]

Stresi olumlu sonuçlar ortaya çıkaran olumlu - iyi stres ve olumsuz sonuçlara sebep olan olumsuz - kötü stres olarak ikiye ayırmak mümkündür. İnsana ulaşılması zor bir amaca ulaşırken haz ve yaşama sevinci sağlayan stres olumlu strestir. Umutsuzluk, endişe, yetersizlik ve güven kaybına neden olan stres ise, olumsuz strestir.[38]

Gerginlik sebebiyle oluşan stres olumsuz sonuçlara neden olurken, mücadeleden kaynaklanan stres motivasyon ve pozitif enerjiyle sonuçlanacaktır. 2002'de Allensbach Enstitüsü'nde yapılan bir araştırmadaki stres anketi; Alman katılımcıların %70'inin stresi pozitif olarak deneyimlediği, üst düzey yöneticilik deneyimi olanların %77'sinin stres yaşadığını, vasıfsız çalışanlarınsa sadece %20'sinin stres yaşadığını göstermiştir.[39]

[37] İsmet Barutçugil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004), 416.
[38] Turan Atılgan, İnci Dengizler, "Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** c.9, s.2, (2007): 63.
[39] Sven MaxLitczke, Horst Schuh, **Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz,** (Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2007), 3.

Çalışanların birbirlerine geçirdikleri stres kısa zaman içerisinde tüm organizasyona yayılarak örgütsel performansı etkileyebilmektedir. Stresle başa çıkabilen örgütler bu durumun üstesinden gelebilecekleri için stresi olumlu sonuçlandırabilecekleri gibi stresle başa çıkamayan örgütlerde bu durum olumsuz etkiler yaratmakta ve örgüt yaşamına devam edememe noktasına gelebilmektedir.

2.6.1. İşin Yapısına Bağlı Stres

Bir kurumun iş yapısı, kurumun fonksiyonlarının belirli işlere ayrılması, işlerin bölümlerde birleştirilmesi ve bölümlerin idaresini basitleştirmek şeklinde derecelendirilmesiyle tamamlanmaktadır. İş yapısı kurumun temelidir. İşçi ise işin yapısını oluşturacak kişidir. İşçinin iş yapısına bağlı algı, yetenek ve davranışları kendi kurumsal duruşunun aktif olmasında ve performansında role sahiptir. Yerine getirilen fonksiyon ya da işin, zorluğu ya da kapasitesinden yüksekliği, genel olarak değişen, subjektif bir konudur. Bütün örgütlerde, günlük mesai içinde tamamlanacak görevlerin sayısı ya da büyüklüğü ile ilgili kesin bir öngörü ve öngörüye paralel şekilde gerçekleştirilen bir çalışma bulunmaktadır. Bütün işlerin hassasiyet ya da bir riske sahip olmasıyla işler stres unsuru olarak görülmektedir. Bu işlerin stres unsuru olmasında, çalışandan ve ayrıca işlerin yapısından doğan etmenler sebep olmaktadır. İş yapısına bağlı stres unsurları ile kurumda çalışan bireylerin üstlendikleri rol ve görevler arasında dolaysız şekilde bir bağ mevcuttur. Bu rol ve görevlere bağlı stres unsurları çalışmalarda altı bölüm halinde belirtilmektedir.[40]

Bunlar:

- İş yoğunluğu ya da monotonluğu
- Kısa zamanda fazla iş beklentisi
- Güvensiz iş şartları
- Teknolojik gelişim ve değişim
- Rol çatışması veya görev belirsizliği
- Düzensiz iş saatleri

"Örgütsel rol" sahipliği, özel sektör yöneticilerinde orta düzeyde strese sebep olurken, kamu kurumu yöneticilerinde daha yükse düzeyde strese sebep olmaktadır. Bunun sebebi olarak bazı bürokratik engellerin var olması gösterilebilir. Özel

[40] Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, (İstanbul: Hayat Yayınları, Kişisel Gelişim Dizisi No:14, 2000), 242.

sektörde yöneticiler, örgütün misyonu ile doğrusal olarak bazı konularda daha fazla inisiyatif hakkına sahiptirler.[41]

Birleşik Krallık İş Sağlığı ve İş Güvenliği Biriminin, iş stresinin kaynağı olarak belirlediği unsurlar, işletmelerdeki rol ve görevlere bağlı unsurlar ile genel olarak eşleşmektedir. Birimin belirlediği standartlara göre, çalışanların talepleri dikkate alınarak iş yükü, çalışma şekilleri ve çalışma ortamı belirlenirse, çalışan da kendisinden beklenileni bilecek, güvensiz iş şartlarının ve çalışma saatlerinin ve iş yoğunluğu ya da monotonluğunun yol açtığı iş stresinin etkileri daha güçsüz olacaktır. Çalışanlar örgüt içinde kendilerine verilen rolleri anladıklarında rol çatışması veya görev belirsizliğinin getirdiği iş stresi seviyesi azalacaktır. Yine örgürtlerde değişim süreçleri başarılı şekilde yönetildiğinde, çalışanlar değişime daha kısa sürede adapte olacaklardır. Birim, çalışmalarda genel olarak aktarılan rol ve görevlere bağlı stres unsurlarını başarılı şekilde yönetebilecek standartlar ile birlikte bu unsurlar arasında bulunmayan farklı standartlar da belirlemiştir. Bu standartlar; çalışanların işlerini yapmak için kullanabilecekleri alternatif yolları bilmesi, görev değiştirme veya terfi olanaklarının olup olmadığının farkında olması ve yöneticilerinden ve meslektaşlarından destek görüyor olmasıdır. Örgütlerde başarılı stres yönetimi için bu unsurlar önem taşımaktadır.

2.6.1.1. İş Yoğunluğu ve Monotonluğu

İş yükünün fazla olması mevcut bir stres unsuru olarak kabul edilmektedir. Hem iş yoğunluğu hem de beklentileri karşılamayan görevler stres kaynağı şeklinde görülebilmektedir. Performans, sıhhiyat ve yerine getirilecek görevler, doğrusal olarak birbirleriyle bağlantılıdır. Söz konusu bağlantı "Yerkes-Dotson Yasası" olarak şeklinde bilinmektedir. Yasa, stres (uyarılma) ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Yasaya göre belirli bir seviyeye kadar karşılaşılan stres, performansı doğrusal olarak arttırmakta, stres daha yüksek seviyede yaşandığında ise performansı düşürmektedir. İş yoğunluğu, kalitatif ve kantitatif olabilir. Fiziksel ve psikolojik açıdan kantitatif yüksek iş yükü, işte güçlü bir stres unsurudur. Organizasyonda mevcut stres unsurlarına karşı; iş dizaynı, seçme yerleştirme, kariyer yönetimi, yönetime katılma, motivasyon, yönetim, yönetici ve organizasyon geliştirme

[41] George A. Boyne, "Public and private management: What's the difference?",**Journal of Management Studies**, v.39, i.1, (Ocak 2002): 100.

uygulamalarında iyileştirmeler yapılmalıdır. Gerçekleştirilen işin durağan olması ve çalışanın kendini işin süreçlerine adapte edememesi, çalışanda göreve yönelik başaramama ve tanıyamama hissine sebep verir ve kendisine göre ciddi stres unsurudur. Monotonluk bireyler üzerindeki ümitsizlik, sıkıntı, gerginlik, stres, ilgili olmama, kapalı direniş, fiziksel saldırı ve benzeri psikolojik, aynı zamanda toplumsal düzensizliklerdir. Bunlardan bir kısmı neredeyse her insanda görülebilen basit davranış bozukluklarıdır, bazıları ise tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik sonuçlardır.[42]

İşkolik örgüt kültürüne sahip, yüksek iş baskısı olan bazı işyerlerinde yöneticiler, gerçekten ihtiyaç olsun veya olmasın çalışanlarının uzun saatler veya hafta sonları çalışmalarını talep etmektedirler. Yoğun rekabet ve yorgun çalışanların olması organizasyonun bu kültüre sahip olduğunu göstermektedir.[43]

2.6.1.2. Kısa Zamanda Fazla İş Beklentisi

Özel sektörde zamana karşı iş yapmak ve zaman baskısı daha çok strese sebep olmaktadır. Bunun sebebi de kamusal görevlere kıyasla özel kurumlarda kısa sürede tamamlanması beklenen görevlerin yoğunluğunun daha yüksek olmasıdır. İş zamanında yetiştirilemediğinde herhangi bir güvencesi olmayan çalışanların işlerini kaybetme riski ortaya çıkabilir.[44]

Çalışanlara verilen ve kısa sürede yapılması beklenen bazı görevler kendilerinde zaman baskısı yaratmakta ve çalışanlar işi zamanında yerine getirememe telaşına kapılmaktadırlar. Zaman baskısı çalışanlarda strese sebep olan önemli unsurlardan biridir.

2.6.1.3. Güvensiz İş Şartları

Çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaşabilecekleri tehlikeli durumlar da çalışma yaşamında stres yaratan ciddi unsurlardan biridir. Bazı iş kollarında tehlike

[42] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004), 266.
[43] **Managing Stress,** Harvard Business School Press, (2008), 18.
[44] Salih Güney, Ayhan Demir. Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle ilgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması, s.2., "Verimlilik Dergisi",138'den aktaran Sevgül Akgündüz, "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 33.

unsuru mevcut olmayabilir veya minimum seviyededir. Ancak bazılarında ise, iş kazası gerçekleşme olasılığı oransal olarak daha yüksektir.
Sanayi devriminin ilk yıllarında demir ve çelik imalatıyla kazalar ve yaralanmalar gerçekleşmeye başlamıştır. Bu durum çalışanların psikolojik olarak etkilenmesine ve kaygılanmaların başlamasına sebep olmuştur.[45]

Maden, kömür, deniz, hava inşaat, barajlar gibi çalışma alanlarındaki işçileri, psikolojik - fiziki olarak tehlikeye düşüren unsurlar mevcut stresörlerdir. Bu sebeple kayma, çarpma, yara alma, nefessiz kalma, dahası hayatını kaybetme olasılıklarının olması dahi çalışanlarda gerginlik ve tedirginlik yaratmaktadır. Tehlike hallerinin oluşabileceği işlerde çalışan bireyler, sürekli olarak korku ve gerginlik yaşadıkları için tüm ilgi ve dikkatlerini işlerine yoğunlaştırmaya mecbur kalmaktadırlar.
İş yerlerinde tehlike sebebi oluşturabilecek etmenler şu şekilde sıralanabilmektedir:

• Kaygan zemin bulunması,
• Aydınlatmanın yetersiz olması,
• Kirli, tozlu, bakım gereken işyeri,
• Bozuk, eski ve hatalı el aletleri,
• Araç-gereç korumalarının bulunmaması,
• Ürün ve araç-gereç depolarının dağınıklığı ve tehlike içermesi.[46]

Çalışanların yerine getirecekleri işlerde bunlar gibi tehlike unsurlarının mevcut olması çalışanlarda aşırı düzeyde strese sebep olmaktadır.

2.6.1.4. Teknolojik Gelişim ve Değişim Kaynakları

Hızlı teknolojik değişim rakip firmalarla rekabete uyum sağlayabilmek için çalışanların yaptıkları işte kullanmaları gereken makine ve teçhizatlarının sürekli değişimini gerektiriyor; fakat çalışanlar bu teknolojik değişime kolay uyum sağlayamıyorlarsa stres yaşarlar.

İşyerinde strese sebep olan önemli unsurlardan bir tanesi de hızlı teknolojik değişime çalışanların zamanında uyum sağlayamamasıdır. Örneğin sanayi iş kolunda işgücü yerine geçen makinaların gelişimi ile makinayı kullanacak çalışanın makinayı nasıl

[45] Marilyn Macik-Frey, James Campbell Quick and Debra L. Nelson, "Advances in Occupational Health: From a Stressful Beginning to a Positive Future?", **Journal of Management,** v.33, n. 809, (2007): 812.
[46] Necmettin Erkan, **Çalısma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi**, 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, (Ankara: MPM Yayını,1989), s.120-121.

kullanacağını bilmemesi veya geç öğrenmesi iş kayıplarına sebep olmaktadır. Yine bilişim sektöründe çalışanların yeni yazılım ve programlama dillerini öğrenmekte güçlük çekmeleri stres yaşamalarına yol açmaktadır.

2.6.1.5. Rol Çatışması ve Görev Belirsizliği

İş yapısına bağlı olarak ortaya çıkan bir diğer stres kaynağı rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır.

Örgütlerde var olan rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların iş tatminlerini ve verimliliklerini olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Stres, iş kazalarına, devamsızlık probleminin artış göstermesine, tükenmişlik sendromuna, işe gelme isteğinin azalmasına ve hastalıklara sebep olmaktadır. Bu bağlamda stres çalışanlarda olumsuz etkilere sebep olurken örgütün isleyişini de olumsuz yönde etkilemektedir.[47]

Çalışanların organizasyonda üstlendikleri rolleri tam olarak tanımamaları veya üstlendikleri rolü benimsememiş olmaları stres yaşamalarına sebep olabilir.

Rol çatışmaları, doktrinde dört bölümde açıklanmıştır.[48]

1- Bireyin organizasyondaki rollerinin gereksinimleriyle, öz değerlerinin uyuşmazlığından kaynaklanabilmektedir.
2- Bireyin çalışma ortamındaki diğer bireylerin kişiden beklentileri ve talepleriyle çalışma hayatı haricindeki çevresinin talepleriyle beklentilerinin çatıştığı zamanlarda ortaya çıkabilmektedir.
3- Bireyin sahip olduğu kapasitesinin üzerinde bireye uygun olmayan farklı görevler talep edildiğinde görülebilmektedir.
4- Çalışanın istekleri ile beklediklerinin çalıştığı kurumdaki diğer bir çalışanın isteklerine ve beklediklerine zıt olmasından kaynaklanabilmektedir.

Rollerin net olması, çalışanın hangi sorumlulukları yerine getirmesinin ve neleri başarmasının beklendiğinin açık olmasıdır, bu da işyerinde stresi azaltmak için önemlidir. Çalışanın kendisinden bekleneni tam olarak anlamadığında yaptığı bir şey için suçlanması kolaydır. Bunun yanı sıra, yetkisi olmayan bir işi yerine getirmek için inisiyatif kullanan çalışan ve işler yanlış gittiğinde yönetim tarafından

[47] Hatice Köse, "Örgütlerde Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi", **Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu Dergisi**, V. 8, N. 29-30, (2013): 37.
[48] Ahmet Arıkanlı, Bekir Ulubaş,**Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**,(Ankara:Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, 2004), 111.

cezalandırılabilir. Ya da bunun tersine çalışan, yönetimin kendisinden beklediği bir işi yerine getirmediği için cezalandırılabilmektedir. Kurumlarda, yazılı ve resmi olarak tüm roller için ayrı ayrı belirtilmesi gereken görev tanımlarının netliği konusunda dil önem taşımaktadır. Görev tanımlarının yanlış anlaşılmalara yol açmaması için kolay anlaşılacak bir dille yazılması, içeriğinde rolün ne olduğunun, çalışandan ne beklendiğinin, çalışanın hangi sorumlulukları alması gerektiğinin ve yine rolün gerçekleşmesi için gerekli olan bilgi ve eğitimlerin açıkça belirtilmesi ve yönetim ile çalışanın görev tanımı üzerinde anlaşmaya varması gerekmektedir.[49]

Organizasyonda strese neden olacak rol çatışması ve rol belirsizliği çalışanlarda işlerinden tatmin olmama durumu yaratmakta ve örgütsel bağlılığa olumsuz etki ederken çalışanın işten ayrılmasına da neden olabilmektedir.[50]

2.6.1.6. Çalışma Saatleri

İş saatlerinin fazlalığı, çalışanların fizyolojik ya da ruhsal olarak yorgunluklarına sebep olmasından ve sosyal yaşamları için kullanacakları zamanı negatif olarak etkilemesinden dolayı çalışanlarda strese sebep olmaktadır. Özellikle fazla mesai ve vardiya sistemi, çalışanlarda strese neden olan ana unsurlardır.[51]

Çalışanlar işyerlerinde çok fazla zaman geçirirken evlerinde aileleriyle veya gerçekte haz duydukları şeyleri yapmak için çok daha az zaman harcamaktadırlar. İşte kendini güvenli ve değerli hissetmek bu gerçeğin sızısını kolaylaştırmaktadır. Esneklik, zaman baskısı veya fazla mesai çalışması gibi durumlarda önem taşımaktadır. Çalışanın, kendisini güvenli veya değerli hissetmemesi, iş tatmini düşürebilir ve daha sık hastalık izni kullanmasını teşvik edebilir.[52]

---

[49] Stephen Evans-Howe, **Managing Stres at Work In a Week,** (Londra, John Murray Learning, 2016), 38-39.

[50] Yousef, A. Darwish, "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment", A Study From an Arabic Cultural Perspective. **Journal of Managerial Psychology,** V.17, N.4 (2002): 261.

[51] Güney, **age**, 320.

[52] Fred E. Stickle, Kelly Scott, "Leadership and Occupational Stress", **Education,** V.137, N.1, (2016): 35.

2.6.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları

2.6.2.1. Kararlara Katılmama

Organizasyonlarda kararlara katılamama hali, önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile iş tatmini yükselir, iş ile alakalı kaygılar hissedilmez, kişinin kendisine karşı olan saygısı ve güveni yükselir, mesleğiyle ilgili vasıflarını arttırır ve bunları daha iyi kullanır. Organizasyondaki diğer çalışanlar ile iyi ilişkiler kurar. Daha fazla iş ve sorumluluk sahibi olur, işe karşı bağımlılığı artar, verimi artar ve iş devamsızlığı düşer; inisiyatifini organizasyonun yararına kullanır.[53] Bakan ve Büyükbeşe'nin, katılımcı karar verme konusunda, Kahramanmaraş'taki tekstil işletmelerinde çalışan kişilere yönelik yaptıkları araştırmada, çalışanların genel olarak kendi bölümleri ve kendi işleri ile ilgili alınacak kararlara katılmak istedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların kararlara katılmasını teşvik eden temel faktörlerin, kurumun hedeflerini daha iyi anlama, is süreçleri hakkında bilgi sahibi olma, is tatminlerini arttıracak çalışma şartlarını oluşturma ve yöneticileri tarafından fark edilme düşüncesi olduğu görülmüştür.[54]

Çalışanların kararlara katılımı kendilerine, başarılı oldukları ve yaptıkları iş için gerekli oldukları hissiyatını vererek, daha mutlu olmalarını ve daha kısa sürede daha etkin şekilde işlerini tamamlamalarını sağlamaktadır.

2.6.2.2. Kariyer Geliştirememe

Kariyer yönetimi, kariyer seçimine sağlıklı uyumuna ve çalışanın yeterlilik ve bireysel saygı ihtiyacının doyumuna katkı sağlayan planlı faaliyetlerdir. Organizasyonlar, belirli hedef ve ihtiyaçların yanı sıra, sosyal talepleri cevaplamak için kariyer geliştirme programları hazırlamaktadırlar. Verimlilik değerlendirme kriterlerinin uygun olmaması ile verimliliğin objektif olarak değerlendirilmemesi veya terfilerin subjektif olarak yapılması, kariyer geliştirememenin sebep olduğu stres unsurlarıdır. Uygun olmayan veya hızlı olan atamalar, iş güvensizliği,

---

[53] Genç, **age**, 267.

[54] Ismail Bakan, Tuba Buyukbese, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları,** C.13, S.1, (2008): 51.

atamalarda objektif olunmaması, kaygı, başarma isteğinin önüne geçilmesi, başarma arzusu fazla olan kişiler açısından stres unsurudur.[55]

2.6.3. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Kaynakları

2.6.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi

Organizasyonlarda çalışanların görevini yerine getirme durumu ve sahip oldukları nitelikleri göz önünde bulundurularak değerlendirmeye tabi tutulurlar. Çalışan değerlendirmelerindeki haksızlıklar ve belirsizlikler veya değerlendirme kriterlerinin açıkça belirtilmemiş olması bireylerde strese neden olmaktadır. Yani, bireylerin organizasyonlardaki geleceği, yöneticisinin kendisi hakkında yapacağı değerlendirme ile yakından ilişkilidir ancak değerlendirme kriterlerinin belirsizlik taşıması önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır.[56]

2.6.3.2. Ücret Yetersizliği ve Ücret Eşitsizliği

Çalışana yaptığı iş karşılığında verilen ücretin yetersizliği, çalışanın kendisinin ve ailesinin giyim, yiyecek ve barınma ihtiyaçlarını gerekli ölçüde karşılayamamasına sebep olmaktadır. Bu durumda çalışanın kendisinin ve ailesinin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için başka bir işletmede ikinci bir iş yapması ve ek gelir elde etmesi gerekebilir. Bu durum kendisine zaman ayıramayan ve yorgun düşen çalışanda stres yaratacak ve aile yaşamı ile birlikte sosyal yaşamına da hasar verecektir.[57]

Organizasyonlarda uygulanması gereken ücret sistemi üç başlığa dayanmalıdır:[58]

- Yerine getirilen göreve uygun ücret verilmelidir.
- Aynı işlere aynı ücretler verilmelidir.
- Piyasadaki eş değer işlerin ücretleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır.

2.6.3.3. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları

İş tanımı, işin doğru ve amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gereken bilgi ve eğitim seviyesi, tecrübe ve becerileri ortaya koymaktadır. Ancak gerçekçi olmayan iş tanımları, gereken bilgi seviyesi, kabiliyet, akademik geçmiş ile beklenen nitelikleri taşımayan bireylerin kendilerine uygun olmayan görevlere atanmalarına

---

[55] Genç, **age**, 268-269.
[56] Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi,** 2. bs. (İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2007), 236.
[57] Acar Baltaş, Zuhal Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 24. bs. (İstanbul: Remzi Kitabevi,2008), 65.
[58] Ahmet Arıkanlı, Bekir Ulubaş,**Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, (Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, 2004), 114.

yol açmaktadır. Uygun kişinin doğru işe alınmasının önüne geçilmesi bireyin verimlilik değerlendirmesinde, maaş ve atama uygulamalarında yanlış yaptırımlara sebep olmaktadır. Sonuç olarak bireyin, iş ile işletmeye karşı kendini rahatsız hissetmesine, işten duyduğu tatminin azalmasına ve strese sebep olmaktadır.[59]

Gerçekçi olmayan iş tanımları, çalışanların görevleri konusunda yetersiz bilgi sahibi olmamalarına ve görev belirsizliğine yol açmaktadır. Yapılacak işin amaçlarının açıkça yeterince tanımlanması ve bireyin bu amaçlar hakkında tam olarak bilgilendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu durum strese sebep olacaktır. Belirsizlik sonucu iş tatminsizliği, çalışanda güven kaybı, kendi psikolojik baskı altında hissetme duygularını ortaya çıkaracaktır.[60]

2.6.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Sağlıksız çalışma koşulları verimlilik kayıplarına yol açarken, çalışma şartlarının iyi olması, insan bedeninin geniş uyum kabiliyeti ile birlikte, çalışanlarda verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Çalışma hayatında stres kaynağı olan önemli unsurlardan biri, organizasyonların ergonomiyi pek önemsememesidir. Fiziksel tedbirler, işçilerin fiziki sağlıklarını tehlikelerden koruma ve fizyolojik ve ruhsal kabiliyetlerini kullanabilmelerine olanak veren uygun çalışma alanını oluşturma vasıtasıyla, işçilerin huzurunu sağlamayı hedeflemektedir. Verimlilik, bir amaç olmasa da ergonomik uygunluğun sonucudur. Fiziki şartların sebep olduğu stres reaksiyonları, şartlar istem dışı iken daha fazla ortaya çıkmaktadır. İşçiler, sağlıksız koşullara maruz kalmadıklarında ya da daha kısa karşılaştıklarında verimlilik kayıpları da kısa süreçler halinde olabilmektedir. Belirtilen tüm sebeplerden dolayın fiziki stresörler, toplam etki alanları bakımından önem taşımaktadır.[61]

Stresli ortamlarda çalışan insanlarda ruhsal bunalım oluşabilmekte ve dolayısıyla zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları gözükebilmektedir.

---

[59] Sevgül Akgündüz, "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 42.

[60] Atılgan, Dengizler, **age,** 64.

[61] Vedat Işıkhan, **Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları** ,(Ankara: Sandal Yayınları, 2004), 124.

2.6.4.1. Gürültü

İş ortamındaki gürültü bireyin strese düşmesine sebep olarak dikkat dağınıklığına ve işini verimli yapamamasına sebep olabilir. Bu nedenle çalışanlara işin yapılması için gerekli ortamın sağlanması iş verimi açısından uygun olacaktır.

Ölçülmesi en basit olan unsur olması nedeniyle gürültü ile ilgili çok sayıda inceleme yapılmıştır. Bu incelemeler sonucunda 80 desibelin üzerindeki gürültülü ortamlarda sürekli olarak çalışma, işitme rahatsızlıkları, ülser, hipertansiyon gibi fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.[62]

2.6.4.2. Aydınlatma Düzeni

İşyerindeki aydınlatma düzeni çalışanlar açısından önem taşıyan ve strese sebep olan diğer bir faktördür. Aydınlatmanın yapılan işe göre az veya fazla olması gözü zorlayacağı için çalışanlarda strese yol açabilir.

Güneş ışığı almayan, kapalı mekânlarda çalışma, kemik yapısında bozukluk, hormonsal dengesizlik, asabiyet, sıkılma gibi psikolojik sorunlara yol açarak strese neden olmaktadır.[63]

2.6.4.3. Isınma Koşulları

İşyerinin gereğinden daha sıcak veya daha soğuk olması sağlık sorunlarıyla birlikte çalışanların stres yaşamalarına sebep olabilir. Bu sebepten kaynaklanan stres sonucunda konsantrasyon dağınıklığı ve iş gecikmesi yaşanabilir.

Isının yüksek olduğu ortamlarda, terleme ile beraber halsizlik, kas gerilmeleri, cilt problemleri, kan dolaşımı sorunları ortaya çıkmaktadır, bu rahatsızlıklar da kaygı, sıkıntı ve sızlanmaya sebep olmaktadır.[64]

2.6.4.4. Zararlı Kimyasal Etkenler

Yapılan işin niteliğine göre gerekli olan kimyasal maddelerin ortamda fazla bulunması zaman içerisinde çalışanlarda göz yanması, kaşıntı, nefes almada düzensizlikler gibi sorunlara yol açarak strese girmelerine sebep olmaktadır.

---

[62] Arıkanlı, Ulubaş, **age,** 112.
[63] Ferda Erdem, "Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş Görenlerin Üzerinde Bir Uygulama" **Verimlilik Dergisi**, s.2.(1992): 141.
[64] Erdem, **age**, 142-143.

Endüstriyel bir kaza işyerinde planlanmamış bir aksamadır. İşverenler işyerindeki tüm çalışanlarla iletişim halinde kalarak iş yerinin güvenli olmasını sağlar ve kritik kazaları nasıl yönetmeleri gerektiğini öğrenirlerse, çalışanlar işe daha fazla odaklanarak daha verimli çalışabilirler.[65]

2.6.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları

Bir örgütte iş tatminin sağlanması açısından kişilerarası sağlıklı iletişimin kurulabiliyor olması önem taşımaktadır. Örgütte mücadele ise, çalışanların kişilerarası sağlıklı iletişim kurmaları için cesaretlerini kırmaktadır. "Kişisel değil, bu sadece iş" gibi inanışlar, örgütte ilişkilerin kalitesini azaltmaktadır.[66] Çalışanlar yaptıkları işi ve çalışma ortamını kişisel olarak da benimsemeli ve sevmelidir. Yaptıkları işi kişilikleriyle uyumlu hale getirmeyen ve sadece çalışmak için işi yapan kişiler işyerlerinde iletişim problemi yaşamaktadırlar. Çalışanların yaptıkları işi kendileriyle özdeşleştirmeleri ve birbirleriyle açık iletişim kurabilecekleri çalışma ortamlarının yaratılması, iş stresi seviyelerinin düşmesini sağlayacaktır.

2.6.5.1. Yöneticilerin Astları Desteklememesi

Örgütsel düzeyde refahı sağlamak için stresle başa çıkmada en önemli bağlamsal faktörlerden bir tanesi çalışanlara sosyal desteğin sağlanmasıdır. Sosyal destek ile beraber kurumsal başarıyı arttıracak kontrollü müdahaleler çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları üzerinde olumlu etki yaratacaktır.[67]

Çalışma hayatında görevin istenmeme durumu, görevin yerine getirilememe kaygısından veya destek görememekten kaynaklanmaktadır. Personelin takdir edilmesi, maneviyatı yüksek olan ve bütün çalışanlar için önemli bir motivasyon unsurudur. Teşvik ve takdir edilmenin, nesnel koşullara bağlı olarak taraf tutmadan yapılması, bireylerin hem severek hem de ilgili şekilde görevlerine bağlanmalarını sağlar. Tersi olması durumunda çalışanlarda strese sebep olmaktadır.[68]

---

[65] Janis DiMonaco, Jane Wolfe and Suzanne Smolkin, "Helping Employees Cope With Workplace Trauma", **Benefits Magazine,** (Temmuz 2017): 50.
[66] Susan Fowler, **Why Motivating People Doesn't Work and What Does**, (San Francisco, Berrel-Koehler Publishers, 2014), 40.
[67] Mary S. Logan and Daniel C. Ganster, "An Experimental Evaluation of a Control Intervention to Alleviate Job-Related Stres"**, Journal of Management,** v.31, n.90., (2005), 92.
[68] Genç, **age,** (2004), 270-271.

Çalışanlar kendilerinden daha üst pozisyondaki kişiler tarafından başarılarının onaylanması ihtiyacı duyabilmektedirler. Onaylanmadıkları takdirde başarısız olduklarını hissederek mutsuz olabilirler ve bu durumda ortaya çıkabilecek stres sonucu performanslarını düşürebilirler.

2016'da Jamal'in yaptığı çalışmaya göre iş stresi boyutları ile çalışan performansı ve işten ayrılma niyetleri arasında olumsuz yönde doğrusal ilişki bulunmaktadır. Araştırmada, sosyal destek, stres ve performans ilişkisinin en önemli unsuru olarak görülmüştür ve iş stresi boyutlarının, ilk olarak, yönetimin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan stres faktörlerinden etkilendiği tespit edilmiştir.[69]

2.6.5.2. Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması

Organizasyonlarda bireyler, performansları ve zekâ, yetenek, ilgi ve kişilik gibi yeterlilikleri bakımından değerlendirilmeye tabi tutulmaktadırlar. Çalışanların değerlendirilmelerinde net olmayan durumlar ile hakkaniyetsizliklerin varlığı ya da değerlendirme standartlarının neye istinaden belirlendiğinin açık biçimde bilinmemesi çalışanlarda strese sebep olmaktadır.[70]

Bu sebeplerden ötürü bir örgütte iş analizi ve iş tanımlarının uygun şekilde yapılması ve performans verilerinin düzenli şekilde değerlendirilmeleriyle çalışanların ne şekilde bir üst pozisyona terfi edebilecekleri veya hangi durumlarda prim ve ikramiyeye hak kazanabilecekleri konusunda kendilerine açık şekilde bilgi verilmesi bu konuda oluşabilecek stresin önüne geçebilir.

2.6.5.3. Dedikodu

Organizasyondaki diğer çalışanlar tarafından dışlanmak ya da takım üyeleri arasında çekememezlik bazı durumlarda bireyleri takım veya takımdaki diğer kişiler ile ilgili uygunsuz konuşmalara sürükleyebilmektedir. Dedikodu, çalışma hayatı dolayısıyla oluşan ciddi stres yaratıcısıdır. Sosyal kültürlerin, bireylerin yüzüne karşı olumsuz eleştirmeye imkân tanımaması sebebiyle bireyler, genellikle birbirlerine, kendilerini ilgilendirmeyen veya gerçek dışı olan fikirlerini anlatmaktadırlar. Farklı bir deyişle, insanlar diğer bireylerin hal ve tutumlarına kendileri istedikleri gibi algılayarak mutlu olmaya çalışmaktadırlar. Bu olgu organizasyonlarda ciddi süre ile performans

[69] Muhammad Jamal, "Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East", **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences,** V.10, N.3, (2016): 414.
[70] Genç, **age,** 270.

kayıplarına sebep olurken çalışan ilişkilerinin de gerilmesine yol açmaktadır. Sonuç olarak bireylerin stres sahibi olmasına sebep olmaktadır.[71]

Dedikodu ast-üst gruplar, çapraz fonksiyonlarda olabileceği gibi aynı bölümde çalışan bireyler arasında var olabilir. Organizasyonda çeşitli gruplar veya bireyler arasında dedikodu olması, çalışanları huzursuz ederek strese yol açabilmektedir.

2.6.5.4. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum

Çalışanlar, organizasyona dâhil olduklarında, dâhil oldukları organizasyonun ortak norm ve değerlerine uyum sağlamak ve örgüt içinde dâhil oldukları bölüm ile özdeşleşmek durumundadırlar. Çalışan, organizasyon ve organizasyondaki alt grup tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan kurum kültürünü tümüyle kabul edebileceği gibi, bir kısmını kabul edebilir veya kabul etmeyebilir. Bu kabul etme veya kabul etmeme davranışı, çalışanın organizasyon ya organizasyondaki alt grup ile özdeşleşme seviyesini de belirlemeye yardımcı olmaktadır. Çalışanın kurumun norm ve değerlerini kabullenme sürecinde karşılaştığı ya da normlar ile değerleri kabul etmemesi halinde karşılaşacağına ihtimal verdiği baskı ve problemler ciddi stres sebepleridir.[72]

Singapur Endüstriyel Otomasyon Birliği'nin 1989-1990 yılları arasında mühendisler üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçları çalışanlar üzerindeki zaman baskısı, iş yükü, terfi olasılığı düşüklüğü, uyum sağlayamayan iş arkadaşları, dedikodu, ücret yetersizliği, hata yapma korkusu, yöneticilerin adil olmayan iş değerlemeleri ve kişisel gelişim için kendilerine yeteri kadar zaman ayıramamanın strese en fazla sebep olan etmenler olduğunu göstermiştir. [73]

[71] Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, (Ankara, Nobel, 2011), 326.
[72] Genç, **age,** (2004), 270.
[73] Hing Ai-Yun, "Work Stress and Coping Among Professionals", **Social Sciences in Asia,** V11, ed. K. Chan, (ABD: Brill Academic Publishers, 2007): 22.

2.7. Örgütsel Yaşamda Stresin Sonuçları

Ganster ve Schaubroek'e göre organizasyonel açıdan stresin sonuçları iki grupta sınıflandırılabilir:[74]

- Bir tanesi, çalışan moral kaybı, verimlilik ve performans düşüşü, hizmet ve ürünlerin kalitesinin gerilemesi, müşteri ilişkilerinin zayıflaması, müşteri kaybı, şirket imajının zedelenmesi, fırsat kayıpları, kaza ve hata oranlarının artması, işten ayrılmaların artması, nitelikli işgücü kaybı, hastalık mazeretlerinin artması, erken emeklilik, iç iletişimin azalması, uyuşmazlıkların artması ve tahmin edilemeyen iş durumları ile karşılaşma gibi organizasyonel çıktılardır.
- Diğeri ise verimlilik maliyetleri, işten ayrılan kişilerin yerine alınacak kişiler için maliyetler, yükselen sağlık maliyetleri, artan yasal ödemeler ve hasarlanan şirket araç gereçleri için karşılaşılan maliyetlerdir.

Örgütsel stresin yoğun olduğu kurumlarda çalışanlar ilk olarak kişisel olarak etkilenmekte, daha sonra ise stres kişiler arasında ve örgütsel olarak genişlemektedir. Örgütsel stresin yayılması iş tatminsizliklerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla stres virüse benzetilebilmektedir. Örgütsel stresin ortaya çıkmaya başladığı dönemde durdurulamaması ve genişlemesi kurumların kapatılmasına sebep olmaktadır.[75]

Stresin sonuçları, organizasyonların dengesini olumsuz etkileyecek fiziksel, psikolojik ve sosyal olan davranışsal bütün unsurları kapsayacak büyüklükte olabilmektedir.[76]

---

[74] Bagher Asgarnezhad Nouri, Milad Soltani, "Effective Factors on Job Stress and Its Relationship with Organizational Commitment of Nurses of Hospitals of Nicosia, **International Journal of Management, Accounting and Economics,** v.4, n.2, (2017), 103.

[75] Recep Kılıç, Sedat Yumuşak, Harun Yıldız, "Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,** (8/2), (Ekim 2013): 72.

[76] Sandra L. Fielden, Marilyn Davidson , "Stress and Unemployment: A Comparative Review and Research Model of Female and Male Managers", **British Journal of Management**, Vol.10, (1999): 64.

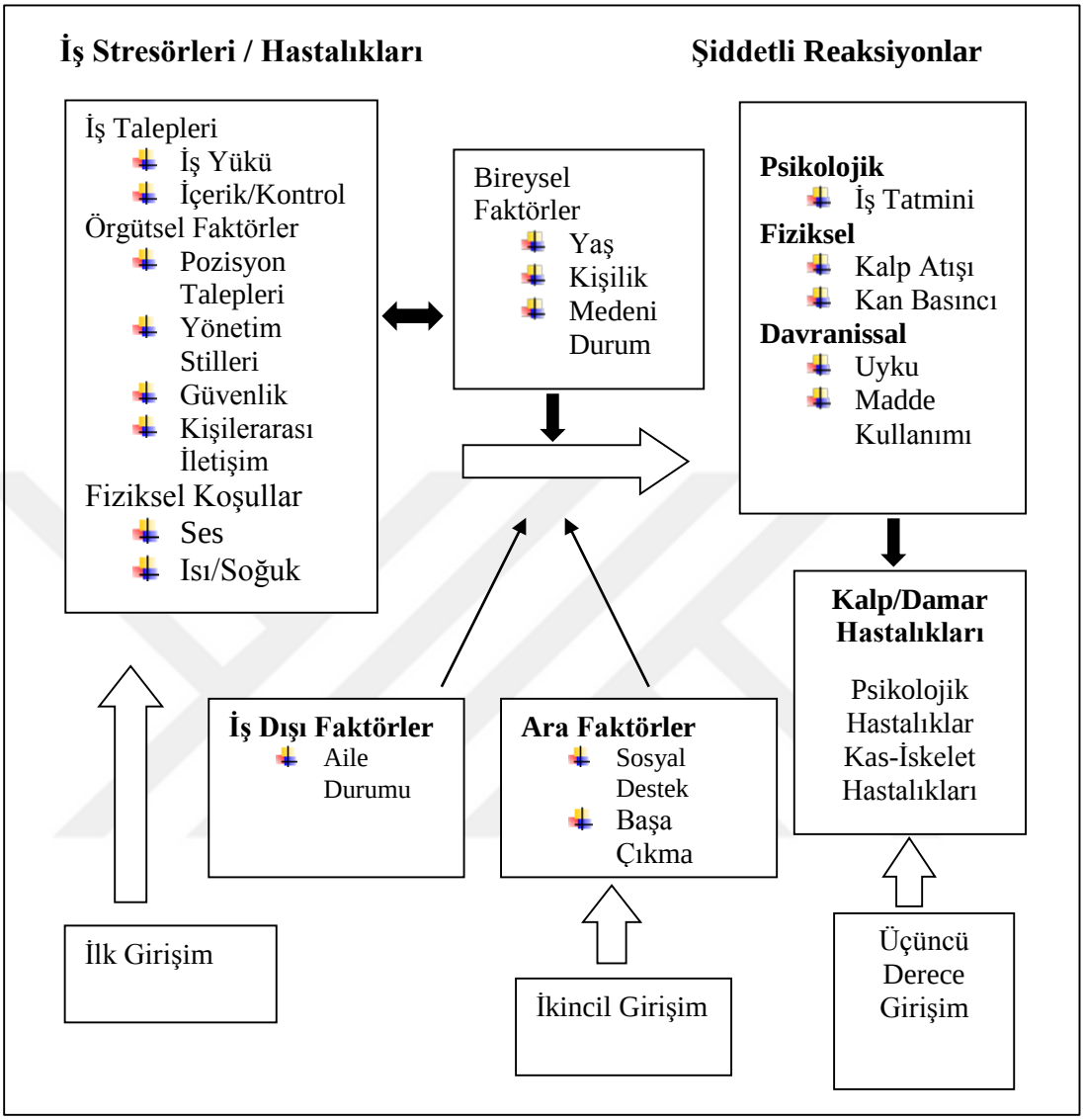
2.7.1. Bireysel Sonuçlar

2.7.1.1. Stresin Fiziksel Sonuçları

Stres yaşayan bireylerde tansiyon yükselmesi, nefes darlığı, terleme, sindirim bozukluğu, yorgunluk, baş ağrısı, alerji, mide bulantısı gibi fiziksel değişimler ortaya çıkabilmektedir.

Stresle birlikte vücutta gerilmeler ve heyecan ile sindirim sistemi bozuklukları, stres seviyesinin yükselmesi ile sıkıntının da artarak tansiyon yükselmesi sonucu kan basıncının da artması ile kalp hastalıklarına sebep olması, stres sonucu terleme, solunum yetersizlikleri, gelişen teknolojiye uyum sağlayabilme stresiyle beyinsel yorgunluk, vücutta kızarıklık, şişme gibi alerjilerin görülmesi mümkün olabilmektedir.

Strese sebep olan faktörler ile stresin yarattığı durumlar aşağıdaki (Şekil 2.) şekilde görülebilir.



Şekil 2: İş Stresi ve İş Sağlığı Modeli

Ana Maria Rosie, Perrewe, Merus, (**age**), 133.

2.7.1.2. Stresin Davranışsal Sonuçları

Bireylerin kendilerini uykusuz hissetmeleri ve sürekli uyuma isteği, iştahsızlık veya yemek yeme isteğinde artış, alkol ve sigara kullanma oranlarının artması gibi davranışlar stresin davranışsal sonuçları arasında gösterilebilir.

Özellikle yöneticiler gibi stres sahibi işkolikler organizasyonda diğer çalışanların performanslarını her zaman kontrol etmek gibi davranışlarda bulunarak çalışanları

etkileyebilecek davranışsal eğilimler sergilemektedirler. İşkolikliğin bazı bileşenleri organizasyonel sapmayla ilgilidir. Meslektaşları çatışma gibi etkileşimler dolayısıyla işkoliklerden kaçınabilir. Hatta daha kötüsü işkolik yöneticiler organizasyonda bir dalgalanma etkisi yaratabilmekte ve iş süreci boyunca bu davranışsal eğilimleri yayabilmektedirler. [77]

Stres sonucunda bazı bireyler uyuma problemleri yaşarken bazıları da girdikleri depresyon haliyle sürekli uyuma isteği içerisinde bulunmaktadırlar. Sigara ve alkol gibi bağımlılık yapıcı maddeler kısa süreli olarak bireylerin rahatlamasını sağladıkları için strese giren bireyler bu tür alışkanlıklarını artırabilirler. Bazı kimseler yaşadıkları stres sonucu ağır bunalım yaşayarak yemek yeme isteğini kaybederken bazı kimselerin bu isteklerinde artış olur sürekli ağzın hareket etmesi ve midenin dolması insanları mutlu etmekte ve stresten uzaklaşmalarını sağlayabilmektedir.

2.7.1.3. Stresin Psikolojik Sonuçları

Uzun süreli stresin nihai sonucu tükenmişliktir. Bireyin uzun süre deneyimlediği farklı seviyelerdeki stres en sonunda tükenmişliğe ve yıkıma sebep olmaktadır. Bireyler örgütten izole edildiklerinde, desteklenmediklerinde, talepleri karşılanmadığında tükenmişlikten söz edilebilir ve bu bireyler kendi duygusal dünyalarında kimse ile paylaşımda bulunmadan kilitli kalırlar. Stresin davranışsal sonucu, sosyallikten ve hayattan duygusal olarak geri çekilmedir. Bir sonraki aşamasında ise stres kişinin hayatını aileleriyle birlikte etkileyebilmekte ve kronik tükenmişliğin doğası gereği, kişi dışarıdan psikiyatrik desteğe ihtiyaç duyabilmektedir.[78]

Bireylerde stres sinirlilik, diğer kişilerle iletişimde problem yaşama, işbirliğinden kaçınma, başarısızlık duygusu, depresyon, dikkat dağınıklığı ve sürekli endişe duymak gibi psikolojik sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu gibi sonuçlar bireyin gerek sosyal yaşantısında gerekse iş hayatında önemli olumsuzlukları beraberinde getirmektedir.

---

[77] Shahnaz Aziz, Jamie Cunningham, "Workaholism, work stress, work-life imbalance: exploring gender's role", **Gender in Management: An International Journal,** Vol. 23 Iss: 8, (2008), 554.
[78] Douglas W. Turton, **Clergy Burnout and Emotional Exhaustion,** (ABD, The Edwin Mellen Press, 2010), 36.

2.7.2. Örgütsel Sonuçlar

Organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için önem taşıyan unsurlardan biri de verimliliktir. Organizasyonda stres kaynağını oluşturan unsurların derecesi yüksek olduğunda çalışanların sağlıkları psikolojik ve fiziksel olarak etkilenebilir ve organizasyondaki iş tatmininin ve motivasyonun gerilemesine yol açarak organizasyonun verimliliğini düşürebilmektedir.[79]

Çalışanların stres halindeyken, kendileri ile beraber sosyal hayatları etkilendiği gibi iş yaşamları da stresten doğrudan etki altına girmektedir. Stresin sebep olduğu örgütsel sonuçlar işe devamsızlık, sorumluluk bilincinin gelişmemesi, yaratıcılığın kaybolması, performans düşmesi, iş tatmini ve motivasyon kaybı ve çalışan devir hızının artmasıdır. Organizasyon içinde stres iki boyutta olumsuz etkiye sahiptir. Bunlardan ilki, kurumun ana hedefiyle bağlantılı unsurlarından performans yetersizliği ile başarı sağlayamama, ötekisi ise organizasyonda doğrudan başarı, aktiflik ve verimliliği etkileyen insan kaynağının hissettiği yabancılaşma halidir. Başarı ve verimlilikle alakalı olması dolayısıyla stres, maddi yönden negatif sonuçlara sebep olmaktadır. Yoğun düzeydeki stres, çalışanı hem fiziki hem de ruhsal olarak bozmaktadır. Mesleki kazaların çoğalması, çalışan kaybı, hastalıkların çoğalması, sağlık harcamalarının yükselmesi, vasıflı çalışan kaybı, verilen tazminatlar organizasyon için çok ciddi maddi zarara sebep olacaktır.[80]

İş ortamının rekabetçi yapısı sebebiyle dünyadaki pek çok insan zamanlarını iş amaçlı harcamakta ve etraflarındaki birçok stres etmenini görmezden gelmektedirler. Bu etmenler çalışanların işlerini ve hayatlarını etkilemekte ve insanlar kendileri için daha fazla endişe duymaktadırlar. İş stresi tüm profesyoneller tarafından işin doğasına bakılmaksızın ortak bir işyeri problemidir. Zaman baskılı, müşteri odaklı ve teknolojik yoğun kurumlarda stres daha fazla gözlemlenmektedir. Bu faktörler, müşteri etkileşimi, teknoloji değişimi ve eskime korkusunu da yanında getirmektedir.

[79] Orhan Akova, Kerim Işık, "Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** s.15, (2008):18.

[80] Tuğba Arız, "İş Tatmini İle Stres Düzeyleri İlişkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2010), 58.

Bu faktörler, çalışanların stresle baş etme yeteneklerinin yanı sıra, çalışanları, bilgi birikimlerini ve yeteneklerini de yeterince kullanamamaları şeklinde olumsuz etkilemektedir.[81]

2.8. Stres Yönetimi

Hurrell ve Murphy'e göre doğada stres ve çatışma müdahaleleri birincil, ikincil veya üçüncül olarak sınıflandırılabilir. Birincil müdahale, stresörlere maruz kalmayı azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmaktır. İkincil müdahale bireylerin stresörlere karşı tepkilerini değiştirmeye ve onların daha önce deneyimlenmiş stresle daha iyi başa çıkabilmeleri için zorlukları yenme güçlerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Kelloway'in "Yaralıları İyileştirme" bakış açısına göre, üçüncül müdahale ise stresörlere maruz kaldıkları için olumsuz etkilenen bireyleri tedavi etmektir. Stresörleri azaltma olan ilk müdahale stresi azaltmanın değerli bir bileşenidir. İlk müdahale stres yönetiminin genellikle ideal formu olarak görünse de tüm faktörleri ortadan kaldırmak mümkün olmadığı için ve aynı faktörler insanlar tarafından pozitif ve negatif olarak farklı göründüğü için tek çözüm olarak makul değildir. Dahası çalışan sağlığını iyileştirme uygulamalarını fark ettirmek için bazı şirket paydaşları tarafından çok maliyetli de görünse organizasyonel değişime gidilebilir. Ancak bu değişimler çalışanlar kısa sürede eski alışkanlıklarına döndükleri için genellikle kısa süreli olur[82]

2.8.1. Stresle Mücadele Konusunda Oluşturulan Kişisel Stratejiler

Çalışanlar stresin yarattığı olumsuz sonuçlardan daha az etkilenmek için kendi kendilerine stratejiler geliştirebilirler.

Bu stratejileri şöyle sıralamak mümkündür.[83]

1- Çalışanların bireysel olarak kendi kişisel farkındalıklarının geliştirilmesi. Kişi, stresi aşabilmesi için, sınırlılıklarını ve var olabilecek zorluk derecelerini öğrenmeli ve hangi durumlardan hangi zamanlarda kaçınması, hangi zamanlarda insanlardan destek talep etmesi gerektiğini öğrenmelidir.

[81] Vasudevan, Subasree, Ravindranath, R, **age,** 14-15.
[82] Arla Day ve diğ., "Improving Employee Health and Work-Life Balance: Developing and Validating a Coaching-based ABLE (Achieving Balance in Life and Employment) Programme", Caroline Biron, Ronald J. Burke, Jary L. Cooper (Eds). **Creating Healthy Work Places,** Icinde, (İngiltere: Surrey, Gower Publishing, 2014), 69.
[83] Balcı, **age,** 309.

2- Birey kendisine iş dışı ilgi alanları geliştirebilmelidir. Özellikle A tipi kişiler için bu gerekli olmaktadır. Diğer bir ifadeyle A tipi kişiliğe sahip olan insanların sağlığı başarı güdülerinin düşürülmesine bağlıdır.
3- Birey, stresini azaltıcı fiziksel hareketler yapabilir. Fiziksel hareketler, güç sağlar ve psikolojik olarak iş yaparken bireyleri tamamlayıcı role sahiptir. Fiziki enerji, kişinin yorgunluk karşısında direncini yükseltir ve bu şekilde daha fazla fiziki veya psikolojik görev alabilir.
4- Kişi bazı durumlarda, sahip olduğu görevini ve organizasyonu terk edip farklı iş bulmaya gereksinim duyabilir. Böyle bir karar zor ise işi bırakmak en iyi yol olabilir.
5- Birey stresle başa çıkmak için kendisine has bir çözüm yolu bulabilir.

Bireyler baskı altındayken ise: durumu (davranışlarını ve/veya hareketlerini) yavaşlatmalı, daha kolay bir uğraş seçmeli; tarafsız bir konuya odaklanmalı (yazı yazmak, küçük bir puzzle yapmak gibi), merdiven kullanma ve bisiklete binme gibi fiziksel hareketler yapmalı, iş arkadaşları ile görev delegasyonu ve beyin fırtınası yapmalıdır.[84]

Vücudun fiziksel ve ruhsal olarak dinlenmesine yardımcı olan meditasyon stresle başa çıkmada etkili olabilirken, bireyin işlerini planlı olarak yapmasını sağlayacak etkin bir zaman yönetimi stres düzeyini azaltabilir. Bireyin sosyal hayatına daha fazla zaman ayırması, işi için gerekli olan kurslara giderek kendi beceri ve niteliklerini geliştirmesi, varsa alkol gibi kötü alışkanlıklarından kurtulması, spor yapması veya hobi olarak ilgi duyabileceği bir faaliyette bulunması kendisini günlük yaşamda stresten korunmasına yardımcı olabileceği gibi iş hayatında da stresi azaltmasına yardımcı olabilir.

2.8.2. Stresle Mücadele Konusunda Oluşturulan Kurumsal Stratejiler

Stres semptomlarını sürekliliği olan pozitif performansa dönüştürmek için stres yönetimi özel teknikler içermelidir. Personel bakımı bu tekniklerin en önemlileri arasındadır. Bu kavram çalışanlar için fiziksel ve ruhsal olarak düzenlenen personel

[84] Edward M. Hallowell, "Overloaded Circuits: Why Smart People Under Perform", **Harvard Business Review,** (January 2005), 7.

sağlık programlarının düzenlenmesini anlatmaktadır.[85] Çalışanlar üzerinde stresin olumsuz etkilerini en aza indirgenmesi veya pozitif sonuçlanması için diğer önemli tekniklerden bazıları da organizasyonlarda stres yönetimi programlarının sosyal destek, meditasyon ve geri bildirim uygulamalarını içermesidir.[86]

Örgütsel stratejiler genellikle kişinin çalıştığı organizasyon ve üstleri aracılığıyla yapılmalıdır. Çalışanla iş ortamı arasında başarılı bir iş uyumu için işe alma ve görevlendirme süreçleri detaylı ve hassas yapılabilir. Yapılacak iş ile ilgili yeteneklerin arttırılması çalışmalarıyla bireylerin stresleri azaltılabilir. Bireye, görevin daha etkin ve daha az stresli nasıl yerine getirilebileceği öğretilebilir. Görevler yeniden düzenlenir veya kişinin iş yapış şekli değiştirilir. İş zenginleştirmesi tekniği buna örnek gösterilebilir. Bu teknik görevin öneminin, bireyin bağımsızlığının ve sorumluluğunun artmasını sağlar. Stres düşürücü diğer bir teknik iş rotasyonudur. Bu teknik aslında stresi tüm çalışanlara genelleme halidir. Diğer bir teknik danışmanlık programlarıdır. Bireylere kendileri ile ilgili kararlar alınırken söz sahibi olma fırsatı sağlanabilir. Kararlarda var olma iş yapımını yükselterek, belirsizlik ile uyuşmazlığı giderirken stresin azalmasını sağlamaktadır. Yönetmenler görev takımlarının kararlılığı ve beraberliğine yönelik olarak çaba sarf edebilirler. Takımların hedefi verimli ve birbirlerine yardımcı olan grupların gelişmesini sağlamaktır. Organizasyonda iletişim kanallarının açılması ile birey örgütte ne olup bittiğinden daha rahat haberdar olabilir ve bu da stresi azaltabilir.[87]

Çalışanlardan mesleki gelişim, kariyer hedefi ve ilerlemeye ilişkin amaçlarında istedikleri seviyelere ulaşmada ne durumda olduklarını geribildirim aracılığıyla öğrenenlerin daha başarılı oldukları görülmektedir. Çalışanların gelecekteki pozisyonlarının ve rollerinin ne olacağı konusundaki belirsizlik büyük bir stres kaynağı oluşturmaktadır. İşte mesleki gelişim planlama kıstaslarının kullanılması organizasyonlarda stresle mücadele etmede büyük öneme sahiptir. Bu kıstaslar şu şekilde açıklanabilir:[88]

---

[85] John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Organizational Behavior,** (Canada: John Willey & Sons, 1997), 414.
[86] Janina C. Latacak, Three Broad Types of Coping Responses To Stres Are Control, Escape and Symptom Management, **"Coping with Job Stres: Measures and Future Directions for Scale Development"**, v.71, (ABD: Journal of Applied Psychology, August 1986), 382.
[87] Balcı, **age,** 33-34.
[88] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, (New York: Graw Hill Book Com., 1982).

- Çalışanlara kendini değerlendirme ve kendini anlama yeteneğini geliştirmeye yönelik desteğin sağlanması; çalışan el kitabı, uygulamalı hizmet içi kursları ve birebir görüşmelerle mesleki danışmanlık yapılması,
- Organizasyonel iletişimin artırılması yoluyla belirsizlikleri azaltmak ve çalışanların algılarının geliştirilmesi,
- Mesleki gelişim görüşmeleri yapılması ve görüşmelerin yönetici, eğitim uzmanı ve organizasyon dışından kişilerin katılımıyla gerçekleştirilmesi,
- Değişim için kesinleşmiş hareket planları oluşturulması ve kesin amaçlarla ilgili olarak çalışanları mesleki açıdan geliştirecek uygulamalı çalışmalar ve eğitim organizasyonlarının yapılması,
- İş tatminini artırmak ve kişisel gelişimi yükseltmek için organizasyon geliştirme programlarının hazırlanmasıdır.

Bunlarla birlikte stresle başa çıkma yolları stresin kaynağının ne olduğunu belirtmede yetersiz kalmakta veya stresin yol açtığı sonuçlar dolayısıyla karmaşık bir yapı almaktadır. Bu sebeplerden dolayı pratikte ve teoride genel bir görünüme ihtiyaç duyulmaktadır.[89]

[89] Christine Schwarzer, Dagmar Starke, Petra Buchwald, "Towards a theory-based assessment of coping: The german adaptation of the strategic approach to coping scale", **Anxiety, Stres and Coping: An International Journal,** v.16, n. 3., (Eylül 2003), 271.

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini, farklı kişiler aracılığıyla gözlemlenemeyen, sadece sahip olan kişinin hissederek aktardığı hoşnutluk ya da sahip olduğu maneviyatı aktarabilmesi için kullanılmaktadır.

İş tatmini birey ile kurum arasındaki denge, uyumluluk ve algılamalardan oluşur ve işletmedeki denetim yapıları, bürokrasi ve prosedürler, çalışma şartları, terfi olanakları gibi faktörleri içinde barındırmaktadır.[90]

Locke'a göre iş tatmini, bireyin işini veya deneyimini değerlendirmesi ile oluşan zevkli veya olumlu hislerdir. Brief'e göre kişilerin işlerinin ve iş deneyimlerinin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan haz verici veya olumlu bir duygudur. Keith Davis'e göre çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. Vroom'a göre çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına yönelik farklı boyutlardaki iş tutumlarıdır. Yani bireylerin üstlendikleri roller doğrultusunda sergiledikleri duygusal davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Judge ve Hulin ise sınıflandırma yaparak ilk sınıfta çalışanların deneyimleri sonucunda olumlu veya olumsuz mizaca sahip olduklarını ve iş tatmininin de insan mizacıyla ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. İkinci sırada ise sosyal bilgi işleme modelini (social information processing model) savunmuşlardır. Bu model bazında çalışanların işe yönelik davranışları ve iş tatminleri, iş yerinde farklı kişiler aracılığıyla kazanılan deneyim ve bilgi neticesinde oluşmaktadır. Son olarak ise 1975 yılında Hackman ve Oldham çalışanların iş yeri ve işleriyle ilgili bilgileri kaynak gösteren bilgi işleme modelini (information processing model) öne sürmüşlerdir. Bu model ise iş tatmininin yapılan işlerin özelliklerinden etkilediğini savunur.[91]

---

[90] John M. Ivancevich ve Michael T. Matteson, **Organizational Behaviour and Management**, v.4,(ABD, Mc Graw Hill, 1996), 129.

[91] Savaş Şimşek, Hüseyin Kara, "İş Tatmini-İş Devri Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Özel Güvenlik Sektörü Örneği", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.8 Sy:19, (2017): 87-88.

Oldham'a göre iş tatmini çalışanların işlerinden hissettikleri mutluluktur. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten memnuniyet durumudur.

İş tatmini bir insanın yaşamının en büyük nüfuz alanlarının birinde ne yaptığını gösteren bir tanı olabilen tutumsal bir değişkendir. İş tatminsizliği hem işte hem de insanda bir problemin oluşacağını akla getirmektedir. Örgütsel koşulların çoğu çalışanların iş tutumlarını geriye çekmek için getirilebilir. Yine iş dışındaki bazı olaylar ve faktörler de iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Bunlar kişisel problemleri ve bireylerin kişiliklerini kapsayabilir. Diğer yandan iş tatmini iyi iş düzenlemelerinin ve refahın göstergesi olabilir. İş ve iş dışı faktörlerin her ikisi de yüksek iş tatminine katkı sağlamaktadır.[92]

3.1. İş Tatmininin Önemi

Yöneticiler çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasını arzular. İş tatmini yüksek olan çalışan daha fazla çaba sarf ederek kuruma daha fazla olumlu katkı sağlayacaktır. Bu da yöneticisinin işini daha da kolaylaştırmaktadır. Çalışanda, yöneticiler tarafından arzulanan, yüksek iş tatmininin oluşması zaman almaktadır. İş tatmini zaman içerisinde yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi ile oluşmaktadır.[93]

Bir çalışana tatmin sağlayan bir şey diğer çalışanlara tatmin sağlamayabilir. Bazı insanlar için ilginç işler çok önemlidir, diğerleri sevebileceği meslektaşları ile çalışmalarının daha önemli olduğunu vurgular, bazıları için ise en önemli tatmin unsuru alacakları ücret ve yan haklardır. İşe alım sürecinde olduğu gibi sizin isteyecekleriniz ile kurumun size sağlayabilecekleri arasındaki bir eşleşme her iki taraf için de başarılı sonuçlar getirecektir.[94]

İş hayatında en önemli konumdaki çalışanın tatmin düzeyinin artması, işin kalitesini ve çalıştığı kurumu da olumlu etkilenmektedir. Yaşam giderlerini karşılayacak ücreti alan ve ideali olan işte çalışan kişiler daha mutlu çalışmakta, idealindeki bir işte çalışamayan, yaşam giderleri karşılanmayan veya görmezden gelinen kişiler ise

---

[92] Paul E Spector, **"Job Satisfaction",** (Thousand Oaks, Sage Publications, 1997), 72.
[93] Abdulkadir Mahmutoğlu, **"Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık"**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Bolu), 27-28' den aktaran Mikail Okumuş, **"Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi",** (İstanbul, Özgü Yayınları, 2011), 42.
[94] Vasudevan, Subasree, Ravindranath, R, **age**, 14.

olumsuz davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Çalışanın iş hayatındaki bu davranışından hayat tatmini de zamanla etkilenebilmektedir.[95]

Ciairano, Bonino ve Cattelino'nun 2006 yılında yaptığı araştırmaya göre, geçici (dönemsel) işlerde çalışan insanların eğitim seviyeleri yüksek olmasına rağmen uyum duygusu seviyeleri daha düşük çıkmıştır. Geçici işler insanların gelecek planlarını olumsuz etkileyen psikolojik boyutlar ile de ilişkili olabilir.[96]

Aşağıdaki üç başlık ile iş tatminin önemi anlatılabilir:[97]

Birey Açısından: Yüksek iş tatmininin çalışanın genel mutluluğunu arttıracağı, iş tatminin düşük olmasının ise çalışanı işe yabancılaştırırken işe karşı isteksizlik ve uyumsuzluğa sebep olabileceği düşünülmektedir.

Örgüt Açısından: Çalışanların iş tatminlerini sağlayabilen örgütlerin adaylar tarafından cazip görülmesi ve personel devir oranlarının düşük olması, iş tatminleri düşük olan çalışanlara sahip örgütlerin ise adaylar tarafından cazip görülmemesi, personel devir oranlarının yüksek olması, çalışanların işe devamsızlık sorunu yaşaması ve dolayısıyla karlılığın düşmesi iş tatminin örgüt açısından önemini vurgulamaktadır.

Yönetici açısından: Örgütün hedeflerine yönelik yüksek performanslı çalışanlar yöneticilerin başarısını olumlu etkilemektedir. Çalışanın üst yönetim tarafından farklı çalışanlar ile bir aradayken takdir edilmesi, çalışma arzusunu ve yöneticilere karşı saygısını arttırmaktadır.

Dirk ve Ferin'e göre çalışanlar yöneticilerinin desteğini alırlarsa iş tatmini düzeyleri de yükselebilir. Netemeyer yönetici desteği ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamı bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Schaubroeck ve Fin 1998'de Amerika'da bir sigorta şirketinde çalışan 214 kişi üzerinde bir araştırma yapmış ve algılanan

---

[95] Hatice Karakuş, "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,Yıl-3 S:6, (Kasım 2011): 47.

[96] Silvia Ciairano, Tiziano C. Callari, Emanuela Rabaglietti and Antonella Roggero, "Life Satisfaction: The Contribution of Job Precariousness, Sense of Coherence and Self Efficacy: A Study in Italian Adults", Brian S. Nguyen (Ed.), **Psychology of Satisfaction,** Icinde, (New York, Nova Science Publisher, 2012), 104.

[97] S. Sertçe, **"Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma",** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (İzmir: DEÜ-SBE, 2003), 6-7'den aktaran Atilla Karahan, "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.23, (Nisan 2009), 424.

yönetici desteği ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.[98]

3.2. İş Tatmini Kuramları

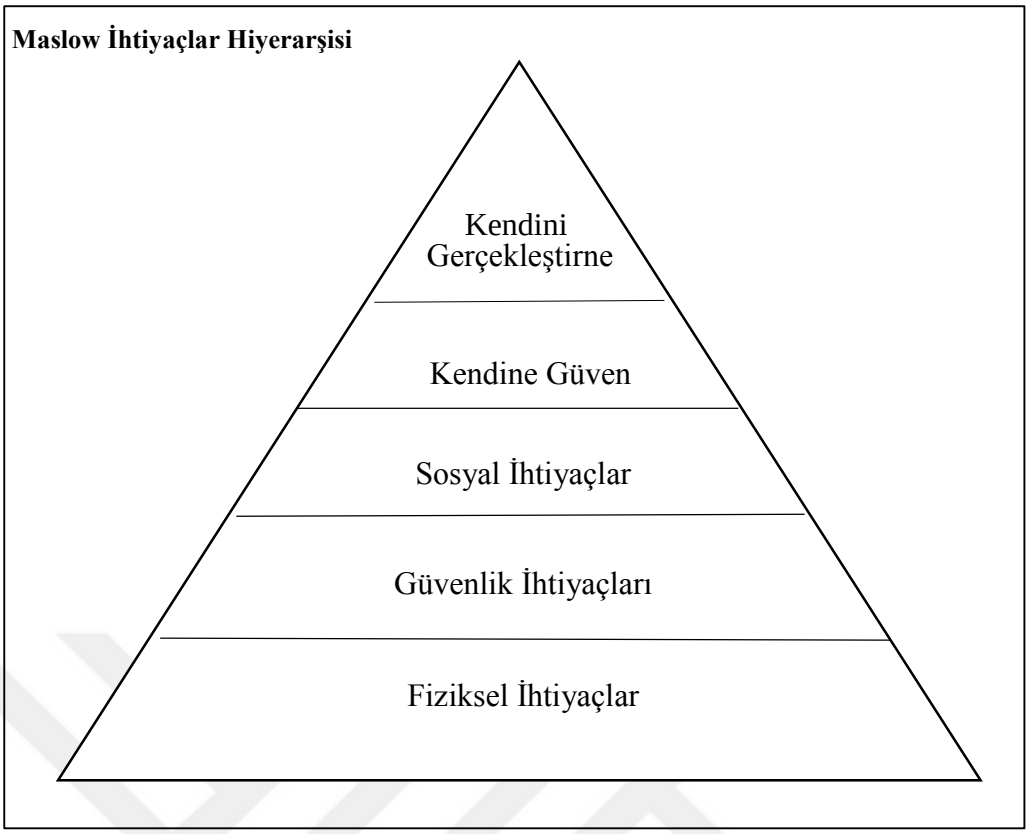
3.2.1. İçerik Kuramları

3.2.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar hiyerarşisi kavramı, İbrahim Maslow (1943) tarafından birbirinden farklı dürtüler açısından motivasyonu gözlemleyebilmek için bir alternatif olarak geliştirilmiştir. Maslow'ın önerisi daha temel ihtiyaçların karşılanması ile etkin duruma gelmiş daha üst düzey ihtiyaçların olduğu bir hiyerarşiden bahsetmektedir. Aşağıdaki şekil ihtiyaçlar hiyerarşisinin adımlarını gösterir. Maslow'un önerisine göre:[99]

- Alt basamaktaki her ihtiyaç bir üst basamaktaki ihtiyacın baskın varlığı hissedilmeye başlanmadan önce karşılanmalıdır.
- Bireysel bir ihtiyaç tatmin edildiğinde önem seviyesi geriler ve hiyerarşinin bir üst basamağındaki ihtiyacın önem seviyesi artar.
- Birey en üst basamaktaki ihtiyaç seviyesine ulaştığında bu ihtiyacın karşılanmasının önemi artar.
- Bireylerin psikolojik gelişimi gerçekleştikçe ihtiyaçlarının sayısı ve zümresi de artar.

[98] Marcin Wnuk, "Organizational Conditioning of Job Satisfaction : A Model of Job Satisfaction", **Contemporary Economics,** V11, I1, (2017): 33.
[99] Shamil Naoum, **People and Organization Management in Construction,** (Londra, Ice Publishing, 2011),193.



Şekil 3: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Rus Slater, **The Management Coach**, (Londra, Hodder & Stoughton, 2014), 42.

Maslow, tüm ihtiyaçlarımızı bu hiyerarşide konumlandırmıştır. Maaş en alt basamaktaki barınma, yemek ve su gibi ihtiyaçlar içindir. İş sağlığı ve güvenliği kuralları ile iş hukuku, ikinci basamaktaki güvenlik ihtiyacı içindir. Sosyal ihtiyaçlar ve bir takıma bağlı olma hissi örgütsel marka ile ilgilidir, şirketin kartvizitini taşımak ve iş kıyafetini giymek buna örnek gösterilebilir. Kendine güven, değerli hissetme ve sorumluluk alma ile ilgilidir. Çoğu çalışan için kurumsal sosyal sorumluluk programları ve iş unvanı, büyük ofis, şirket aracı gibi maaş dışı yan haklar bu ihtiyacı nitelemektedir. Son basamaktaki kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, bireylerin kendilerini iyi hissedecekleri şeyleri yapabilme ihtiyacı ile ilgilidir.[100]

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre en üst basamaktaki kendini gerçekleştirme ihtiyacı, insan davranışı ve motivasyon çalışmasında bireyin en önemli rollerinden bir tanesi olabilir. Teori, farklı insan gruplarının farklı gelişim ihtiyaçları olduğunu açıklamak için kullanılmaktadır. Hiyerarşi, insanlar kendilerini tatmin etmek istediklerinde ne yapmaları gerektiğini açıklamaktadır ve yöneticileri

[100] Rus Slater, **The Management Coach,** (Londra, Hodder & Stoughton, 2014), 42.

tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre motive edilen çalışanlar işlerinde daha etkili ve verimli olabilirler.[101]

3.2.1.2. McClelland Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisi, insan motivasyonu ile ilgili davranışsal varsayımların karışıklığına rağmen, 1950' ve 1960'lı yıllarda motivasyon teorileri arasında belirgin bir yer kazanmıştır. McClelland ilk olarak başarıyla ilişkili görevlerin içeriğine ve motivasyon sorununu anlamaya odaklanan ilk kişidir.[102]

David McClelland ihtiyaçların sonradan öğrenilerek ortaya çıktığını savunarak ihtiyaçları; "başarı ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacı" olarak üç sınıfa ayırmıştır ve araştırmaları neticesinde aşağıdaki iki genel kanıya varmıştır:[103]

- Ülkelerin ekonomik seviyelerinin o ülkedeki ölçülebilen başarı seviyesi ile arasında ilişki vardır.
- Eski kültürler ve kaynaklar incelendiğinde milli zenginliğin ülke insanının başarı çabasından etkilendiği anlaşılmıştır.

Başarı güdüsü bireylerin kendi alanlarında "en iyi" olma arzusu olarak tanımlanabilir. Başarı güdüsü yüksek olan bireyler, kişisel sorumluluk üstlenmeyi tercih ederler, hedefe odaklanırlar, hedefleri doğrultusunda risk alırlar, yüksek enerji ile çalışarak sonuca ulaşmak isterler. McClelland'ın başarı güdüsü;

- Katılımcılara başarı güdüsü yüksek bireyler olarak nasıl davranmaları, konuşmaları ve düşünmeleri gerektiğini öğretmek,
- Katılımcıları planlı ve ulaşılabilir iş hedeflerini ortaya koyma konusunda motive etmek,
- Kendileri ile ilgili olarak katılımcıları bilgilendirmek,
- Gruplar içinde beraberlik hissi oluşturmak, şeklinde 4 adım içermektedir.

Bağlılık ihtiyacı ise insanların başka kişi veya gruplarla iletişim kurma ihtiyacını kapsamaktadır. İnsanlar arkadaşlık kurmak ve sosyal ortamlarda bulunmak isterler.

---

[101] Seyed Hadi Mousavi, Hossein Dargahi, "Ethnic Differences and Motivation Based on Maslow's Theory on Iranian Employees, **Iranian Journal of Public Health,** V.42, N.5, (Mayıs 2013): 516.
[102] Martin E. Ford, **Motivating Humans,** (Kaliforniya, Sage Publications, 1992), 161.
[103] Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, **Davranış Bilimleri,** (Konya, Eğitim Yayınevi, 2014),141.

Güçlülük ihtiyacı ise bireylerin bulundukları toplumda lider olma veya hâkimiyet kurma ihtiyacına dayanmaktadır. McClelland'ın tanımladığı kişisel güce sahip olan liderler astlarını aksiyon almaları için motive etmekte ve kendilerine bağlı olmalarını ummaktadırlar.[104]

Mc Clelland insanların birçoğunun bu üç ihtiyacın karışımı ile motive olduklarını öne sürmüştür fakat bazıları özel bir ihtiyaca yönelik güçlü bir eğilime sahiptir. Farklı ihtiyaçlar farklı çalışan tipleri yaratır bu yüzden bir ihtiyacı doğrultusunda motive edilen bir çalışan muhtemelen iyi bir takım oyuncusu olacaktır.[105]

3.2.1.3. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi olarak da bilinen çift faktör teorisi, iş yerindeki memnuniyeti ve motivasyonu açıklamaya çalışmaktadır. Bu teori, tatmin ve tatminsizliğin sırasıyla motivasyon ve hijyen faktörleri olmak üzere iki farklı faktöre dayandığını belirtmektedir. Hoskinson, Perter ve Wrench'e göre motivasyon, bireyleri bireysel ve organizasyonel hedeflere ulaşmaya iten bir iç güç olarak görülebilir. Motive edici faktörler, işyerinde başarı, tanınma ve terfi fırsatları gibi insanlara tatmin sağlayıcı is durumlarıdır. Bu faktörler iş için esas olarak düşünülebilir. Hijyen faktörler; ücret, şirket politikaları, yönetim uygulamaları ve diğer çalışma şartları gibi iş çevresi durumlarını içermektedir. Birçok araştırmaya Herzberg'in modeli uyarlanırken Hackman & Oldham'in Herzberg'in orijinal model formülasyonunun metodolojik bir araştırma olabileceği önerisi yüzünden araştırmacılar modelin güvenilirliğini deneysel olarak ispatlayamamışlardır. Dahası teori bireysel farklılıkları dikkate almamakta ve tersine tüm çalışanların motive edici hijyen faktörlerdeki değişikliklere aynı şekilde tepki göstereceğini öngörmektedir.[106]

Herzberg iş tatmini veya tatminsizliğini iki farklı faktörün ürünü olarak betimleyerek motivasyon (tatmin) ve hijyen (tatminsizlik) dinamiklerini aşağıdaki gibi tanımlamış ve karşılaştırmıştır.

---

[104] Simsek, Celik, Akgemci, **age,** 142.
[105] Chartered Management Institute, **Managing Others: Teams and Individuals,** (Londra, Profile Books, 2013), 115.
[106] Mustafa, **age**, 405-406.

Tablo 1: Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörleri

Motive Edici Faktörler (Tatmin Sağlayıcı)	Hijyen Faktörler (Tatminsizlik Yaratan)
Başarı	Şirket politikaları
Tanınma	Yönetim
İşe Yarama	Çalışma Koşulları
Sorumluluk	Kişilerarası İletişim
Terfi	Ücret
Gelişme	İş Güvenliği
	Kişisel Yaşam

Ronald L. Pardee, "**A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation",** (ERIC-Online Library, 1990), 7.

Herzberg, hijyen faktörlerdense motive edici faktörlerdeki gelişimin ve kurumlarda uygulanmasının çalışan davranışları üzerinde daha uzun süreli etki bırakacağını savunmuştur.

3.2.1.4. Alderfer ERG

ERG teorisinde Alderfer bireylerin varoluş, bağlılık ve büyüme ihtiyaçlarından bahsetmektedir. Fizyolojik ihtiyaçların karşılamasını varoluş ihtiyacı olarak tanımlamıştır. Bireyin kendisini bir zümreye ait hissetmesi, insanlarla iletişim kurabilmesi ve başkaları tarafından bilinirlik kazanması gibi ihtiyaçlarını bağlılık ihtiyacı olarak sınıflamış, bireyin kişisel gelişim ve saygınlık duyma ihtiyacını da büyüme ihtiyacı olarak tanımlamıştır. Birey üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedir ve bu ihtiyaçlarını mümkün olduğunca tatmin etmek için çaba sarf etmektedir.

Üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılayamazsa ya da karşıladığı düzeyden tatmin olmazsa daha önce giderdiği daha alt seviyedeki ihtiyaçları tekrar doğacaktır ve kişi bu ihtiyaçları gidermek için çaba göstermeye başlayacaktır.[107]

Porter ve Steers'e göre işteki bağlılık, bir kişinin bir nesneye karşı olan olumlu ve olumsuz reaksiyon duygusunu içerdiği için iş tatmini ile karıştırılabilir. Tatminin

[107] Robert Kreitner, Angelo Kinicki **Organizational Behavior**, (Boston, Irwin/McGraw-Hill 2001), 170

aksine bağlılık kavramsal olarak bir nesneye değer temelli bir yaklaşımı yansıtmaktadır.[108]

Alderfer'in ERG teorisinde ihtiyaçların Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi sıralandığı ancak daha az sayıda sınıflandırıldığı görülmektedir.

3.2.2. Süreç Kuramları

3.2.2.1. Skinner Davranışı Koşullandırma Kuramı

Koşullandırma Kuramı 1957'de B. F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre tatmin edici sonuçlar doğuran davranışların tekrar edilme olasılığı, hoş olmayan sonuçlara sebep olan davranışların tekrar edilme olasılığından daha fazladır. Koşullanma kuramı insanların herhangi bir durumda bir eylem veya görev planını bir başkası üzerinden sürdürmeye karar verirken bekleyiş kuramı gibi mümkünlüğü olan farklı davranışları keşfedeceklerini ve seçim yapacaklarını ileri sürmektedir: bu seçimler daha önceki davranışların sonuçlarından etkilenmektedir. Teori, insanların farklı davranışları keşfedip, en çok arzu edilen çıktılarla sonuçlananları sistematik olarak seçtiklerini varsaymaktadır.

Aşağıdaki en fazla karşılaşılan ve koşullanma olarak adlandırılan davranış sonuçları yer almaktadır.[109]

Koşullandırma Şekli		**Teşvik Örnekleri**
Pozitif Koşullandırma	→	Arzu edilen davranış için zam verilmesi
Kaçınma	→	Çalışan davranışları eleştiriden kaçınmayı amaçlar
Sönümleme	→	Önceden öğrenilmiş pozitif koşullandırıcıların alıkonulması
Cezalandırma	→	İstenilmeyen davranışlara kınama verilmesi

[108] Timothy A. Judge, Howard M. Weiss, John D. Kammeyer-Mueller, Charles L. Hulin, "Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change", **Journal of Applied Psychology,** V.102, N.3, (Ocak 2017): 357.

[109] B.F. Skinner, **About Behaviorism; The Behavior of Organisms. An Experimental Analysis**, (New York, Appleton-Century-Crofts, 1974), den aktaran Herve Mathe, Xavier Pavie, Marwyn O'Keeffe, "Valuing People To Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work", (Singapur, World Scientific, 2012), 49.

3.2.2.2. Vroom Bekleyiş Kuramı

1964 yılında Vroom tarafından ortaya konulan "Bekleyiş Kuramı" öne sürülen diğer bekleyiş teorilerinin arasında ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte diğer bekleyiş teorilerine göre daha etkilidir ve bu etki 1968'de öne çıkan Lawler-Porter bekleyiş kuramına kadar uzanmaktadır. Vroom teorisi ve türevleri ulusal ve bilinçli bir yapıdır. Vroom'a göre tahminlerin gerçekte belirtildiği gibi meydana geleceğine dair bir garanti bulunmamaktadır, ancak sezgiler tarafından algılanan ve rasyonel olarak açıkça sınırlandırılan gerçeklik, teorik beklentilere oldukça yakın bir sonuca ulaştırır: İnsanlar, gerçekte bekleyiş teorisinin belirlediği gibi düşünmeyebilir. Ancak önemli ölçüde aynı tarz kazanç sağlayan bir süreci izlemektedirler. Bekleyiş teorisi insanların bir durumun ortaya çıkma ihtimalini hesaba katarak motivasyonlarını düşündüklerini ve ifade ettiklerini varsaymaktadır. İnsanların düşündükleri durumlara benzer olayların gerçekleşenine dair varsayımları vardır ve bu varsayımları ne yapmaları gerektiğini ve ne yapacaklarını dikkate alarak sonuca ulaşmak için kullanırlar. Bekleyiş kuramı, genellikle bilinçli veya rasyonel bir teoridir. Bununla birlikte, bilinçsiz ilerlemeye karşı savunmasızdır.[110]

Vroom, motivasyonu insanların gönüllü aktivitelerinin farklı biçimleri arasında yaptıkları seçimleri yöneten süreçler olarak ifade etmektedir. Farklı motivasyon teorisyenleri motivasyonun hümanisttik perspektiften nasıl etkilendiğini ve işyerinde insanların nasıl seçim yaptıklarını üç açıdan tartışmaktadırlar. Teorisyenler genel faktörleri kabul ederken, üç farklı çerçeveyi tanımlamak için farklı kelimeler kullanmaktadırlar. Bu üç çerçeve motivasyonun davranış mekanizmalarını, zaman içerisinde karşılıklı etkileşimini, davranış seçimlerini, çabalarını ve kalıcılığını nasıl etkilediğidir. Bu motivasyon görüşleri işyeri, hedeflerini gerçekleştirmeyi arzulayan çalışanların hareketleri ile ilişkili olduğu için önem taşımaktadır. (Kanfer, 2009; & Latham, 2004; Steers et al., 2004).[111] Beklenti, işe yararlılık ve değerlilik olarak bireysel motivasyonu belirleyen üç çerçeveden, beklenti, bir kişinin çaba ve performansı arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunduğu algısına bağlıdır. İşe

[110]John B. Miner, **Organizational Behaviour 6: Integrated Theory Development and The Role of The Unconscious**, (Armonk, Londra, M.E. Sharpe, 2011), 3-9.

[111] Jennifer A. Hitchcock, Jacqueline M. Stavros, "Motivation and Organizational Transformation", Daniel J. Svyantek, Kevin T. Mahoney (Ed.), **Organizational Process and Received Wisdom: A Volume in Research in Organizational Science,** İçinde (ABD: Charlotte, Information Age Publishing, 2014), 134

yararlılık, olumlu performansın arzu edilen bir ödül ile sonuçlandırılacağı algısına, değerlilik ise, ödülün önemli bir ihtiyacı tatmin edeceği algısına bağlıdır.[112]

3.2.2.3. Lawler – Porter Bekleyiş Teorisi

Lawler ve montörü Porter ise 1968'de bekleyiş teorisini genişleterek devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini etkilediği için örgütlerde mevcut olan iş tatmini seviyesinin ölçülmesinin önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Daha sonra ise performanstan ziyade iş tatminini sağlayan radikal bir fikri önermişlerdir ve kuruluşların performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin en üst seviyeye nasıl ulaştıracaklarının yollarını bulmaları gerektiğine karar vermişlerdir.[113]

Bekleyiş teorisine göre bireyin çabası ilk olarak işi yerine getirmesi halinde almayı beklediği potansiyel ödülün cazibesine ve çabası sonucunda ödül alabileceğini algılaması ihtimaline bağlıdır. Bireyin yetenekleri, nitelikleri ve rol algılamaları, performans sergilemesini ve dolayısıyla ödül kazanmasını sağlamaktadır. Birey daha sonra ödülün adillik düzeyini sorgular ve ödülün adil olduğunu algılarsa kendisini tatmin olmuş hisseder. Bir sonraki adımda, ödüllerin tatmin düzeyi bireyin ödüle kazandırdığı değeri etkilemektedir. Tatmin dolaylı olarak çalışanın gelecekteki performansını etkiler. Porter ve Lawler kurumların olası ödüllerin değerlerini, çalışanların çaba-ödül olasılıkları algılamaları ile rol algılamalarını ölçmeleri için girişimde bulunmalarını ve kurumların aynı zamanda hangi çalışanların ödül aldıklarını takip etmeleri gerektiğini önermiştir.[114]

3.2.2.4. Adams Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi 1960'li yıllarda Adams tarafından geliştirilmiştir. İnsanların, diğer meslektaşlarıyla karşılaştırıldıklarında ne kadar adil olunduğuna yönelik olan algılarına odaklanmaktadır. Eşitlik teorisi, bireylerin performans ve iş tatminlerinin ücret ve terfi açısından eşit derecede muamele gördüklerini hissettikleri derecede şekilleneceğini önermiştir. Adam modelinin ilkesi, insanların sosyal ilişkilerini bir ürün satmak ve satın almakla aynı şekilde değerlendirmeleridir. İnsanlar belirli

[112] Reuben Chircir, "Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya", **Journal of Education and Practice,** V.7, N.13, (2016), 153.
[113] Gary P. Latham, **Work Motivation: History, Theory, Research and Practice**, (ABD, Sage Publications, 2007), 46-47.
[114] Ian Rothmann, Cary Cooper, **Organizational and Work Psychology,** (Londra, Hodder Education, 2008), 51-52.

girdileri ve katkıları karşılığında belirli sonuçlar ummaktadırlar. Çoğu dönüşüm çok sayıda girdi ve çıktıyı kapsamaktadır. Eşitlik teorisine göre insanlar bu farklı girdi ve çıktılara kendi önemlerini algıladıkları ölçüde yoğunluk vermektedirler. Bir kişinin toplam çıktılarıyla toplam girdilerinin oranı, diğer kişiler için algıladığı toplam çıktıların toplam girdilerine oranı ile eşit olduğunda eşitlik vardır ve sonuç iş tatminidir. Oranlar eşit olmayan bir şekilde karşıladığında, kişi eşitsizlik duygusu yaşar ve bu durum hayal kırıklığı – iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır.[115]

Eşitlik teorisi sadece kişiden kişiye algılanan eşitliği değil aynı zamanda örgütsel süreçlerin tamamında algılanan adaleti varsaymaktadır. Problem, eşitlik teorisi tarafından desteklenen eşit ödüllendirme ve eşit istihdam uygulamalarına sahip olma ihtiyacının sorgulanmasından ziyade eşitliğin nasıl başarılacağıdır.[116]

3.2.2.5. Locke ve Latham Amaç Kuramı

Locke ve Latham'in 1990'da geliştirdiği amaç kuramına göre amaç (hedef) belirleme insanları aşağıdaki üç nedenden dolayı işyerinde motive etmektedir:[117]

- Bir hedef, insanların kendi kapasitelerini bir hedefe ulaşmada başarılı olmak için yapılması gerekenler ile karşılaştırmalarına yol açar.
- Hedef ve hedefe ulaşmada başarılı olmak için yapılması gerekenler, açığı kapatmak için ne tür ve ne seviye bir çaba beklendiğini açıkça ortaya koymaktadır.
- Hedefin ne kadarının başarıldığına ve amaca ulaşmak için çabaların hızlandırılıp hızlandırılmayacağına dair geri bildirim sağlamaktadır.

İşyerinde motivasyon sağlamak için kritik olan iki konu; amaçların ne olacağı ve nasıl belirleneceğidir. Locke ve Latham'a göre daha zor amaçlar daha iyi yerine getirilmeleri için daha büyük mücadelenin verilmesine yol açar ancak çalışanların amaçlara ulaşırken karşılaştıkları zorluk seviyesi baş edebilme güçlerinden daha fazla ise sarf ettikleri çabalar ani düşüşe uğrayabilir. Hedeflerin nasıl belirlenmesi gerektiği konusunda ise Locke ve Latham çalışanların motivasyonlarının yükselmesi için kendi hedeflerini kendilerinin veya gruplarının belirlemesi gerektiğini

[115] Naoum, **age**, 201.
[116] Michael Armstrong, **Armstrong's Essential Human Resources Management Practice**: A Guide to People Management, (Londra, Kogan Page, 2010), 142.
[117] Jai B. P. Sinha, **Culture and Organizational Behaviour,** (New Delhi: Sage Publications, 2008), 119-120.

önermiştir. Bireyler ve gruplar kendileri belirledikleri için hedeflere ulaşmada kendilerini sorumlu hissetmektedirler.[118]

3.3. İş Tatminine Etki Eden Etmenler

Ajit Singh çalışanların iş tatmini seviyesini etkileyen farklı değişkenleri, durumsal değişkenler, bireysel değişkenler ve örgütsel değişkenler olarak betimlemiştir.[119]

İş tatmininin çalışanın işini beğenip beğenmediğini ortaya koyan iş faktörlerinin bileşimi ile ilgili karmaşık bir olgu olduğu varsayılabilir. Çalışanlar yeteneklerini daha fazla kullanma fırsatı sunan, kendilerine serbestlik veren ve işi ne kadar iyi yaptıkları ile ilgili kendilerine geri bildirim sağlayan işleri tercih etme eğilimindedir ve bu konforu sağlayan tesisleri olan çalışma ortamlarından etkilenirler. Yani bu gibi etkenlerden para ve somut kazanımlara nazaran daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar. Dolayısıyla iş tatmininin genel olarak aşağıdaki faktörlerden etkilendiğinden bahsedilebilir.[120]

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim Seviyesi gibi bireysel etmenler ve
- Çalışma Koşulları
- Maaş
- İş Sağlığı ve Güvenliği
- Yöneticinin Yaklaşımı ve Kişilerarası İlişki
- Kariyer Planlama ve Ödüllendirme gibi örgütsel etmenler.

3.3.1. Bireysel Etmenler

3.3.1.1. Yaş

Birçok araştırmacı yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hunt ve Saul 1975'te yaş ve iş tatmini arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. 1998'de Bernal ve arkadaşları anlamlı fakat zayıf bir pozitif doğrusal iş tatmini ilişkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Sundar ve Ashok ise 2012'de yaptıkları

[118] Sinha, **age**, 120-121.
[119] Arun Sacher, **Organisation Climate and Managerial Effectiveness,** (Mumbai, Himalaya Publishing House, 2010), 46.
[120] Sacher, **age,** 47.

araştırmada tatmin seviyesinin çalışanın yaş, eğitim, kadro, deneyim süresi ve maaşına göre değiştiğini belirterek, iş güvenliği, çalışma koşulları, emeklilik sonrası haklar, kişilerarası ilişkiler, öneri ve şikâyet sistemleri gibi örgütsel faktörlerin çalışanlarda daha fazla tatmin yarattığını açıklamışlardır.[121]

Clark'a göre (1996) ise yaşlı çalışanlar arasında pozitif iş tutumları, daha genç çalışanlara oranla daha olası görünmektedir. Clark "50" ve daha üst yaşlardaki çalışanlar arasındaki iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu öne sürmüştür ve tatmin düzeyi düşük olan yaşlı çalışanların emeklilik işlemlerini hızlandırdıklarını, yüksek tatmine sahip olan yaşlı çalışanların ise iş gücünde kalmaya devam ettiklerini belirtmiştir.[122]

3.3.1.2. Cinsiyet

Araştırmalara göre farklı cinsiyetler mesleki stresi farklı şekilde algılamaktadır ve psikolojik araştırmalar kadınların erkeklere nazaran işte daha fazla stres yaşadığını göstermektedir. İş ve aile yaşamı zaman dengesi, yönetsel pozisyonlar için örgütlerde yaşanabilecek cinsiyet ayrımları ve işyerinde sağlanan sosyal destek seviyesi kadınların stres algılama düzeylerini etkileyebilir. Stres seviyesi, çalışanların performans ve iş tatmini seviyelerini etkilemektedir. İş stresini daha yüksek seviyede algılayan çalışanların işten ayrılma eğilimleri ise daha güçlü olmaktadır.[123]

Dişilik başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma ve anlama gibi duygusal ve kişilerarası adaptasyonu yansıtan nitelikler olarak tanımlanmaktadır. Bu duygusal eğilim farklı kişilerin duygularını detaylandırarak karakterize etme yeteneği ile ilgilidir (Conway, 2000). Erillik ise bağımsızlığı, saldırganlığı ve rekabetçiliği kapsayan daha enstrümantal ve iddialı bir yönelimi ifade etmektedir. Bu yönelim insanların duygusal tepki vermelerindeki detaylı düşüncelerinin cesaretini kırmaktadır (Conway, 2000). Cinsiyete özgü davranışların anlaşılmasında

---

[121] Rajput B. L., Mahajan D. A. and Agarwal A. L., "An Empirical Study of Job Satisfaction Factors of Masons Working on Construction Projects in Pune", **The IUP Journal of Management Research,** V.16, N.1, (2017): 38.

[122] Hila Zboralski-Avidan, **Further Training for Older Workers: A Solution For An Ageing Labour Force?,** (Frankfurt, Peter Lang Academic Research, 2016), 87.

[123] Lai Ka Fei, Ng Yin Kuan, Fong Chee Yang, Lim Yoong Hing, Wong Kok Yaw, "Occupational Stress among Women Managers", **Global Business and Management Research: An International Journal,** V.9, N.1s, (2017): 416-418.

çalışanların sahip oldukları stenotipler ve rol algılamaları önemli bir rol oynamaktadır.[124]

Bu açıklamalara ek olarak, Rast ve Toureni 2012'de Iran havayolları sektöründe çalışanların iş tatminlerini incelemişler ve erkekler ve kadınların is tatminleri arasında anlamlı fark olmadığını bulmuşlardır.[125]

3.3.1.3. Eğitim Seviyesi

Araştırmalarda varılan bulgulara göre çalışanların eğitim seviyeleri ile iş tatmini seviyeleri arasında olumlu ve olumsuz yönde ilişkilerin olduğu saptanmıştır.
Farklı sektörlerde çalışıyor olmak ve eğitim seviyesinin artması ile bireylerin çalıştıkları işten beklentilerinin de artması, eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü etkileyebilmektedir.

Carell ve Elbert, eğitim ile iş tatmini algılamaları arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir ve 1974'te yaptıkları araştırmada, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların rutin işleri yerine getirmekten memnuniyet sağlayamayabilecekleri sonucuna varmışlardır. Quinn ve Baldi de Mandilovitch 1980'de Amerikalı işçiler üzerinde yaptıkları çalışmada eğitim ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmalarında, üniversite diploması sahibi olmanın genel iş tatmini seviyesini arttırdığını ortaya koymuşlardır.[126]

3.3.2. Örgütsel Etmenler

3.3.2.1. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, bireyin organizasyon içinde çalıştığı çevre ile ilgilidir. Çalışma koşulları, çalışanları işlerini daha iyi yönde yapabilmeleri ve daha yüksek performans sergileyebilmeleri için teşvik etmekte ve örgütsel bağlılık açısından da olumlu bir ilişki sağlamaktadır. Reuben Chircir, Kenya'da öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada, muhtemelen zayıf çalışma koşullarının var olması sebebiyle öğretmenlerin, çalışma şartlarını sevmediklerini ve okulda öğretimden tatmin sağlayamadıklarını ortaya koymuştur.[127]

---

[124] Shubra P. Gaur, Shihka S. Jan, "Gender Issues in Work and Stress", **Stres and Work : Perspectives on Understanding and Management Stress,** (Hindistan, Sega Publications, 2013), 191
[125] Rajput , Mahajan and Agarwal, **age,** 38.
[126] Jutta Green, Job Satisfaction of Community College Chairpersons, Virjinya Politeknik Enstitüsü ve State Üniversitesi, (Virjinya, Kasım 2000), 13.
[127] Chircir, age, 155.

Eyasu Tamru Bekru ve arkadaşları, Etiyopya'da, sağlık çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, iş yükü, çalışma şartları ve standartları gibi faktörlerin iş tatmini seviyelerini önemli ölçüde etkilediğini, diğer demografik ve iş ile ilgili faktörlerin ise iş tatmini düzeylerini etkilemede daha zayıf bir öneme sahip olduğunu bulmuşlardır.[128]

3.3.2.2. Maaş

Maaş ve ücretler iş tatmini seviyelerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İkramiye ve ödüller gibi farklı nitelikler ile isimlendirilen ücret çalışanların motivasyonuyla ilişkilidir. Kurumların ödeme sistemleri ve terfi politikaları net ve endüstri normları ile çalışanların beklentilerine uygun olmalıdır. Çalışanların maaşı ve ücretleri çalışana sosyal statü sağlamalı ve beklentilerini karşılayabilmelidir. Bireyler maaş ve terfi politikalarını adil olarak algılamalıdır. Organizasyonlar politikalarında büyüme hedeflemelidir ve çalışanlara motivasyon ve yüksek seviyede iş tatmini sağlayabilmeleri için mali yardımlarla birlikte finansal olmayan menfaatleri de sunmalıdır.[129]

Mirza S. Saiyadain'in 1985'te kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği Hindistan – Nijerya karşılaştırması çalışmasında yıllık gelir ile iş tatmini arasında hem Hindistan hem de Nijerya için anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Ancak iki örnek üzerinde elde edilen bulgular batıdaki bulgularla çelişmektedir; batıdaki çalışmalarda yüksek gelirin, yüksek tatmin ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde paranın gerçek değerindense göreceli değeri daha önemli olabilmektedir.[130]

Lai Chai Hong ve arkadaşları, Seremban, Malaysia'da bir fabrikada, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler üzerine yaptıkları araştırmada, maaş ve diğer yan haklar ile çalışanların iş tatmini seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve aynı işlerde adil ücretlerin çalışanların tatmin seviyesini yükselttiğini saptamışlardır. Ancak iş tatminini etkileyen tüm demografik ve örgütsel etmenler arasında maaş ve yan hakların tatmin düzeyini belirlemede en önemli etmen olmadığını, çalışma

[128] Eyasu Tamru Bekru ve diğ, "Job Satisfaction and Determinant Factors Among Midwives Working at Health Facilities in Addis Ababa City, Ethiopia", **Plos One,** V.12, N.2, (Şubat 2017), 39.
[129] V. G. Kondalkar, **Organizational Behaviour,** (New Delhi, New Age International Publishers, 2007), 89.
[130] Mirza S. Saiyadain, "Personal Characteristics and Job Satisfaction: India – Nigeria Comparison", **International Journal of Psychology**, Vol.20, 1985, 151.

koşulları ve çalışma saatleri gibi diğer etmenlerin iş tatmini seviyelerini daha yüksek ölçüde etkilediğini tespit etmişlerdir.[131]

Amerika'da K-12 eğitim kurumlarındaki bilişim teknolojileri çalışanlar üzerinde, maaş ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan araştırmada katılımcıların %46'sının maaşlarından tatmin sağladıklarını, buna karşılık %33'ünün ise tatmin sağlayamadıklarını, %71'inin yöneticilerinden memnun olduklarını, %75'inin çalışma saatlerinden memnun olduklarını, %49'unun üst düzey yöneticilerden memnunken, %22'sinin memnuniyetsiz olduğunu bulmuşlardır.[132]

3.3.2.3. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların iş tatminlerini fiziksel ve psikolojik olarak etkileyebilmektedir. Khan'a göre iş sağlığı ve güvenliği riskinin yüksek olması çalışanların iş tatmin düzeylerini düşürmektedir. Mesleki güvenlik çalışan güvenliğini sağlamaktadır. İş güvenliği düzeyinin yüksek olması çalışanların iş tatminlerini arttırabilir. Rotanindo'ya göre iş stresi huzuru fiziksel ve psikolojik olarak kötü yönde etkileyecek faktörlerden bir tanesidir. İş tatmini biyolojik ve kimyasal risk faktörleri gibi iş sağlığı ve güvenliği faktörleri tarafından etkilenebilmektedir. İş güvenliği, iş sırasında sağlığa zararlı çeşitli faktörlerin yarattığı durumlardan kaçınma anlamına gelmektedir. İş sağlığı, çalışma esnasındaki yorulma ve yaşlanmayı önleme ve yaşam kalitesini artırmayı kapsamaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması çalışanların iş tatmin seviyelerini yükseltebilmektedir.[133]

3.3.2.4. Yöneticinin Yaklaşımı ve Kişilerarası İlişki

Kişilerarası ilişki, çalışanların yöneticileriyle, meslektaşlarıyla ve astlarıyla olan işbirliği derecesi, saygı ve güven deneyimi anlamına gelmektedir. Çalışanlar organizasyonda çalışan diğer kişilerle iyi bir ilişki yaşadıklarında, birlikte takım halinde çalışabilirler ve memnuniyetsizliğe yol açacak herhangi bir uyuşmazlık yaşamaktan kaçınabilirler. Yöneticilerin çalışanlara karşı arkadaşça ve anlayışlı olması, iyi performans sergilediklerinde takdir etmesi, onları dinlemesi ve gerçek ilgi

---

[131] Lai Chai Hong ve diğ, "A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia", **Business Management Dynamics,** V.3, N.1, (Temmuz 2013), 36.
[132] David Nagel, "Salary and Job Satisfaction", **THE Journal,** (Ocak-Subat 2017), 8-9.
[133] Lawrence Bello Maimako, Abdu Ja'afaru Bambale, "Human Resources Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State owned Universities: A Conceptual Model", **Journal of Marketing and Management,** V.7, N.2, (Kasım 2016): 9-11.

göstermesi çalışanların iş tatmini seviyesini yükseltecektir. 1999'da Mullins kişilerarası ilişkinin önemli olduğundan ve bu fırsatlar kaçırıldığında çalışanların kendilerini yoksun hissettiklerinden bahsetmiştir. Ayrıca çalışanların ana otoriteyle iletişimlerinin yöneticileri aracılığıyla kurulduğuna, bunun iş tatmin seviyesinin belirlenmesinde önemli bir faktör olduğuna değinmiştir. İstihdamın bu sosyal faktörü iş tatmini için önemlidir ve işyerinde stresi azaltmaya yardımcı olabileceği belgelenmiştir.[134]

Perrewe ile Ferris (2010) ve arkadaşlarına göre, kişilerarası ilişkiler bireyin stresli iş talepleri ile başa çıkma becerisini arttırmaktadır. Politik ve tecrübeli bireylerin daha önce farklı bireyler ile birlikte ve çalışma ortamlarında edinmiş oldukları deneyim ve ustalıkları dolayısıyla, bireylerde güvenlik ve kendine güven duygusunun arttığı ve kendine güven sayesinde stres ve gerginliğin azalmasına katkıda bulunduğunu ve kişilerarası ilişki kurabilme becerisinin iş tatmini ve stres yönetimi ile pozitif ilişkili olduğunu savunmaktadır.[135]

Farklı liderlik stilleri çalışan davranışları üzerinde farklı etkilere sahiptir. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tipleri incelendiğinde, etkileşimsel liderliğin çalışanları vaat, övgü ve ödüllerle teşvik eden ve kınama ve uyarı ile eleştiren bir model olduğundan, dönüşümsel liderlik incelendiğinde ise, süreç odaklı, çalışanları organizasyon vizyon ve beklentileri doğrultusunda eğiten ve geliştiren bir liderlik modeli olduğundan bahsedilebilir. 1988'de Hater ve Bass dönüşümsel liderliğin, astların etkinliğini ve iş tatminlerini sağlama açısından etkileşimsel liderliğe göre daha güçlü olduğunu araştırmalarında bulmuşlardır. Pieterse ve arkadaşlarının 2010'da yaptığı araştırmada ise psikolojik teşvik yüksek olduğunda dönüşümsel liderliğin yenilikçi davranış ile pozitif ilişki içinde olduğu, buna karşılık etkileşimsel liderliğin yenilikçi davranış ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır.[136]

---

[134] Zainuddin Zakaria ve diğ., "Determining Critical Success Factors of Job Satisfaction Among Government Servant: Empirical Evidence in Malaysia", William D. Edison (Ed). **Advances in Business and Management,** İçinde, (New York, Nova, 2011), V.1, 139-140.

[135] Deborah Farrell and Kathryn Gow, "Employee Perceived Workplace Stress:Examing Core Self-Evaluations, Political Skill, Coping Strategies and Support", Kathryn M. Gow and Marek J. Celinski (Eds). **Wayfinding through Life's Challenges,** İçinde, (New York, Nova, 2011), 353.

[136] Yan-Hong Yao and Ying-Ying Fan ve diğ., "Leadership, Work Stress and Employee Behaviour", **Chinese Management Studies**, V.8, N.1, (2014): 113.

3.3.2.5. Kariyer Planlama ve Ödüllendirme

Çalışanlar için kariyer planlama ve başarı elde ettiklerinde ödüllendirme iş tatminlerini etkileyen önemli bir motivasyon faktörüdür. Çalışanlar bir hedefi başardığında, çocuklar, gençler ve yakınımızdaki herkes gibi başarılarını başkalarından duymak ve geri bildirim almak isterler. Bu, iş ortamında çalışanların resmi başarılarını yılda bir kere veya altı ayda bir kere değerlendirmek ile ilgili değil, yıl içerisinde herhangi bir şeyi başardıklarında takdir edilmeleri gerektiği ile ilgilidir. Çalışanların başarıları onaylandığında ve ödüllendirildiğinde başarılarını tekrar ederler ve daha iyilerini başarırlar. Bu ödüller, izin, hediye çekleri, şirket gazetesinde bahsedilme, teşekkür mesajı, kurumsal etkinliklere davet şeklinde olabilir.[137]

3.4. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İş tatmini veya tatminsizliği örgüt kültürünü, çalışanın psikolojik ve bedensel sağlığını, sosyal refahı ve ekonomik büyümeyi etkileyecek derecede önem taşımaktadır. Kurumların verimliliği ve performansı, ödedikleri vergiler, karlılık oranları ve piyasa değerleri ile değil, modern yönetim ilkelerine göre insan kaynağı ile de ölçülmelidir. İş tatmini ilk olarak etik bir ihtiyaç ve sosyal sorumluluk olarak kurumlar tarafından benimsenmelidir.[138]

İş tatmini ile yaşam tatmini arasında da anlamlı bir ilişki vardır ve birçok çalışmada ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu ilişkinin üç şekli olduğu üzerinde durmaktadırlar. İlki karışma; iş deneyiminin, yaşam deneyimine karışması ve tersi şeklinde yaşam deneyiminin, iş deneyimine karışması üzerinedir. Diğeri bölünme; iş ve yaşam deneyimlerinin birbirinden uzaklaştırılması, iş ve yaşamın birbiriyle ilgisi olmayan farklı parçalara bölünmesi konusundadır. Sonuncusu ise ücret, is tatmini sağlayamayan bir kişinin ücreti ile dışarıda bunu telafi etmeye ve mutluluk aramaya çalışması ile ilgilidir.[139]

İş tatmini ile fiziksel ve psikolojik sağlık arasında yeteri kadar bağlantı kurulmuştur. Kanıtların çoğu şartlara bağlı iken iş deneyiminin sağlığı etkilemesi muhtemel gibi görünmektedir. İş memnuniyetsizliği iş yerinde çalışan bir kişi için bir şeylerin

---

[137] Alan Fairweather, **How to be a Motivational Manager,** (Oxford, howtobooks, 2007), 217.
[138] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, (İstanbul, Beta Basım Yayım, 1994), 378.
[139] Timothy A. Judge, Ryan Klinger, "Job Satisfaction: Subjective Well Being at Work", Michael Eid, Randy J. Larsen (Eds), **The Science of Subjective Well-Being,** Icinde, (New York, The Guilford Press, 2008), 403-404

yolunda olmadığını gösteriyor olabilir ve çalışanların sorunları is ile ilgili olmayabilir, ancak mutsuz bir çalışma ortamında geçirilen yıllar çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir.[140]

İşyerinde iş tatminin önemini ortaya koyan durumlardan birisi de işe devamsızlık davranışıdır. Mantık olarak, iş tatmini sağlayamayan bireylerin işe devamsızlık yapması basit şekilde algılanabilir gibi görünse de çoğu araştırmada bu iki değişken arasında ilişki bulunamamış veya zayıf ve olumsuz yönde ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu da işyerinde çalışanlara uygulanan işe devam baskısı tutumunun, is tatminin devamsızlık üzerindeki etkilerini zayıflattığını göstermektedir. Bu baskı ve tatminsizliğin işe devamsızlık yaratmasının gayri meşru bir sebep olarak görülmesi inancı çalışanı işe devam etme konusunda zorlamaktadır.[141]

Akıncı 2002'de, örgütsel ve/veya bireysel olarak iş tatmininin sağlanması ve sağlanamaması hallerinde karşılaşılabilecek sonuçları aşağıdaki gibi yorumlamıştır.

İş Tatmini Sağlanması Durumu	**İş Tatminsizliği Durumu**
Artan örgütsel bağlılık	İşten kaçınma ve ilgisizlik
Mecburi hallerde işe gelmeme	Yoğun devamsızlık
Çalışan devir oranının düşük olması	Çalışan devir oranının yükselmesi
Sağlıklı ve motive çalışan	Sağlıksız ve motivesiz çalışan
Beceri ve üretim	İş hoşnutsuzluğunun artması
Kurum hedeflerine odaklanma	Hedefe odaklanma sorunu
Yüksek çalışan verimliliği	Etkin çalışan verimliliğine ulaşamama

Şekil 4: İş Tatmini ve İş Tatminsizliği Sonuçları

Zeki Akıncı, **"Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama",** (Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,V.4, 2002), 6.

Genel olarak iş tatminlerini sağlayan bireyler, diğer kişilerle işbirliği içinde ve verimli ekip çalışması temeli ile olumlu ilişkiler kurmaktadır. Böylece iletişim artmakta ve çatışma ortamından kaçınma sağlanmaktadır. İş tatmini sağlanmış

[140] Spector, **age**, 67.

[141] Rebecca L. Schaumberg, Francis J. Flynn, "Clarifying the Link Between Job Satisfaction and Absenteeism: The Role of Guilt Proneness", **American Psychological Association,** V.102, N.6, (2017), 982-983.

çalışanlar, işe devamsızlığın azalması, yüksek seviyede işe bağlılık, kalıcı istihdam anlamına gelmektedir.[142]

3.5. İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Son yıllardaki birçok araştırma iş kaynaklı stresin, iş tatmini ile fiziksel ve psikolojik mutluluk arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Stres bu çıktıların tamamını kapsarken açık şekilde iş tatminini ve sağlığı etkilemekte ve dahası stresle ilişkili faktörler karşılıklı ilişkileri daha karmaşık hale getirmektedir. Yaş, cinsiyet, deneyim gibi gözlemlenebilir değişkenlerle, kişilik, stresle baş etme ve kontrol şekli gibi bireysel farklılıklar çalışanlardaki stres ve iş tatmini seviyelerini farklı şekilde etkilemektedir. İş tatmini, stresle negatif yönlü bir ilişki içerisindedir.[143]

Yüksek seviyede iş tatmini, çalışanların işe karşı sorumluluklarını ve bağlılıklarını arttırarak onları stresten ve tükenmişlikten uzaklaştırmaktadır. İş tatmininin sağlanamaması işe devamsızlığın artışına neden olmaktadır. Daha sadık olacağı için, tatmini sağlanmış çalışanın organizasyonda kalması, kalmamasından daha fazla yarar sağlamaktadır. Memnuniyetsiz çalışan genellikle iş değiştirmeyi düşünmektedir. Ancak kalmaya karar verirse motivasyonu düşer ve kendi performans düşüklüğü ile birlikte kurumun da performansının düşmesine sebep olmaktadır. [144]

Son yıllardaki çalışmalar incelendiğinde iş stresi ve iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar neticesinde, çalışanlarda iş stresi seviyesi yükseldikçe; iş tatmini seviyelerinin düştüğü ifade edilebilir. Aşağıda bu çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Hilal Tuğçe Bayar'ın 2016'da, araştırma görevlilerinin iş tatmini ve iş stresleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptığı çalışmada, araştırma görevlilerinin toplam iş tatmini düzeyleri ile iş stresi düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.[145] Araştırma görevlilerinin iş stresi seviyeleri

---

[142] Barbara A. Sypniewska, "Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction", **Contemporary Economics**, V.8, I.1, (2014), 59-60.
[143] Elizabeth Austin, Bruce Kirkcaldy, "Determinants of Work Satisfaction and Physical and Psychological Health in German Managers", Alexander-Stamatios Antoniou, Cary Cooper (Eds), **New Directions in Organizational Psychology**, Icinde, (Birleşik Krallık, Gower Publishing, 2011), 222.
[144] Sypniewska, **age**, 60.
[145] Hilal Tuğçe Bayar, "İş Tatmini ve İş Stresinin Araştırma Görevlileri Üzerinde İncelenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği", (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016), 106.

arttıkça, iş tatmini seviyeleri azalmaktadır. Eğitim sektöründe yapılan bir diğer araştırma olan, Robert M. Klassen ve Ming Ming Chiu'nun Batı Kanada'daki, ilkokul, ortaokul ve lise seviyesindeki okullarda çalışan öğretmenlere yönelik yaptıkları çalışmada, yüksek seviyede stres yaşayan öğretmenler, iş tatmini seviyelerinin düşük olduğunu belirtmişlerdir.[146] Bu çalışmalar araştırmanın hipotezini destekler niteliktedir.

Araştırmanın hipotezini destekleyen çalışmalara, doğrudan müşteri ile iletişim halinde oldukları için, memnuniyet odaklı çalışılan hizmet sektörü ve sağlık sektöründe yapılan şu çalışmalar örnek gösterilebilir:

Lavinia Cicero, Antonio Pierro ve Daan Van Knippenberg, 2006 yılında İtalya'da, çağrı merkezi çalışanları, hemşireler ve ordu çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada, çalışanların iş tatmini ile iş stresleri arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.[147] Dr. Jacob, Hindistan'da kadın banka çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada aynı şekilde çalışanların iş stresi ve iş tatminleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.[148] Yine, Ahsan ve arkadaşları, 2013'te Endonezya'da sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada, çalışanların yüksek seviyedeki iş stresinin, iş tatmini seviyelerini düşürdüğünü görmüşlerdir.[149] Bu sektörlerde çalışan kişilerin, hastalarla veya müşterilerle sürekli iletişim halinde olmaları iş stresi seviyelerini yükseltmektedir, çalışma ile yüksek seviyedeki iş stresinin çalışanlarda tatmin düzeyini olumsuz etkilediği ortaya koyulmuştur.

Müşteri ile doğrudan iletişim halinde olmayan, destek ofislerde çalışan kişiler üzerinde uygulanmış bir örnek olan Sahukar Madkura ve arkadaşlarının, 2014'te Hindistan'daki Bilişim Teknolojileri uzmanlarına yönelik yaptıkları çalışma da araştırmanın ana hipotezini destekler niteliktedir, Madkura ve arkadaşları

[146]Robert M. Klassen ve Ming Ming Chiu, "Effects on Teacher's Self-Efficiacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience and Job Stress", **Journal of Educational Psychology**, V.102, N.3, (2010), 749.

[147] Lavinia Cicero, Antonio Pierro ve Daan Van Knippenberg, "Leader Group Prototypicality and Job Satisfaction: The Moderating Role of Job Stress and Team Identification", **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**, V.11, N.3, (2007), 165-175.

[148] K.K. Jacob, "Occupational Stress and Job Satisfaction Among Working Women in Banks", **Paradigm**, V.16, N.1, (Ocak-Haziran 2012), 36.

[149] Ahsan ve Adine Yenie Cahyaning Pradyanti, "Job Stress and Job Satisfaction Among Nurses in Mardi Waluyo Hospital Blitar", **Journal Ners,** N.10, V.2., (Ekim 2015), 318.

araştırmaları neticesinde, çalışanların iş stresi ve iş tatminleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.[150]

Yönetici seviyesindeki çalışanlar incelendiğinde ise diğer çalışmalarda olduğu gibi, yöneticilerin iş tatmini düzeyi, iş stresine bağlı olarak düşüş göstermektedir. Literatürde, Punjab Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak çalışan, Umm e Farwa Mubasher, Amani Moazzam Baig ve Nighat Ansari, Pakistan'da yönetici seviyesindeki çalışanlar arasından rastgele seçtikleri kişiler üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların iş streslerinin, is tatminleri ile negatif olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.[151]

Konuyla ilgili olarak, Siw Tone Innstrand ve arkadaşları, Norveç'te iki belediyede zihinsel engelli insanlarla çalışan kişiler üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların stresleri azaldıkça, iş tatmini seviyelerinin arttığını gözlemlemişlerdir.[152] Tüm bu çalışmalarda olduğu gibi, iş stresi sağlık durumuna, çalışma şekline, çalışma ortamına bakılmaksızın tüm çalışanların iş tatmini seviyesini etkilemektedir.

Çalışmamızın evrenini oluşturan turizm sektörü konaklama işletmelerinde yapılan bazı benzer çalışmalar ve sonuçları şu şekildedir:

Akova, Emiroğlu ve Tanrıverdi, İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, otel çalışanlarının iş stresleri ile iş tatminleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.[153] Çalışmamızda da beklenildiği gibi çalışanların iş stresi seviyesi yükseldikçe iş tatmini seviyeleri düşmektedir. Daha çok mevsimlik otellerin bulunduğu Antalya Bölgesinde, Yeliz Pekerşen, 5 yıldızlı otellerde çalışan aşçılar üzerinde, 2015'te yaptığı araştırmada, aşçıların iş stresi seviyeleri ile iş tatmini seviyeleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aşçıların iş stresi düzeyleri yükseldikçe; iş tatmini

---

[150] Sahukar Madkura ve diğ., "Job Satisfaction, Job Stress and Psychosomatic Health Problems in Software Professionals in India", **Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine**, V.18, N.3, (Aralık 2014), 153-161.

[151] Umm e Farwa Mubasher, Amani Moazzam Baig ve Nighat Ansari, "Employee religiosity: impact on Job stress and Job satisfaction", **New Horizons,** V.9, N. 2, (2015), 1.

[152] Siw Tone Innstrand, Geir Arild Espnes, Reidar Mykletun, "Job Stress, Burnout and Job Satisfaction: An Intervention Study For Staff Working with People with Intellectual Disabilities", **Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities**, V.17, (2004), 125.

[153] Orhan Akova, Begüm Dilara Emiroğlu, Haluk Tanrıverdi, "İş Stresi ile Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Çalışma", **Journal of Management, Marketing and Logistics,** V.2, I.4, (2015), 390.

düzeyleri düşmekte, iş stresi düzeyleri düştükçe de; iş tatmini seviyeleri yükselmektedir.[154]

Son yıllarda turizm faaliyetlerinin ilgi gördüğü Tayland'da da, konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bu konuda çalışmalar yapılmıştır:

Puangpen Churintr'in, Tayland'da otel çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, çalışanların iş stresi ile iş tatmin düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir.[155] 2015'te, Tayland'da otel şefleri ile yapılan bir diğer çalışmada da, iş tatmini ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur, iş tatminini sağlamış olan şeflerin stres seviyeleri daha düşük çıkmıştır.[156]

İş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik olarak yapılan çalışmaların incelenmesiyle, bu çalışma tamamlandığında da, iş stresinin iş tatminini negatif yönde etkilediği sonucunun ortaya çıkması beklenmektedir.

[154] Yeliz Pekerşen, "Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki", (Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), 142.

[155] Puangpen Churintr, "Perceived Organizational Culture, Stress and Job Satisfaction Affecting on Hotel Employee Retention: A Comparison Study Between Management and Operation Employee", **Employment Relation Record,** V.10, N.2, (2010), 70.

[156] Patcharanan Tongchaiprasita, Vanchai Ariyabuddhiphongs, "Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediatingeffects of job satisfaction and job stress", **International Journal of Hospitality Management,** V.55, (2016), 36.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ STRESİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Belirli seviyelerin üzerindeki iş stresi, ilk olarak çalışanların performanslarını olumsuz etkilemekte, sonrasında ise tüm örgüte yayılarak verimliliği azaltmakta ve kurumun performansını olumsuz etkilemektedir. Düşük seviyede iş tatmini ise, işgücü devir oranın yükselmesi ve işgücü kayıplarıyla sonuçlanmaktadır. İş stresinin, iş tatminini negatif yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu çalışma, iş stresinin etkilerini mümkün olduğunca en düşük seviyeye indirgemede bir kaynak olarak kullanılması için planlanmıştır.

Araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin iş stresi ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktır. Stresin kaynaklarını ve boyutlarını vurguladığı için bu gibi ampirik çalışmaların geliştirilmesi gereklidir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma tanımlayıcı bir araştırmadır, hipotezler; ana hipotez, alt boyutlara ilişkin hipotezler ve demografik değişkenler ile ilgili olan hipotezler olarak üç ayrı bölümde yer almaktadır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

- Çalışanların veri toplama aracımız olan ankete verecekleri yanıtların doğru ve gerçekçi olacağı varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılacak veri toplama aracının, araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı varsayılmaktadır.
- Verilerin toplanacağı örneklemin, evreni temsil edebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

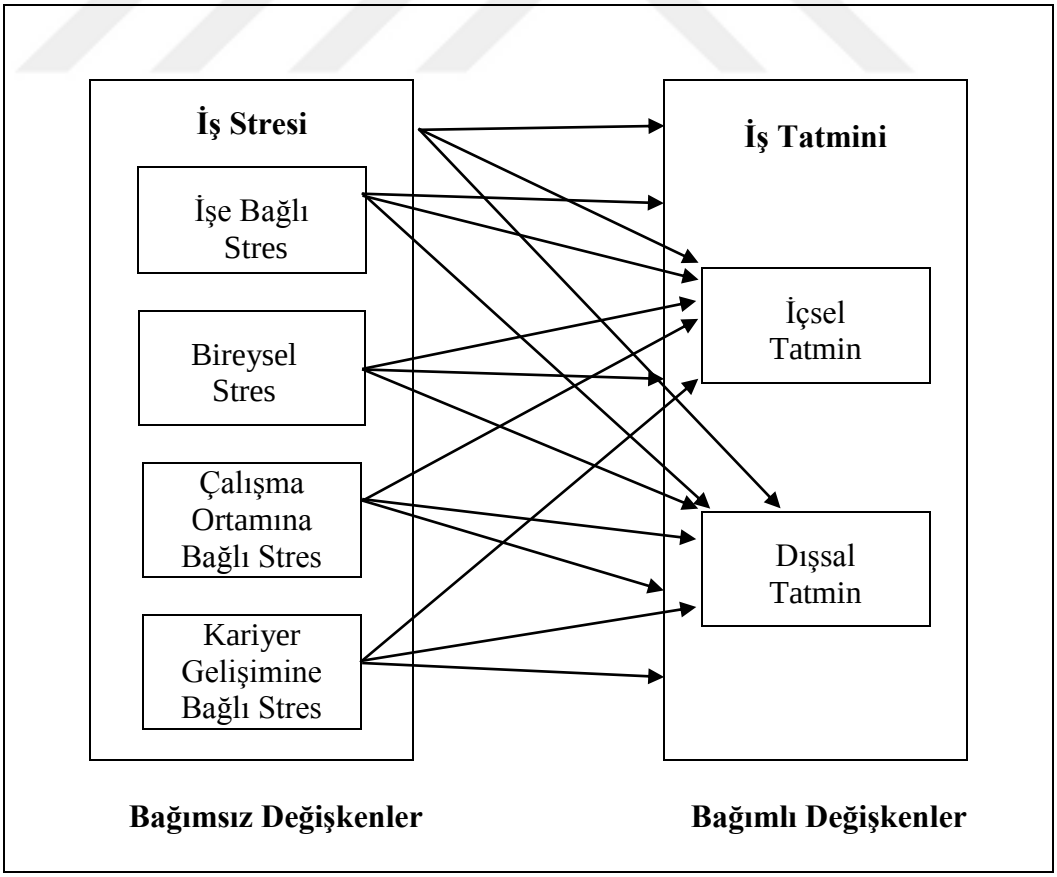
Konu Sınırlılığı: Araştırmada iş stresi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir.

Uygulama Alanı Sınırlılığı: Bu çalışma sadece İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin idari kadrolarındaki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

Kişi Sınırlılığı: İstanbul'da ayni nitelikteki otellerde çalışan 268 kişi araştırmaya dahil edilmiştir.

Zaman Sınırlılığı: Araştırma için kullanılacak olan veri toplama aracı anketin dağıtımı, uygulanması, toplanması ve hatalı dolduranlara geri dönüş yapılarak düzelttirilmesi faaliyetleri zaman kısıtı sebebiyle 30 işgününü alacak şekilde düzenlenmiştir ve bu zaman diliminden sonra gelen anketler araştırmaya dahil edilmemiştir.

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Orijinal ölçekte iş stresi ana değişkeni yedi ayrı boyuta ayrılmışken faktör analizi sonucunda boyut sayısı dörde inmiştir.

4.5.1. Ana Hipotez

H1: İş stresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

4.5.2. Alt Hipotezler

H1a: İş stresi ile içsel iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: İş stresi ile dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: İşe bağlı stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1d: İşe bağlı stres ile içsel iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1e: İşe bağlı stres ile dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1f: Bireysel stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1g: Bireysel stres ile içsel iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1h: Bireysel stres ile dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1ı: Çalışma ortamına bağlı stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1i: Kariyer gelişimine bağlı stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

4.5.3. Demografik Değişkenlere Bağlı Hipotezler

H2: İş stresi çalışanların demografik değişkenleri açısından farklılık göstermektedir.

H2a: İş stresi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: İşe bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Bireysel stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2d: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2e: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2f: İş stresi ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2g: İşe bağlı stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2h: Bireysel stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2ı: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2i: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2j: İş stresi ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2k: İşe bağlı stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2l: Bireysel stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2m: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2n: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2o: İş stresi ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2p: İşe bağlı stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2r: Bireysel stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2s: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2t: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır

H3: İş tatmini çalışanların demografik değişkenleri açısından farklılık göstermektedir.

H3a: İş tatmini ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: İçsel iş tatmini ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: Dışsal iş tatmini ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır

H3d: İş tatmini ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3e: İçsel tatmini ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3f: Dışsal iş tatmini ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3g: İş tatmini ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3h: İçsel iş tatmini ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3ı: Dışsal iş tatmini ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3i: İş tatmini ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3j: İçsel iş tatmini ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3k: Dışsal iş tatmini ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye'de bulunan 5 ve 4 yıldızlı toplam 44 yerli zincir otelin çalışanları (TUROB 2017 istatistik raporlarına göre) araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Birçok araştırmada olduğu gibi, zaman ve maliyet kısıtlılığından dolayı kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek araştırmanın örneklemi belirlenmiştir. İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde beyaz yakalı olarak çalışan kişi sayılarına, sektörel raporlar incelenerek ve elektronik posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmış, ancak ulaşılamamıştır. Ağustos 2017'de, İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren 8 yerli zincir otele 420 tane anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 281 tane geri dönüş olmuştur. Anketlere geri dönüş oranı %67'dir. Doldurulan anketlerden uygun cevaplanmadığı düşünülen 13 anket araştırmaya dahil edilmemiştir.

İstanbul Kalkınma Ajansı'nın verilerine göre, İstanbul İli küresel rekabet edebilirliğinin yükseltilmesi açısından 2010- 2013 İstanbul Bölge Planı'nda turizm

sektörü, yatırımcılar tarafından stratejik sektör olarak belirlenmiştir. Bu sebeple İstanbul'un turizm açısından dikkat çekmesi ve gerekli yatırımların yapılması hedeflenmiştir. Yeni açılan havayolları ve limanları ile ulaşımın kolay olması, sanayi şehri olması, Boğaz, Adalar gibi doğal ve kültürel zenginliklere sahipliği ile konaklama ve yeme - içme - alışveriş olanakları yerli ve yabancı turistler açısından İstanbul'u cazip hale getirmektedir. Kolay ulaşılabilir olması, misafir sayılarının yüksek olması, belirli sezonlarda faaliyetlerini durdurmaması, turistik ve aynı zamanda sanayi şehri olması sebebiyle araştırmada Turizm açısından diğer dünya ülkeleri ile rekabet edebilme gücüne sahip olan İstanbul ili tercih edilmiştir.

4.7. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak araştırmada anket uygulaması tercih edilmiştir. İş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerinden yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumunu değerlendirmeye yönelik dört soru sorulmuştur.

İkinci bölümde çalışanların iş stresi seviyelerini ölçmeye yönelik 15 ifadeden oluşan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Coşgun (2006)' ya ait ölçekten birebir faydalanılmıştır.[157]

İş stresi ölçeğindeki 1, 3, 5, 9, 11, 13 ve 15 numaralı ifadeler ters kodlanmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların iş tatminlerini ölçmeye yönelik olarak 1967'de Weiss, Dawis, England ve Lofquist'in oluşturduğu Minesota (MSQ) İş Tatmini anketinin, Baycan (1985) tarafından Türkçe' ye çevrilen 20 ifadelik kısa formu kullanılmıştır. Bu form iş tatmininin içsel ve dışsal iş tatmini olarak iki boyutunu kapsamaktadır. Bu ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

Toplam 39 ifadeden oluşan anketin, iş stresi ve iş tatmini bölümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum, şeklinde puanlanmıştır. Ters kodlanan ifadelerde ise;

[157] Nükhet Coşgun, "Çalışma Hayatında Stres ve İyimserliğin İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), Ek1.

1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Fikrim Yok, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum, şeklinde puanlanmıştır.

4.8. Veri Analiz Teknikleri

Araştırma verilerinin istatistiksel analizi SPSS 21.00 programı ile yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirmek için, Nisan 2011'de örneklem gruba 50 tane anket dağıtılmış ve geri dönen 34 anket ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonrasında ölçeklerin güvenilirlikleri yeterli düzeyde olduğu için anket üzerinde değişiklik yapılmadan çalışmaya devam edilmiştir. Çalışma tamamlandığında, iş stresi ve iş tatmini ölçeklerinin boyutlarını değerlendirmeye yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve tüm boyutlarıyla birlikte güvenilirlikleri test edilmiştir. Ardından normal dağılıma uygun olup olmadığını test etmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testleri uygulanmıştır. Çarpıklık ve basıklık (Skewness-Kurtosis) değerleri de incelenmiş ve verilerin normal dağılıma uygun olmaması sebebiyle çalışmada parametrik olmayan testlere yer verilmiştir. Otel çalışanlarının iş streslerinin ve iş tatminlerinin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmeye yönelik olarak, demografik değişkenlerden cinsiyet için Man Whitney U analizi, yaş, eğitim durumu ve kıdem için Kruskal Wallis analizi, çalışanların iş stresi ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için ise Spearman Korelasyon analizi yapılmıştır. Testler, %5 anlamlılık düzeyi ve %95 güven aralığında uygulanmıştır.

4.9. Bulgular ve Yorumlar

4.9.1. Pilot Çalışma Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan anketin güvenilirliğini test etmek için ilk olarak pilot çalışma yapılmıştır, anket güvenilirlik kriteri $\alpha>0,70$ olarak değerlendirilmiştir.

34 katılımcı ile gerçekleşen pilot çalışma sonucunda iş stresi ölçeğinin güvenilirlik analizi alfa değeri 0,72; iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi alfa değeri 0,91 çıkmıştır. Her iki ölçekte de güvenilirlik değerleri uygun olduğu için herhangi bir ifadenin çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 2: Pilot Çalışma İş Stresi ve İş Tatmininin Güvenilirlik Analizleri

	İş Stresi	İş Tatmini
Cronbach's Alpha Değeri	0.72	0,91

4.9.2. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Çalışmada katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlerle ilgili dağılımları bu bölümde gösterilmektedir.

Tablo 3: Yaşa göre Frekans Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 18-25 Yaş	50	18,7	18,7
26-33 Yaş	139	51,9	70,5
34-41 Yaş	47	17,5	88,1
42 ve Üzeri	32	11,9	100
Toplam	268	100	

Tabloda görülebileceği gibi katılımcıların %18,7'si, 18-25 yaş aralığında, %51,9'u 26-33 yaş aralığında, %17,5'i 34-41 yaş aralığında, %11,9'u 42 ve üzeri yaş aralığında dağılım göstermiştir. Bütüne bakıldığında katılımcıların %52'lik kısmının 26-33 yaş aralığında olduğu ifade edilebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların yaklaşık %70'inden fazlasını 18-33 yaş arası (1984-1999 yılları arasında doğanlar) çalışanlar oluşturmaktadır. Kaminski ve Currie'nin nesil sınıflandırmasına göre 1984-1999 yılları arasında doğan kişiler Y jenerasyonu olarak adlandırılmaktadır. Y jenerasyonu; görev odaklı, sosyal iletişimi yüksek, bilgi tüketicisi, teknolojiyi anlayan ve kullanan, takım çalışmasını seven ve deneyimsel aktivitelerden hoşlanan kişiler olarak tanınmaktadır.[158]

[158] June Kaminski and Sylvia Currie, "Planning Your Online Course", **Education for a Digital World Advice, Guidelines and Effective Practice From Around The Globe**, Ed. David G. Harper, Vancouver: BCcampus, 2008, 197.

Tablo 4: Cinsiyete göre Frekans Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kadın	130	48,5	48,5
Erkek	138	51,5	100
Toplam	268	100	

Verilere bakıldığında katılımcıların %48,5'inin kadın, %51,5'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlar arasında cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 5: Kıdeme Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 0-2 Yıl Arası	68	25,4	25,4
2-4 Yıl Arası	82	30,6	56
4-6 Yıl Arası	73	27,2	83,2
6-8 Yıl Arası	29	10,8	94
8 Yıl ve Üzeri	16	6,0	100
Toplam	268	100	

Kıdem durumu incelendiğinde; katılımcıların %25,4'unun 0-2 yıl, %30,6'sinin 2-4 yıl, %27,2'sinin 4-6 yıl, %10,8'inin 6-8 yıl ve %6'sinin 8 yıl ve üzeri deneyimi olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında katılımcıların %83'unun 0-6 yıl arası deneyime sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 6: Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İlköğretim Mezunu	2	0,7	0,7
	Lise ve Dengi Mezunu	7	2,6	3,4
	Ön lisans Mezunu	87	32,5	35,8
	Lisans Mezunu	141	52,6	88,4
	Lisansüstü Mezunu	31	11,6	100
	Toplam	268	100	

Tablo 11'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların %0,7'sinin ilköğretim mezunu, %2,6'sinin lise ve dengi okul mezunu olduğu, %32,5'inin ön lisans mezunu olduğu, %52,6'sinin lisans mezunu olduğu, %11,6'sinin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılara genel olarak bakıldığında %52,6 ile yarısından fazlasının bir lisans programından mezun olduğu görülmektedir. İlköğretim mezunları ile lise ve dengi okul mezunlarının, araştırmaya katılım oranının düşük olması, eğitim durumlarına göre çalışanlardaki iş stresi ve iş tatmini seviyesinin farklılıklarını değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Sebebi araştırıldığında ise İstanbul'daki otel işletmelerinin idari kadrolarında daha çok en az lisans derecesine sahip çalışanları istihdam etmeyi tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

4.9.3. İş Stresi ve İş Tatmini Ölçeklerinin Faktör Analizleri

Veri seti üzerinde araştırmada kullanılan iş stresi ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin-Measure of Sampling (KMO=0,710) değeri örneklem büyüklüğünün, faktör analizi için uygun büyüklükte olduğu görülmüştür. Barlett's test of sphericity değeri incelendiğinde ise ($p=0,00<0,05$) veri seti anlamlı bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda faktör yükü diğer faktörlere göre düşük olan; "14" numaralı ifade ölçekten çıkarılarak ölçek 14 soruya indirgenmiştir.

"14" – Şu andaki işimin çalışmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.

Faktör analizi sonrasında iş stresi ölçeği alt boyutları işe bağlı stres, bireysel stres ve çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres olarak adlandırılmış ve dört boyutta belirlenmiştir. Dört boyut toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır.

Aşağıdaki tabloda iş stresi ölçeğine ait alt boyutlar ve ifadelere yer verilmiştir.

Tablo 7: İş Stresi Ölçeğinin Boyutları ve Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri			
	İşe Bağlı Stres	**Bireysel Stres**	**Çalışma Ortam. Bağlı Stres**	**Kariyer Gelişim. Bağlı Stres**
3- İşim özel hayatıma zaman ayırmamı engeller.	0,845			
5- Mesai arkadaşlarımla ve/veya amirlerimle sık sık anlaşmazlık ve çatışma içerisine girerim.	0,803			
9- Bir is günü içerisindeki bitirilemeyecek kadar ağır bir iş yükümün olduğunu düşünüyorum.	0,660			
15- İşyerimdeki geleceğim ile ilgili belirsizlik beni rahatsız eder.	0,506			
1- İşim özel hayatıma zaman ayırmamı engeller.	0,475			
8- Mesai arkadaşlarımın benden beklentilerini tam olarak yerine getiririm.		0,874		
11- Gece vardiyalarına kalmak beni rahatsız eder.		0,812		
10- Çalışırken aynı anda iki değişik üstten emirler alırım		0,624		
13- Bir gün işinizi kaybedebileceğinizi düşündüğünüz oluyor mu?		0,622		
12- İs yerinizin fiziksel koşulları (ısı, ışık, gürültü, kalabalık, havalandırma, yerleşim düzeni, vb.) çalışma ortamına uygundur.			0,853	
7- Sosyal haklarımın (İş güvenliği, ikramiye, prim vb.)yeterli olduğuna inanıyorum.			0,770	
2- İş hayatımdaki görev ve sorumluluklar aile hayatımdaki görev ve sorumluluklarımı olumlu yönde etkiler.			0,681	

Tablo 8 – devam

6- İşim ile ilgili olarak ilerleme ve yükselmem hakkında yeterli bilgiye sahibim.				0,882
4- Fikirlerimle ve işimle ilgili olarak amirlerimin tam güvenini aldığıma inanıyorum.				0,819

Çalışmada kullanılan Minnesota iş tatmini anketine faktör analizi uygulandığında Kaiser- Meyer-Olkin Measure of Sampling değerinin KMO=0,948 bulunması ile veri seti örneklem büyüklüğünün yeterli olduğuna ve Barlett's test of Sphericity değerinin 0,00 olması ile veri setinin anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Temel bileşenler yöntemi ile analiz edilen faktör yükleri değerlendirildiğinde herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçek, orijinalinden farklı olarak 11 sorudan ve 9 sorudan oluşan iki faktörel boyut olarak ayrılmıştır ve faktörel boyutlar orjinal ölçekteki gibi içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak adlandırılmıştır. İki faktör toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır. Çalışmada orijinal ölçekteki bazı ifadeler yer değiştirmiştir.

Tablo 8: İş Tatmini Ölçeğinin Boyutları ve Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri	
	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin
6- Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından işimden memnunum	0,775	
15- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.	0,765	
13- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.	0,751	

Tablo 9 – devam

16- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansından dolayı işimden memnunum.	0,691	
19- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından işimden memnunum.	0,682	
7- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	0,675	
18- Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından işimden memnunum.	0,632	
8- Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum.	0,629	
17- Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.	0,622	
12- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından işimden memnunum.	0,572	
5- Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum	0,541	
1- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.		0,861
4- Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından işimden memnunum.		0,739
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işimden memnunum		0,736
2- Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum.		0,699
11- Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansımın olması bakımından işimden memnunum.		0,652
14- İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işimden memnunum.		0,613
20- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden işimden memnunum.		0,598
10- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından işimden memnunum.		0,590
9- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işimden memnunum.		0,535

Literatürdeki çalışmalarda, Minnesota İş Doyum Ölçeği kısa formundaki maddelerin farklı faktör yapılarına ayrılabildiği görülmüştür.

Konuyla ilgili olarak Murat Hançer'e ait "An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction For Restaurant Employees" isimli doktora tezi incelenebilir.[159]

4.9.4. İş Stresi ve İş Tatmini Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri

268 katılımcı ile çalışma tamamlandıktan sonra iş stresi ölçeğinin güvenilirlik analizi alfa değeri 0,73; işe bağlı stres boyutunun güvenilirlik analizi alfa değeri 0,72; bireysel stres boyutunun güvenilirlik analizi alfa değeri 0,75; çalışma ortamına bağlı stres boyutunun güvenilirlik analizi alfa değeri 0,76; kariyer gelişimine bağlı stres boyutunun güvenilirlik analizi alfa değeri 0,72; iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi alfa değeri 0,95; içsel iş tatmini boyutunun güvenilirlik analizi alfa değeri 0,92; dışsal iş tatmini boyutunun güvenilirlik analizi alfa değeri 0,92 çıkmıştır. Ana ölçekler ve alt boyutları için bulunan güvenilirlik değerleri, çalışmaya devam edebilmek için uygun düzeydedir.

Tablo 9: İş Stresi, İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri

İş Stresi	İşe Bağlı Stres	Bireysel Stres	Çalışma Ortamı. Bağlı Stres	Kariyer Gelişim. Bağlı Stres	İş Tatmini	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
0.73	0,727	0,756	0,761	0,722	0,956	0,923	0,924

4.9.5. İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgu ve Yorumlar

İş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik hipotezler ve bulgular bu bölümde incelenecektir.

[159] Murat Hancer, "An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction For Restaurant Employees", (Doktora Tezi, The Ohio State University, Department of Human Nutrition and Food Management, 2001), s.106.

Hangi analizlerin uygulanması gerektiğine karar vermek için iş stresi ve iş tatmini ölçeklerine, normal dağılıma uygunluklarının tespitine yönelik olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testleri uygulanmıştır.

Tablo 10: Normallik Testi

	Kolmogorov Smirnov Z		Shapiro Wilk	
	İstatistik	P Değeri	İstatistik	P Değeri
İş Stresi	,074	,001	,985	,006
İşe Bağlı Stres	,136	,000	,958	,000
Bireysel Stres	,226	,000	,790	,000
Çalışma Ortamına Bağlı Stres	,229	,000	,879	,000
Kariyer Gelişimine Bağlı Stres	,225	,000	,880	,000
İş Tatmini	,184	,000	,831	,000
İçsel İs Tatmini	,205	,000	,863	,000
Dışsal İş Tatmini	,195	,000	,835	,000

Veri seti üzerinde her boyut için ayrı olarak yapılan normallik testlerine göre $p < \alpha = 0.05$ değerlerine ulaşıldığı için ve dolayısıyla normal dağılıma uygun olmadıkları için çalışmada parametrik olmayan analiz yöntemleri kullanılmıştır.

İş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Spearman Korelasyon katsayısından yararlanılmıştır.

4.9.5.1. Ana Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

H1: İş stresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 11: Spearman Korelasyon Analizi

Spearman Korelasyon	P	N
-0,208	0,001	268

İş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde r değeri: -0,208, anlamlılık değeri 0,001 olarak bulunmuştur. 0.05 anlamlılık düzeyinde, p değeri 0,05'ten küçük olduğu için, çalışmanın ana hipotezi kabul edilmiştir, otel çalışanlarının iş stresi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon değerlerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş stresleri arttıkça, iş tatmini düzeyleri düşmektedir. Ancak r = -0,208 çıktısının, 0'a yakın olması iş stresi

ve iş tatmini arasındaki ilişkinin orta seviyenin altında olduğunu göstermektedir. Bu çıktı İstanbul'daki otel çalışanlarının strese karşı mücadelede kendilerini geliştirmiş olduklarını ve iş streslerinin, iş tatminlerini yoğun şekilde etkilemesine izin vermediklerini göstermektedir.

H1a: İş stresi ile içsel iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 12: İş Stresi ile İçsel İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

Spearman Korelasyon	P	N
-0,252	0,000	268

İş stresi ile iş tatminin alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edildiğinde tablo 11 ve tablo 12'de görüldüğü gibi ana değişkenlere benzer şekilde iş stresinin içsel ve dışsal iş tatmini ile arasında negatif yönlü ve orta düzeyin altında bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmanın H1a ve H1b hipotezleri kabul edilmiştir, çalışanların iş stresi seviyesi yükseldikçe içsel ve dışsal iş tatmini seviyeleri düşmektedir.

H1b: İş stresi ile dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 13: İş Stresi ile Dışsal İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

Spearman Korelasyon	P	N
-0,136	0,026	268

İş stresi ve iş tatmini ana değişkenleri arasındaki ilişki analiz edildikten sonra, veri seti üzerinde alt boyutlar arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

4.9.5.2. Alt Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

H1c: İşe bağlı stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 14: İşe Bağlı Stres ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
-0,260	0,000	268

İşe bağlı stres ile iş tatmini arasındaki korelasyon analizine göre; r = -0,260 ve anlamlılık düzeyi p=0,000 şeklinde bulunmuştur. 0,05 anlamlılık düzeyinde, p=0,002< α=0,05 olduğu için H1c hipotezi kabul edilmiştir. İlişki anlamlı, negatif yönlü ve orta düzeyin altındadır. Otel çalışanlarının yaptıkları işe bağlı olarak yaşadıkları stres seviyeleri arttıkça, iş tatmini seviyeleri düşmektedir.

H1d: İşe bağlı stres ile içsel iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 15: İşe Bağlı Stres ile İçsel İş Tatmini Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
-0.331	0,000	268

H1e: İşe bağlı stres ile dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 16: İşe Bağlı Stres ile Dışsal İş Tatmini Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
-0.182	0,003	268

İşe bağlı stres ile içsel iş tatmini ve dışsal is tatmini boyutları arasındaki korelasyona göre sırasıyla, r = -,331 ve r=-0.182 ile anlamlılık düzeyleri p=0.000 ve p=0.003 bulunmuştur ve hipotezler kabul edilmiştir. Her iki ilişki de negatif yönlü ve orta seviyenin altındadır. İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin idari kadrolarında çalışan kişilerin işe bağlı stres seviyeleri arttıkça içsel ve dışsal is tatmini seviyelerinin azaldığı ifade edilebilir.

H1f: Bireysel stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 17: Bireysel Stres ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
-0,115	0,05	268

Bireysel stres ile iş tatmini arasındaki korelasyon analizine göre: r = -0,115 ve anlamlılık düzeyi p=0,05 çıkmıştır vr hipotezimiz kabul edilmiştir. İlişki negatif yönlü ve zayıf düzeydedir. Katılımcıların bireysel olarak yaşadıkları stres düzeyleri arttıkça iş tatmini düzeyleri azalmaktadır. Bireysel stres ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini korelasyon analizleri sonucunda anlamlılık düzeyleri sırasıyla p=0.073 ve p=0.196 değerleri, 0,05'ten büyük olması sebebiyle H1g ve H1h hipotezleri kabul edilmemiştir. Araştırmaya katılan çalışanların bireysel stres düzeyleri ile içsel ve dışsal iş tatminleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bu durum, çalışanların sosyal yaşantılarında karşılaştıkları stres yaratıcı olaylar ve bireysel kaygıları ile baş etmeye çalıştıkları ile açıklanabilir.

H1ı: Çalışma ortamına bağlı stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 18: Çalışma Ortamına Bağlı Stres ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
0,96	0,119	268

Çalışma ortamına bağlı stres ile iş tatmini arasındaki korelasyon analizi verilerine göre p=0,119 değeri 0,05'ten büyük olduğu için H1ı hipotezi reddedilmiştir. Bu sebeple otel çalışanlarının çalışma şartlarından dolayı yaşadıkları stres ile iş tatminleri arasında bir ilişki bulunmadığı belirtilebilir.

H1i: Kariyer gelişimine bağlı stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 19: Kariyer Gelişimine Bağlı Stres ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
0,46	0,456	268

Kariyer gelişimine bağlı stres ile iş tatmini arasındaki korelasyon analizi incelendiğinde görülen p=0,456 değeri 0,05'ten büyük olduğu için H1i hipotezi reddedilmiştir. Otel çalışanlarının kariyer gelişimlerinden dolayı yaşadıkları stres ile iş tatminleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

4.9.6. Demografik Değişkenler ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Çalışanların yaşları, eğitim durumları ve kıdemleri ile iş stresi ve iş tatmini seviyeleri arasında farklılık olup olmadığını analiz etmek için, veri setinde Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Demografik değişkenlerden cinsiyet ile çalışanların iş stresi ve iş tatmini seviyeleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için ise Man Whitney U testi yapılmıştır.

H2: İş stresi çalışanların demografik değişkenleri açısından farklılık göstermektedir.

H2a: İş stresi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 20: İş Stresi ile Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Yaş	N	Sıra Ortalaması
İş Stresi	18-25 Yaş Aralığı	50	119.24
	26-33 Yaş Aralığı	139	126.25
	34-41 Yaş Aralığı	47	164.76
	42 ve Üzeri	32	153.45
	Toplam	268	

Tablo 21: İstatistikler

	İş Stresi
Ki Kare	14,216
P	,007

Veriler üzerinde yapılan Kruskal Wallis analizi sonucunda bulunan p=0,007 değeri anlamlılık sınırı olan 0,05'ten küçük olduğu için H2a hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların yaşları ile yaşadıkları iş stresi seviyeleri arasında farklılık bulunmaktadır. Ortalamalar tablosuna bakıldığında 33 yaş ve altındaki çalışanların diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha fazla stres yaşadıkları görülmektedir.

H2b: İşe bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 22: İşe Bağlı Stres ile Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Yaş	N	Sıra Ortalaması
İşe Bağlı Stres	18-25 Yaş Aralığı	50	121.87
	26-33 Yaş Aralığı	139	120.67
	34-41 Yaş Aralığı	47	160.12
	42-49 Yaş Aralığı	32	178.84
	Toplam	268	

Tablo 23: İstatistikler

	İşe Bağlı Stres
Ki Kare	21,260
P	,000

Analiz sonrasında tespit edilen p=0,000 değeri, 0,05 anlamlılık sınırından küçük olduğu için H2b hipotezi kabul edilmiştir. Stres ölçeğinin alt boyutlarından olan işe bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde işe bağlı stresi en yüksek seviyede yaşayan çalışanların, 33 yaş ve altında olan çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunda idari kadrolarda çalışan kişilerin, çalışma hayatlarının ilk yıllarını yaşadıkları düşünüldüğünde, beklentilerinin daha alt seviyelerinde roller verilmesi ihtimalinin, çalışanlarda işe bağlı olarak oluşan stres seviyesini yükseltebileceği düşünülebilir.

H2c: Bireysel stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 24: Bireysel Stres ile Yaş Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Yaş	N	Sıra Ortalaması
Bireysel Stres	18-25 Yaş Aralığı	50	114,21
	26-33 Yaş Aralığı	139	132.07
	34-41 Yaş Aralığı	47	165.99
	42-49 Yaş Aralığı	32	133,69
	Toplam	268	

Tablo 25: İstatistikler

	Bireysel Stres
Ki Kare	13,380
P	,010

Bireysel stres ile yaş arasındaki farka ilişkin yapılan Kurakal Wallis analizi sonucunda p=0,10 değerinin anlamlılık sınırından küçük olması ile H2c hipotezi kabul edilmiştir. Bireysel stres ile çalışanların yaşları arasında farklılık vardır. Analiz tablosu incelendiğinde, ise bagli stres boyutuna benzer şekilde 18-33 yaş aralığında olan çalışanların bireysel stresi en yüksek seviyede yaşadığı görülmektedir. Bu grubu 42-49 yas araligindaki çalışanlar izlemektedir. Mesleki yorgunluk, emeklilik beklentileri gibi ihtimaller bu yaş grubundaki çalışanlarda bireysel stresin yükselmesine sebep olabilir.

H2d: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H2e: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres alt boyutları ile yaş arasındaki farklılığa ilişkin yapılan analiz sonucunda p değerleri 0,05 anlamlılık sınırından yüksek olduğu için hipotezler reddedilmiştir. Çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres alt boyutları ile çalışanların yaşları arasında farklılık bulunmadığı için çalışmada tablolarına yer verilmemiştir. Tüm yaş grubundaki çalışanlar, çalışma ortamına ve kariyer gelişimlerine bağlı olarak benzer seviyelerde stres yaşamaktadırlar.

H2f: İş stresi ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 26: Cinsiyet ile İş Stresi Seviyelerine İlişkin Man Whitney-U Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama
İş Stresi	Kadın	130	129.16
	Erkek	138	139.53
	Toplam	268	

Tablo 27: İstatistikler

	İş Stresi
Mann-Whitney U	8275,5
P	,273

Man Whitney-U analizi sonucuna göre elde edilen p=0,273 değeri 0,05 anlamlılık sınırından yüksek olduğu için H2f hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların iş stresi seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek çalışanlar birbirlerine yakın seviyelerde iş stresi yaşamaktadır, kadın ve erkek çalışanların iş stresi seviyelerinde farklılık görülmemektedir.

İşe bağlı stres alt boyutu ile çalışanların cinsiyetleri arasında yapılan Man Whitney-U analizi sonucunda ortaya çıkan p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır ve H2g hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların işe bağlı stres seviyeleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H2h: Bireysel stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 28: Cinsiyet ile Bireysel Stres Seviyelerine İlişkin Man Whitney-U Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama
Değişken	Kadın	130	122
	Erkek	138	146,28
Bireysel Stres	Toplam	268	

Tablo 29: İstatistikler

	Bireysel Stres
Mann-Whitney U	7344,5
P	,010

Cinsiyet ile bireysel stres seviyelerine ilişkin yapılan analiz sonucuna göre p=0,010 değeri 0,05'ten küçük olduğu için H2h hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların bireysel stres seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Analiz verileri incelendiğinde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla bireysel stres yaşadığı görülmektedir. Türk aile toplumunda kadınlara özgü olduğu düşünülen iş dışı sorumlulukların, kadınların iş yaşamında bireysel stres seviyelerini yükselttiği düşünülebilir.

H2ı: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H2i: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Cinsiyet ile çalışma şartlarına ve kariyer gelişimine bağlı stres seviyeleri arasındaki farklılığa yönelik uygulanan test sonucunda ortaya çıkan sırasıyla p=0,638 ve p=0273 değerlerinin 0,05 anlamlılık sınırından büyük olması sebebiyle hipotezler kabul edilmiştir. Cinsiyet ile çalışma şartlarına ve kariyer gelişimine bağlı stres seviyeleri arasında farklılık yoktur ve farklılık bulunmadığı için çalışmada tablolara yer verilmemiştir. Test sonucu değerlendirildiğinde kadın ve erkek çalışanların, çalışma şartlarına ve kariyer gelişimlerine bağlı olarak yaşadıkları stres seviyelerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

H2j: İş stresi ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 30: İş Stresi ile Çalışanların Deneyim Süresine İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Deneyim Süresi	N	Sıra Ortalaması
İş Stresi	0-2 Yıl	68	121,21
	2-4 Yıl	82	134,19
	4-6 Yıl	73	127,88
	6-8 Yıl	29	156,03
	8 ve Üzeri	16	183,78
	Toplam	268	

Tablo 31: İstatistikler

	İş Stresi
Ki Kare	11,261
P	,024

İş stresi ile çalışanların deneyim süreleri arasındaki farklılığa ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen p=0,024 değerinin 0,05'ten küçük olması sebebiyle, H2j hipotezi kabul edilmiştir. İş stresi seviyeleri, çalışanların deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir. Veriler incelendiğinde 0-2 yıl arasında kıdeme sahip olan çalışanların daha yüksek seviyede iş stresi yaşadığı görülmektedir. İşe ve çalışma arkadaşlarına uyum süreci, beklentilerin farklılığı gibi ihtimallerin 0-2 yıl arasında kıdeme sahip çalışanların iş stresi seviyelerini yükselttiği düşünülmektedir.

H2k: İşe bağlı stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 32: İşe Bağlı Stres ile Çalışanların Deneyim Süresine İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Deneyim Süresi	N	Sıra Ortalaması
İşe Bağlı Stres	0-2 Yıl	68	112,83
	2-4 Yıl	82	121,37
	4-6 Yıl	73	136,72
	6-8 Yıl	29	176,83
	8 ve Üzeri	16	200,03
	Toplam	268	

Tablo 33: İstatistikler

	İşe Bağlı Stres
Ki Kare	30.573
P	,000

Analiz sonuçlarına göre p=0,000 değerinin 0,05'ten küçük olması hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. İşe bağlı stres seviyeleri çalışanların deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde 0-2 yıl ve 2-4 yıl arasında kıdeme sahip olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek seviyede işe bağlı stres yaşadığını göstermektedir.

H2l: Bireysel stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2m: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2n: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bireysel stres, çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres alt boyutları ile çalışanların deneyim süresi arasındaki farklılığı değerlendirmeye yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis analizi sonucunda sırasıyla p=0,06, p=0,082 ve p=0,348 değerleri, 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğu için hipotezler reddedilmiştir. Çalışanların deneyim sürelerine göre bireysel stres seviyeleri, çalışma ortamına bağlı stres seviyeleri ve kariyer gelişimine bağlı stres seviyeleri farklılık göstermemektedir.

H2o: İş stresi ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İş stresi ile çalışanların eğitim durumları arasındaki farklılığa ilişkin yapılan Kruskal Wallis analizine göre bulunan p=0,051 değeri 0,05'ten büyük olduğu için H2o hipotezi kabul edilmemiştir. Çalışanların eğitim durumları ile iş stresi seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bulgular neticesinde, eğitim durumlarına göre çalışanların stres seviyeleri benzerlik göstermektedir. İşe bağlı stres ve bireysel stres alt boyutları ile çalışanların eğitim durumu arasında yapılan analiz sonucunda farklılık bulunmadığı için H2p ve H2r hipotezleri kabul edilmemiştir ve iş stresinin bu alt boyutları ile çalışanların eğitim durumu arasındaki farklılıkları değerlendirmeye yönelik analiz sonuçlarına çalışmada yer verilmemiştir.

H2s: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 34: Çalışma Ortamına Bağlı Stres ile Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması
Çalışma Şartlarına Bağlı Stres	İlk. Lise ve Dengi Okul Mezunu	9	68,5
	Ön lisans Mezunu	87	109,39
	Lisans Mezunu	141	146,62
	Yüksek Lisans Mezunu	31	173,18
	Toplam	268	

Tablo 35: İstatistikler

	Çalışma Şartlarına Bağlı Stres
Ki Kare	31,974
P	,000

Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların eğitim durumları arasındaki farklılıklara ilişkin yapılan Krusukal Wallis analizi sonucuna göre bulunan p=0,000 değeri, 0,005'ten küçük olduğu için H2s hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların, çalışma şartlarına göre stres seviyeleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Bulgular değerlendirildiğinde ön lisans mezunlarının diğer çalışanlara göre daha fazla stres yaşadığı ifade edilebilir. Araştırmaya katılan ilköğretim, lise ve dengi okul mezunlarının sayısının diğer katılımcılara görece düşük olması bu grupta çalışanlar için değerlendirme yapmayı güçleştirmektedir.

H2t: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 36: Kariyer Gelişimine Bağlı Stres ile Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması
Çalışma Şartlarına Bağlı Stres	İlk. Lise ve Dengi Okul Mezunu	9	107
	Ön lisans Mezunu	87	106,67
	Lisans Mezunu	141	140,96
	Yüksek Lisans Mezunu	31	192,06
	Toplam	268	

Tablo 37: İstatistikler

	Kariyer Gelişimine Bağlı Stres
Ki Kare	32,715
P	,000

Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların eğitim durumları arasındaki farklılıklara ilişkin yapılan Krusukal Wallis analizi sonucuna göre bulunan p=0,000 değeri, 0,005'ten küçük olduğu için H2t hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların, kariyer gelişimine göre stres seviyeleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde ön lisans mezunlarının diğer çalışanlara göre daha fazla stres yaşadığı ifade edilebilir. İdari kadro işe alımlarında ağırlıklı olarak lisans ve üstü dereceye sahip olan adayların tercih edildiği otellerde, ön lisans mezunlarının terfi edemeyecek olma düşüncesine sahip olmaları, kariyer gelişimine bağlı stres seviyelerinin artmasına sebep olabilir.

H3a: İş tatmini ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 38: İş Tatmini ve Çalışanların Yaşları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Yaş	N	Sıra Ortalaması
İş Tatmini	18-25 Yaş Aralığı	50	117,06
	26-33 Yaş Aralığı	139	141,62
	34-41 Yaş Aralığı	47	131,00
	42-49 Yaş Aralığı	32	132,31
	Toplam	268	

Tablo 39: İstatistikler

	İş Tatmini
Ki Kare	6,022
P	,197

Veri seti üzerinde, iş tatmini ile çalışanların yaşları arasındaki farklılığın belirlenmesi için yapılan Kruskal Wallis analizleri sonucunda ortaya çıkan p=0,197 değeri 0,05'ten büyük olduğu için H3a hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların iş tatmini seviyeleri, yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir. İş tatmini ana değişkeni ile çalışanların yaşları arasındaki farklılık analiz edildikten sonra çalışanların yaşları ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini alt boyutları arasında da Kruskal Wallis testi yapılmıştır ancak farklılık bulunmadığı için çalışmada analiz sonuçlarına değinilmemiştir. H3b ve H3c hipotezleri reddedilmiştir. Çalışanlar yaş ayrımı olmaksızın benzer seviyelerde genel iş tatminine, içsel ve dışsal iş tatminine sahiptir.

H3d: İş tatmini ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 40: Cinsiyet ile İş Tatmini Seviyelerine İlişkin Man Whitney-U Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama
İş Tatmini	Kadın	130	136,72
	Erkek	138	132,41
	Toplam	268	

Tablo 41: İstatistikler

	İş Tatmini
Mann-Whitney U	8682,0
P	,649

Cinsiyet ile çalışanların iş tatmini seviyeleri arasındaki farklılığa yönelik olarak yapılan Man Whitney-U analizi sonucunda bulunan p=0,649 değeri 0,05'ten büyük olduğu için H3d hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmini seviyeleri farklılık göstermemektedir. İş tatmini ana değişkeninden sonra içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini alt boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişki incelenmiş ancak farklılık bulunmadığı için çalışmada analiz sonuçlarına yer verilmemiştir. H3e ve H3f hipotezleri reddedilmiştir. Kadın ve erkek çalışanlar benzer seviyelerde iş tatminine sahiptir. Ortalamalar tablosuna bakıldığında ise, kadın çalışanların küçük bir farkla erkek çalışanlara oranla daha yüksek seviyede iş tatminine sahip oldukları belirtilebilir.

H3g: İş tatmini ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 42: İş Tatmini ile Çalışanların Deneyim Süresine İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Deneyim Süresi	N	Sıra Ortalaması
İş Tatmini	0-2 Yıl	68	119,10
	2-4 Yıl	82	131,06
	4-6 Yıl	73	159,34
	6-8 Yıl	29	120,1
	8 ve Üzeri	16	130,31
	Toplam	268	

Tablo 43: İstatistikler

	İş Tatmini
Ki Kare	11,418
P	,022

İş tatmini ve çalışanların deneyim süresi arasındaki farklılığı anlamaya yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis analizi sonucunda bulunan p=0,022 değeri 0,05'ten küçük olduğu için H3g hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların iş tatmini seviyeleri deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir. Bulgular incelendiğinde

çalışanların iş tatmini seviyelerinin işe başlangıçtan 6. yıla kadar deneyim süreleri ile doğru orantılı olarak arttığı, 6. ve 8. yıl arasında azaldığı, 8. yıldan sonra ise tekrar arttığı görülmektedir.

H3h: İçsel iş tatmini ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H3ı: Dışsal iş tatmini ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İçsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini alt boyutları ile çalışanların deneyim süreleri arasındaki analiz verileri incelendiğinde içsel iş tatmini ile çalışanların deneyim süreleri arasında (p=0,009) anlamlı bir fark bulunmuştur ancak dışsal iş tatmini ile çalışanların deneyim süreleri arasında (p=0,128) bir fark bulunmamıştır. Otel çalışanların içsel iş tatmini seviyeleri deneyim sürelerine göre farklılık gösterirken, dışsal iş tatmini seviyeleri deneyim sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H3i: İş tatmini ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 44: İş Tatmini ile Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması
İş Tatmini	İlk. Lise ve Dengi Okul Mezunu	9	151,25
	Ön lisans Mezunu	87	129,80
	Lisans Mezunu	141	140,39
	Yüksek Lisans Mezunu	31	132,03
	Toplam	268	

Tablo 45: İstatistikler

	İş Tatmini
Ki Kare	4,675
P	,322

Analiz sonuçlarında bulunan p=0,322 değeri 0,05'ten büyük olduğu için H3i hipotezi kabul edilmemiştir. Çalışanların iş tatmini seviyeleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H3j: İçsel iş tatmini ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H3k: Dışsal iş tatmini ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İçsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini alt boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasındaki farklılığı incelemeye yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis analizi sonuçlarında p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için hipotezler kabul edilmemiştir. Otel çalışanlarının içsel ve dışsal iş tatmini seviyeleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

5. SONUÇ

Bu araştırmanın amacı turizm sektöründe, konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin iş stresi seviyeleri ile iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkinin varlığını ve yapısını incelemek ve iş stresi ile iş tatmini seviyelerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarını tespit etmektir. Çalışma kapsamında kullanılan anket İstanbul'da büyük pazar payına sahip olan 4 ve 5 yıldızlı 8 tane otelin idari kadrolarında çalışan kişilere uygulanmıştır.

Konaklama işletmelerinin idari kadrolarında çalışan 268 kişinin katılımı ile araştırma tamamlanmıştır. Mavi yaka çalışanlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Beş ayrı bölümde incelenen araştırma bulgularının ilk bölümünde pilot çalışma ve ana çalışmanın güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve deneyim süresi gibi demografik farklılıkları incelenmiştir. Üçüncü bölümde iş stresi ve iş tatmini ölçeklerinin faktör analizlerine yer verilmiştir. Faktör analizi sonucunda iş stresi ölçeğinin 4 alt boyuttan, iş tatmini ölçeğinin ise 2 alt boyuttan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. İş stresi ölçeğinin alt boyutları; işe bağlı stres, bireysel stres, çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres olarak, iş tatmini ölçeğinin alt boyutları ise içsel is tatmini ve dışsal iş tatmini olarak adlandırılmıştır. Dördüncü bölümde çalışanların iş stresi seviyeleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları incelenmiştir.

Aşağıdaki tabloda araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları bulunmaktadır.

Tablo 46: Hipotezlerin Genel Olarak Değerlendirilmesi

Hipotez	Kabul	Ret
H1: İş stresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	X	
H1a: İş stresi ile içsel iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	X	
H1b: İş stresi ile dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	X	
H1c: İşe bağlı stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	X	
H1d: İşe bağlı stres ile içsel iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	X	
H1e: İşe bağlı stres ile dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	X	
H1f: Bireysel stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	X	
H1g: Bireysel stres ile içsel iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.		X
H1h: Bireysel stres ile dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır		X
H1ı: Çalışma ortamına bağlı stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.		X
H1i: Kariyer gelişimine bağlı stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.		X
H2a: İş stresi ile çalışanların yaşları arasında bir farklılık vardır.	X	
H2b: İşe bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	X	
H2c: Bireysel stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	X	
H2d: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2e: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2f: İş stresi ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2g: İşe bağlı stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2h: Bireysel stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	X	
H2ı: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2i: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2j: İş stresi ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	X	

Tablo 46 - devam

H2k: İşe bağlı stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	X	
H2l: Bireysel stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2m: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2n: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2o: İş stresi ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2p: İşe bağlı stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2r: Bireysel stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H2s: Çalışma ortamına bağlı stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	X	
H2t: Kariyer gelişimine bağlı stres ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır	X	
H3a: İş tatmini ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H3b: İçsel iş tatmini ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H3c: Dışsal iş tatmini ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır		X
H3d: İş tatmini ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H3e: İçsel tatmini ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H3f: Dışsal iş tatmini ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H3g: İş tatmini ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	X	
H3h: İçsel iş tatmini ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	X	
H3ı: Dışsal iş tatmini ile çalışanların deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H3i: İş tatmini ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H3j: İçsel iş tatmini ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X
H3k: Dışsal iş tatmini ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.		X

Analiz sonuçlarına göre iş stresi ve iş tatmini ana değişkenleri arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş stresi seviyeleri yükseldikçe iş tatmini seviyeleri azalmaktadır. Çalışmanın ana hipotezi

desteklenmektedir. Yine benzer şekilde iş stresinin, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini alt boyutları arasında da negatif yönlü ve orta düzeyin altında ilişkilerin bulunduğu sonucuna varılmıştır. İncelemeler sonucunda araştırmaya katılan çalışanların daha çok müşteri ile aktif iletişim halinde olmayan destek ofislerde çalışanlar ile yönetici kadrosunda çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Bu grup çalışanlar, müşteri ile aktif iletişim halinde olan çalışanlara göre daha az stres unsuru ile karşılaşmaktadırlar.

Stres iş hayatı üzerinde varlığı bulunan önemli bir etkendir ve çalışma hayatında bazı belirtiler ile kendini göstermektedir. Stresin meydana getirdiği bu belirtiler çalışanları olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Stres, iş tatmini üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. İş hayatında çalışanı ekonomik rahata erdirebilecek bazı teşvikler, işyerindeki sosyal ortamlar, sağlanan eğitim destekleri, adil performans sistemi ve adil kariyer olanakları çalışanların stres seviyelerini düşürecek etkenlerden bazıları iken; düşük ücret, yetersiz sosyal haklar, çalışma ortamının olumsuz fiziki koşulları, kariyer olanaklarının sunulmaması, yöneticilerin olumsuz tutumları gibi etkenler ise çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine sebep olarak yaşadıkları stres seviyesini yükseltmekte ve iş tatmini seviyelerini ise düşürmektedir.

İş stresinin alt boyutlarından işe bağlı stres ile iş tatmini ana değişkeni, içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutları arasındaki analiz sonuçlarına göre yine negatif yönlü ve orta seviyede ve altında ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Çalışmanın teorik kısmında da belirtildiği gibi işin yapısına bağlı bazı sebepler çalışanlarda iş stresi yaratmaktadır. Bunlar arasında, çalışanların beklentileri ile yaptıkları iş arasında farklılıklar olması, bireyin yetenek ve nitelikleri ile yapılan işin gerektirdiklerinin uyuşmaması, kısa zamanda fazla iş beklentisi, iş yoğunluğu ve monotonluğu gibi sebepler yer almaktadır. Tüm bu etkenler çalışanların iş tatmini seviyelerini düşürmektedir. İş stresi alt boyutlarından bireysel stresin iş tatmini ile ilişkisi incelendiğinde yine negatif yönlü ve orta seviyenin altında bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların özel hayatlarında yaşadıkları ve strese sebep olan etkenler, kişilik özellikleri veya ruh halleri dolayısıyla yaşadıkları stres, genel iş tatmini düzeylerini etkilemektedir. İş stresinin alt boyutlarından çalışma ortamına bağlı stres ile kariyer gelişimine bağlı stresin iş tatmini ana değişkeni arasında yapılan analiz sonuçlarına göre bu değişkenler arasında istatistiki bir ilişki saptanamamıştır. İncelemeler neticesinde turizm sektöründe sunulan üstün hizmet

kalitesinin konaklama işletmelerinde çalışma ortamı ile kariyer olanaklarına da yansıdığı görülmüştür. Çalışanlara sağlanan, çalışma ortamının ısısı, temizliği ve düzeni gibi uygun fiziki şartlar çalışanlara stresle mücadelede direnç sağlamakta ve iş tatmini seviyelerini arttırmaktadır. Çalışanlara sunulan kariyer olanaklarının adil ve ulaşılabilir olması ise çalışanların iş stresi seviyelerini düşürmektedir.

Araştırmanın beşinci bölümünde çalışanların iş stresi ve iş tatmini seviyelerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre iş stresi seviyeleri ile çalışanların yaşları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yine iş stresi ana değişkenin alt boyutlarından işe bağlı stres ve bireysel stres ile çalışanların yaşları arasında farklılık tespit edilmiş, çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres alt boyutları ile çalışanların yaşları arasında ise farklılık bulunmamıştır. İş stresi ana değişkeni ile işe bağlı stres ve bireysel stres alt boyutları genel olarak incelendiğinde, iş stresini en yüksek seviyede yaşayan grubun 33 yaş ve altındaki çalışanlar olduğu görülmüştür. 33 yaş ve altı grubun Y jenerasyonu olduğu düşünüldüğünde, iş hayatına yeni başladıkları varsayımı ile çalışanların işe başlamadan önce işten ümit ettikleri ile iş anında yaptıklarının örtüşmemesi ihtimalinin çalışanlarda iş stresi seviyesini yükseltmesi olasıdır. Çalışanların nitelik, yetenek ve zekaları ile yaptıkları işin birbirine uyum sağlamaması iş stresi seviyesini yükseltmekte ve iş tatmini seviyelerini düşürmektedir. Bireylerin sosyal hayatlarında yaşadıkları olumsuz olaylar da bireysel stres seviyelerini yükselterek iş tatmini seviyelerinin düşmesine sebep olmaktadır.

Çalışanların iş stresi seviyeleri cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde; iş stresi ana değişkeni ile cinsiyet arasında farklılık bulunmamıştır, iş stresinin alt boyutlarından bireysel stres ile iş stresi arasında ise farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığa göre kadın çalışanların bireysel stres seviyesi, erkek çalışanların bireysel stres seviyesine oranla daha yüksektir. Kadın çalışanların toplumdaki yeri, iş hayatında erkek çalışanlarla eşit davranılmaması ihtimali ve kadının aile içerisinde aldığı sorumlulukların, kadınların bireysel stres seviyelerini yükselttiği düşünülmektedir. Çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres alt boyutları ile cinsiyet arasında ise farklılık tespit edilmemiştir. Analiz sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanlar çalışma ortamına ve kariyer gelişimlerine bağlı olarak benzer seviyelerde

stres yaşamaktadırlar. Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların sayı olarak birbirine yakın olması da bu konuda değerlendirme yapmayı güçleştirmektedir.

Deneyim sürelerine göre çalışanların iş stresi değerlendirildiğinde; iş stresi ana değişkeni ve işe bağlı stres alt boyutu ile deneyim süreleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığa göre 0-2 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanlar, diğer çalışanlara oranla daha yüksek seviyede iş stresi yaşamaktadırlar. Yeni işe ve yeni çalışma arkadaşlarına adaptasyon süreci, işin çalışanın beklentilerini karşılamaması, bireyin gelecekten beklentileri ile örgütün hedeflerinin uyum göstermemesi gibi etkenler çalışanlarda iş stresi seviyelerini yükseltmektedir. Bireysel stres, çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres alt boyutları ile çalışanların deneyim süreleri arasında ise farklılık görülmemiştir. Uygun çalışma ortamının ve konaklama işletmelerinde çalışanlara sunulan imkanların çalışanların stresle mücadelede direnç sağladığı düşünülmektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş stresi seviyeleri incelendiğinde; genel iş stresi seviyeleri ve bireysel stres seviyelerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği, çalışma ortamına bağlı stres ve kariyer gelişimine bağlı stres alt boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasında ise farklılık bulunduğu görülmüştür. Ön lisans mezunu çalışanların çalışma ortamına bağlı olarak yaşadıkları stres seviyesi diğer çalışanlara oranla daha yüksek seviyededir. Bu grup çalışanların daha alt seviye kadrolarda çalıştığı ve dolayısıyla yönetici kadrolarına kıyasla daha farklı olanakların sunulduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılan oteller ile yapılan görüşmeler sonucunda alt seviye kadrolarda (asistan, görevli, uzman yardımcısı gibi) çalışanlar ile üst seviye kadrolarda (yönetici, müdür yardımcısı, müdür gibi) çalışanların, çalıştıkları ortamların farklı olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Araştırmada, çalışanların iş tatmini seviyelerinin yaş aralıklarına, cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre farklılık içermediği bulunmuştur. Çalışanların deneyim sürelerine göre iş tatmin seviyeleri incelendiğinde ise; 0-2 yıl deneyime sahip çalışanların en düşük tatmin seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Bu grup çalışanların yeni işe ve yeni çalışma arkadaşlarına uyum süreci, beklentilerinin karşılanamaması, ağırlıklı olarak en alt seviyedeki kadrolarda çalışmaları, iş stresi seviyelerini yükseltirken iş tatmini seviyelerini ise düşürmektedir.

İstanbul otellerinde çalışanların orta seviyenin altında iş stresine sahip olmaları, iş stresine karşı dirençlerinin geliştiğini gösterirken, işveren ve yöneticilerinin ise iş stresi konusunda farkındalıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda otel çalışanlarının iş stresi seviyelerinin düşmesi ve daha yüksek seviyede iş tatmini sağlamaları için mesai saatleri dışında ve molalarında otel imkanlarından yararlanabilme olanağı sunulduğu öğrenilmiştir. Bunun yanı sıra deneyimli profesyonel yöneticilerle çalışmaları, eğitim imkanlarının sunulması, adil kariyer ve performans değerlendirmelerinin yapılması, çalışanların iş stresi seviyesini düşürürken iş tatmini seviyelerini ise arttırmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin ülkenin tanıtım yüzü olması ve sektörde artan rekabet sebebiyle üst seviyede müşteri memnuniyeti sağlamak zorunda olmaları, kendilerinde iş stresi yaratan önemli etkenlerdir. Turizm endüstrisi emek yoğun çalışılan bir endüstri olduğu için en önemli işgücü kaynağı olan çalışanlar stres yaratan faktörlerden mümkün olduğunca uzak tutulmalıdır. Bu bağlamda iş stresini azaltmaya yönelik olarak, ilk etapta birey nitelik ve yeteneklerine uygun işe yerleştirilmeli sonrasında ise, belirli bir döneme yayılan işe alıştırma programı yapılmalı, yoğun ve motonon olan iş planları yeniden düzenlenmeli, vardiyalı çalışma sistemi daha sağlıklı yürütülmeli, fiziki çalışma ortamları iyileştirilmeli, adil ücret ve sosyal haklar belirlenmeli, örgütsel yapı ve politikalar belirlenirken çalışanların fikirleri alınmalıdır.

KAYNAKÇA

Ahsan, Ahsan, Adine Yenie Cahyaning Pradyanti. "Job Stress and Job Satisfaction Among Nurses in Mardi Waluyo Hospital Blitar". **Journal Ners**, *c. 2 s.*10 (2015, Ekim): 318.

Ai-Yun, Hing. "Work Stress and Coping Among Professionals". **Social Sciences in Asia.** c. 11. ed. K.Chan. ABD: Brill Academic Publishers, 2007, 22.

Akgündüz, Sevgül. "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, 33-34.

_____. "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, 42.

Akova, Orhan, Kerim Işık. "Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** s.15 (2008): 18.

Akova, Orhan, Begüm Dilara Emiroğlu, Haluk Tanrıverdi. "İş Stresi ile Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Çalışma". **Journal of Management, Marketing and Logistics.** c. 2 s. 4, (2015): 390.

Altıntaş, Ersin. **Stres Yönetimi.** İstanbul: Alfa, 2003.

Arden, John B. **Surviving Job Stress: How To Overcome Workday Pressures.** New Jersey, ABD: Franklin Lakes Career Press, 2002.

Arıkanlı, Ahmet, Bekir Ulubaş. **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları.** Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, 2004, 111-115.

Arız, Tuğba. "İş Tatmini İle Stres Düzeyleri İlişkisi". Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2010, 58.

Armstrong, Michael. **Armstrong's Essential Human Resources Management Practice: A Guide to People Management.** Londra: Kogan Page, 2010.

Atılgan, Turan, İnci Dengizler. Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c. 9. s. 2,(2007): 63-64.

ATO. "İş Yaşamında Stres". http://www.ato.org.tr// [12.11.2011].

Austin, Elizabeth, Bruce Kirkcaldy. "Determinants of Work Satisfaction and Physical and Psychological Health in German Managers". **New Directions in Organizational Psychology.** ed. Alexander-Stamatios Antoniou, Cary Cooper. Birleşik Krallık: Gower Publishing, 2011: 222.

Aziz, Shahnaz, Jamie Cunningham. Workaholism, work stress, work life imbalance: exploring gender's role. **Gender in Management: An International Journal.** c. 23. s. 8 (2008): 554.

Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe. Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları.** c. 13. s. 1 (2008): 51.

Bakker, Arnold B., Wido G. M. Oerlamans, Lieke L. Ten Brummelhuis. "Becoming Fully Engagen In the Workplace: What Individuals and Organizations Can Do to Work Engagement". **The Fullfilling Workplace.** ed. Ronald J. Burke and Cary L. Cooper. İngiltere, Gower Publishing, 2013: 62.

Balcı, Ali. **Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama.** Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Baltaş, Acar, Zuhal Baltaş. **Stres ve Başa Çıkma Yolları.** 24. b. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2008.

Barutçugil, İsmet. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Başaran, İ. Ethem. **Örgütsel Davranış.** Ankara: Gül Yayınevi, 1991, 15.

Bayar, Hilal Tuğçe. "İş Tatmini ve İş Stresinin Araştırma Görevlileri Üzerinde İncelenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği". Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, 106.

Bekru, Eyasu Tamru ve diğ, "Job Satisfaction and Determinant Factors Among Midwives Working at Health Facilities in Addis Ababa City, Ethiopia". **Plos One.** c. 12. s. 2 (2017, Şubat): 39.

Boyne, George A. "Public and Private Management: What's the Difference?". **Journal of Management Studies.** c. 39 s. 1 (2002, January): 100.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Adım Yayıncılık, 1992, 279.

Chartered Management Institute. **Managing Others: Teams and Individuals**. Londra: Profile Books, 2013.

Chircir, Reuben. "Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya". **Journal of Education and Practice.** c. 7. s. 13 (2016): 153.

_____. "Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya". **Journal of Education and Practice.** c. 7. s. 13 (2016): 155.

Churintr, Puangpen. "Perceived Organizational Culture, Stress and Job Satisfaction Affecting on Hotel Employee Retention: A Comparison Study Between Management and Operation Employee". **Employment Relation Record.** c. 10. s. 2 (2010): 70.

Ciairano,Silvia, Tiziano C. Callari, Emanuela Rabaglietti, Antonella Roggero. "Life Satisfaction: The Contribution of Job Precariousness, Sense of Coherence and Self Efficacy: A Study in Italian Adults". **Psychology of Satisfaction.** ed. Brian S. Nguyen. New York: Nova Science Publisher, 2012: 104.

Cicero, Lavinia, Antonio Pierro, Daan Van Knippenberg. " Leader Group Prototypicality and Job Satisfaction: The Moderating Role of Job Stress and Team Identification". **Group Dynamics: Theory, Research and Practice.** c. 11. s. 3 (2007): 165-175.

Cook, Sarah. **The Essential Guide To Employee Engagement.** Sonipat, Hindistan: Replika Press Pvt, 2008.

Coşgun, Nükhet. "Çalışma Hayatında Stres ve İyimserliğin İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Ek1.

Darwish, Yousef A. "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment". **Journal of Managerial Psychology.** c. 17. s. 4 (2002): 261.

Day, Arla ve diğ. "Improving Employee Health and Work-Life Balance: Developing and Validating a Coaching-based ABLE (Achieving Balance in Life and Employment) Programme". **Creating Healthy Work Places.** ed. C. Biron, R. J. Burke, & J. L. Cooper. Surrey, İngiltere: Gower Publishing, 2014: 69.

DiMonaco, Janis, Jane Wolfe, Suzanne Smolkin. "Helping Employees Cope With Workplace Trauma". **Benefits Magazine.** (2017, Temmuz): 50.

Erdem, Ferda. (1992). "Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş Görenlerin Üzerinde Bir Uygulama". **Verimlilik Dergisi.** s. 2 (1992): 141-143.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış.** İstanbul: Beta Basım Yayım, 1994, 378.

Erkan, Necmettin. "Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi". **2. Ulusal Ergonomi Kongresi.** Ankara: MPM Yayını, 1989: 120-121.

Evans-Howe, Stephen. **Managing Stres at Work In a Week.** Londra: John Murray Learning, 2016.

Fairweather, Alan. **How to be a Motivational Manager.** Oxford: howtobooks, 2007.

Farrel, Deborah, Kathryn Gow. "Employee Perceived Workplace Stress:Examing Core Self-Evaluations, Political Skill, Coping Strategies and Support". **Wayfinding Through Life's Challenges.** ed. Kathryn M. Gow and Marek J. Celinski. New York: Nova, 2011: 353.

Fei, Lai Ka, Ng Yin Kuan, Fong Chee Yang, Lim Yoong Hing, Wong Kok Yaw. "Occupational Stress among Women Managers". **Global Business and Management Research: An International Journal.** c. 9. s. 1 (2017): 416-418.

Fielden, Sandra L., Marilyn Davidson. "Stress and Unemployment: A Comparative Review and Research Model of Female and Male Managers". **British Journal of Management.** c. 10 (1999): 64.

Ford, Martin E. **Motivating Humans**. Kaliforniya: Sage Publications, 1992.

Fowler, Susan. **Why Motivating People Doesn't Work and What Does.** San Francisco: Berrel-Koehler Publishers, 2014.

Gaur, Shubra P., Shihka S. Jan. "Gender Issues in Work and Stress". **Stres and Work : Perspectives on Understanding and Management Stress.** Hindistan, Sega Publications, 2013: 191.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon.** Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.

Green, Jutta. "Job Satisfaction of Community College Chairpersons". Doktora Tezi. Virjinya Politeknik Enstitüsü ve State Üniversitesi, 2000, 13.

Güney, Salih. **Davranış Bilimleri.** Ankara: Nobel Yayınları, 2011.

Güney, Salih, Ayhan Demir. "Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması". **Verimlilik Dergisi** s. 2: 138. (Aktaran: Akgündüz, Sevgül. "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, 33-34.)

Hallowell, Edward M. "Overloaded Circuits: Why Smart People Under Perform". **Harvard Business Review.** (2005, Ocak): 7.

_____. **Stres Yönetimi.** çev. Burcu Çekmece. İstanbul: Optimist Yayınları, 2010.

Hancer, Murat. "An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction For Restaurant Employees". Doktora Tezi. The Ohio State University, Department of Human Nutrition and Food Management, 2001, 106.

Hitchcock, Jennifer A., Jacqueline M. Stavros. "Motivation and Organizational Transformation". **Organizational Process and Received Wisdom: A**

Volume in Research in Organizational Science. ed. Daniel J. Svyantek, Kevin T. Mahoney. Charlotte, Information Age Publishing, 2014: 134.

Hong, Lai Chai ve diğ, "A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia". Business Management Dynamics. c. 3. s. 1 (2013, Temmuz): 36.

Innstrand, Siw Tone, Geir Arild Espnes, Reidar Mykletun. "Job Stress, Burnout and Job Satisfaction: An Intervention Study For Staff Working with People with Intellectual Disabilities". **Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities.** c. 17 (2004): 125.

Işıkhan, Vedat. **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları.** Ankara: Sandal Yayınları, 2004.

Ivancevich, John M., Michael T. Matteson. **Organizational Behaviour and Management.** c. 4. Columbus, ABD: Mc Graw Hill, 1996

Jacob, K. K. "Occupational Stress and Job Satisfaction Among Working Women in Banks". **Paradigm.** c. 16. s. 1 (2012): 36.

Jamal, Muhammad. "Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East". **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.** c. 10. s. 3 (2016): 414.

Judge, Timothy A., Ryan Klinger. "Job Satisfaction: Subjective Well Being at Work". **The Science of Subjective Well-Being.** ed. Michael Eid, Randy J. Larsen. New York: The Guilford Press, 2008: 403-404.

Judge, Timothy A., Howard M. Weiss, John D. Kammeyer-Mueler, Chales L. Hulin. "Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change". **Journal of Applied Psychology.** c. 102. s. 3 (2017): 357.

Kaminski, June, Sylvia Currie, "Planning Your Online Course" **Education for a Digital World Advice, Guidelines and Effective Practice From Around The Globe.** ed. David G. Harper. Vancouver: BCcampus, 2008: 197.

Karahan, Atilla. "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği". **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** s. 23 (2009, Nisan): 424.

Karahan, Atilla, Koray Gürpınar, Pakize Özyürek. "Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Cerrahi Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi". **Afyon Kocatepe Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.** c. 3. s. 1 (2007): 32.

Karakaş, Ayhan, Nilüfer Şahin. "İş Aile Yaşam Çatışması, İş Performansı ve İş Stresi Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". **Sosyoekonomi.** c. 25-32 (2017): 54.

Karakuş, Hatice. "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği". **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c. 3. s. 6 (2011, Kasım): 47-48.

Kılıç, Recep, Sedat Yumuşak, Harun Yıldız. "Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi.** c. 8. s. 2 (2013, Ekim): 72.

Klassen, Robert M., Ming Ming Chiu. "Effects on Teacher's Self-Efficiacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience and Job Stress". **Journal of Educational Psychology.** c. 102. s. 3 (2010): 749.

Kondalkar, V. G. **Organizational Behaviour.** New Delhi: New Age International Publishers, 2007.

Köknel, Özcan. **Kişilik.** İstanbul: Öz Dizgi Matbaası, 1986. (Aktaran: Güney, Salih. **Davranış Bilimleri.** Ankara: Nobel Yayınları, 2011.

Köse, Hatice. "Örgütlerde Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi". **Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu Dergisi.** c. 8. s. 29-30 (2013): 37.

Kreitner, Robert, Angelo Kinicki. **Organizational Behavior.** Boston: Irwın/McGraw Hill, 2001.

Latacak, Janina C. "Three Broad Types of Coping Responses To Stres Are Control, Escape and Symptom Management, Coping with Job Stres: Measures and Future Directions for Scale Development". **Journal of Applied Psychology.** c. 71 (1986, Ağustos): 382

Latham, Gary P. **Work Motivation: History, Theory, Research and Practice.** Los Angeles, ABD: Sage Publications, 2007.

Litczke, Sven Max, Horst Schuh. **Stres, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz.** Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2007.

Logan, Mary S., Daniel C. Ganster. "An Experimental Evaluation of a Control Intervention to Alleviate Job-Related Stres". **Journal of Management.** c. 31. s. 90 (2005): 92.

Lublin, Joan S. "Couples Working Different Shifts Take on New Duties and Pressures". **The Wall Street Journal.** (1984, March): 29.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior.** New York: Graw Hill Book Com, 1985. (Aktaran: Güney, Salih. **Davranış Bilimleri.** Ankara: Nobel Yayınları, 2011.)

Macik-Frey, Marilyn, James Campbell Quick, Debra L. Nelson. "Advances in Occupational Health: From a Stressful Beginning to a Positive Future?". **Journal of Management.** c. 33. s. 809 (2007): 812.

Madkura, Sahukar ve diğ. "Job satisfaction, Job Stress and Psychosomatic Health Problems in Software Professionals in India". **Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine.** c. 18. s. 3 (2014, Aralık): 153-161.

Mahmutoğlu, Abdulkadir. "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık". Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, 27-28. (Aktaran: Okumuş, Mikail. **Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi.** İstanbul: Özgü Yayınları, 2011.)

Maimako, Lawrence Bello, Abdu Ja'afaru Bambale. "Human Resources Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State Owned Universities: A Conceptual Model". **Journal of Marketing and Management.** c. 7. s. 2 (2016 Kasım): 9-11.

Managing Stress. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

Mathe, Herve, Xavier Pavie, Marwyn O'Keeffe. **Valuing People To Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work.** Singapur: World Scientific, 2012.

Maupin, Michael. "Stress Is Expensive". **Swiss News.** (2000, Kasım): 4.

Meurs, James A., Pamela L. Perrewé. "Cognitive Activation Theory of Stress: An Integrative Theoretical Approach to Work Stress". **Journal of Management.** c. 37. s. 4 (2011, Temmuz): 1044.

Miner, John B. **Organizational Behaviour 6: Integrated Theory Development and The Role of The Unconscious.** Londra: M.E. Sharpe, 2011.

Mousavi, Seyed Hadi, Hossein Dargahi. "Ethnic Differences and Motivation Based on Maslow's Theory on Iranian Employees". **Iranian Journal of Public Health.** c. 42. s. 5 (2013, Mayıs): 516.

Mubasher, Umm e Farwa, Amani Moazzam Baig, Nighat Ansari. "Employee Religiosity: Impact on Job Stress and Job Satisfaction". **New Horizons.** c. 9. s. 2 (2015): 1.

Mustafa, A. **Organizational Behaviour.** Kent, Birleşik Krallık: Global Professional Publishing, 2013.

Nagel, David. "Salary and Job Satisfaction". **THE Journal.** (2017, Ocak-Şubat): 8-9.

Naoum, Shamil. **People and Organization Management in Construction.** Londra: Ice Publishing, 2011.

Nouri, Bagher Asgarnezhad, Milad Soltani. "Effective Factors on Job Stress and Its Relationship with Organizational Commitment of Nurses of Hospitals of Nicosia". **International Journal of Management, Accounting and Economics.** c. 4. s. 2 (2017): 103.

Okumuş, Mikail. **Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi.** İstanbul: Özgü Yayınları, 2011.

Özgen, Ebru. (2003). "Stres Yönetimi ve Çözümüne İlişkin İletişim Yolları". **İÜ İletişim Fakültesi Dergisi.** s. 16 (2003): 380-381.

Pehlivan Aydın, İnayet. **İş Yaşamında Stres.** Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002. (Aktaran: Güney, Salih. **Davranış Bilimleri.** Ankara: Nobel Yayınları, 2011.)

Pekerşen, Yeliz. "Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki". Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, 142.

Rajesh, Nalawade, Chandra Kant, Seema Pradhan. "Stress Relieving Techniques for Organizational Stressors". **International Journal of Research in Commerce&Management.** c. 7. s. 03 (2016, Mart): 93.

Rajput, B. L., Mahajan, D. A., & Agarwal, A. L. "An Empirical Study of Job Satisfaction Factors of Masons Working on Construction Projects in Pune". **The IUP Journal of Management Research.** c. 16. s. 1 (2017): 38.

Rambo, William W. **Work and Organizational Behavior.** New York: CBS College Publishing, 1982.

Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior.** New Jersey: Prentice Hall, 1986.

Rosie, Ana Maria, Pamela L. Perrewe, James A. Merus. **Coping and Prevention: A Volume in Stress and Quality of Working Life.** Charlotte, ABD: Information Age Publishing, 2012.

Rothmann, Ian, Cary Cooper. **Organizational and Work Psychology.** Londra: Hodder Education, 2008.

Rowshan, Arthur. **Stres Yönetimi.** çev. Şahin Cüceoğlu. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.

Sacher, Arun. **Organisation Climate and Managerial Effectiveness.** Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010.

Saiyadain, Mirza S. "Personal Characteristics and Job Satisfaction: India - Nigeria Comparison". **International Journal of Psychology.** c. 20 (1985): 151.

Schaumberg, Rebecca L., Francis J. Flynn. "Clarifying the Link Between Job Satisfaction and Absenteeism: The Role of Guilt Proneness". **American Psychological Association.** c. 102. s. 6 (2017): 982-983.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn. **Organizational Behavior.** Canada: John Wiley & Sons, 1997.

Schwarzer, Christine, Dagmar Starke, Petra Buchwald. "Towards a Theory-Based Assessment of Coping: The German Adaptation of the Strategic Approach to Coping Scale". **Anxiety, Stres and Coping: An International Journal.** c. 16. s. 3 (2003, Eylül): 271.

Sertçe, S. "Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, 6-7. (Aktaran: Karahan, Atilla. "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği". **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** s. 23 (2009, Nisan): 424.)

Sinha, Jai B. **Culture and Organizational Behaviour.** New Delhi: Sage Publications, 2008.

Skinner, B. F. **About Behaviorism; The Behavior of Organisms. An Experimental Analysis.** New York: Appleton-Century-Crofts, 1974. (Aktaran: Mathe, Herve, Xavier Pavie, Marwyn O'Keeffe. **Valuing People To Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work.** Singapur: World Scientific, 2012.)

Slater, Rus. **The Management Coach.** Londra: Hodder & Stoughton, 2014.

Spector, Paul E. **Job Satisfaction.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

Stickle, Fred E., Kelly Scott. "Leadership and Occupational Stress". **Education.** c. 137. s. 1 (2016): 35.

Sypniewska, Barbara A. "Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction". **Contemporary Economics.** c. 8. s. 1 (2014): 59-60.

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon.** Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.

Şimşek, Savaş, Hüseyin Kara. "İş Tatmini-İş Devri Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Özel Güvenlik Sektörü Örneği". **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c. 8. s. 19 (2017): 87-88.

Şimşek, Şerif, Adnan Çelik, Tahir Akgemci. **Davranış Bilimleri.** Konya: Eğitim Yayınevi, 2014.

Tanşu, Melek. "Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, 18.

_____. “Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, 29.

_____. “Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, 35.

Tongchaiprasita, Patcharanan, Vanchai Ariyabuddhiphongs. "Creativity and Turnover Intention Among Hotel Chefs: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress". **International Journal of Hospitality Management.** c. 55 (2016): 36.

Turton, Douglas W. **Clergy Burnout and Emotional Exhaustion.** New York: The Edwin Mellen Press, 2010.

Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Yönetimi.** 2. bs. İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2007.

_____. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim.** İstanbul: Hayat Yayınları, Kişisel Gelişim Dizisi No:14, 2000.

Vasudevan, V., Subasree, R., Ravindranath, S., Joseph Thomas R. **Do Organizational Stress Really Matters In Career Satisfaction?** Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015.

Wilson, Stephan M., Jeffry H. Larson, Katherine L. Stone. "Stress among Job Insecure Workers and Their Spouses". **Family Relations.** c. 42. s. 1 (1993, Ocak): 74.

Wnuk, Marcin. "Organizational Conditioning of Job Satisfaction: A Model of Job Satisfaction". **Contemporary Economics.** c. 11. s. 1 (2017): 33.

Yao, Yan-Hong ve diğ. “Leadership, Work Stress and Employee Behaviour”. **Chinese Management Studies.** c. 8. s. 1 (2014): 113.

Zaharia, Daniel Victoria. “Managing Emotions at Work”. **Positive Organizational Psychology.** ed. Andreea Negruti, Plama Hristova, Knud S. Larsen, Krum Krumov. Kassel: Kassel University Press, 2015: 42.

Zakaria, Zainuddin ve diğ. “Determining Critical Success Factors of Job Satisfaction Among Government Servant: Empirical Evidence in Malaysia”. Advances in Business and Management. ed. William D. Edison. New York: Nova, 2011, V.1: 139-140.

Zbolarski-Avidan, Hila. **Futher Training for Older Workers: A Solution For An Ageing Labour Force?** Frankfurt: Peter Lang Academic Research, 2016.

EKLER

Ek 1.

ANKET FORMU

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Yaşınız: _____

2) Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

4) İşyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?_____

5) Eğitim durumunuz: ( ) İlköğretim okulu mezunu ( ) Lise veya dengi okul mezunu

( ) Yüksek Okul mezunu ( ) Fakülte Mezunu ( ) Lisans Üstü Mezunu

İşiniz ile ilgili aşağıdaki cümleler hakkındaki düşüncelerinize uygun seçeneği lütfen (X) şeklinde işaretleyiniz. Değerlendirme şu şekildedir;

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3.Fikrim Yok 4.Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

"STRES"

Bu anket formu ile " çalışan bireyin stres" düzeyi ölçülmektedir.

Yargılar		1	2	3	4	5
1	İşim özel hayatıma zaman ayırmamı engeller.					
2	İş hayatımdaki görev ve sorumluluklar aile hayatımdaki görev ve sorumluluklarımı olumlu yönde etkiler.					
3	Yürürlükte bulunan yönetmelik mevzuat ve bürokratik faaliyetler is yaşamımı olumsuz yönde etkiler					
4	Fikirlerimle ve isimle ilgili olarak amirlerimin tam güvenini aldığıma inanıyorum.					
5	Mesai arkadaşlarımla ve/veya amirlerimle sık sık anlaşmazlık ve çatışma içerisine girerim.					
6	İşim ile ilgili olarak ilerleme ve yükselmem hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
7	Sosyal haklarımın (İş güvenliği, ikramiye, prim vb.)yeterli olduğuna inanıyorum.					
8	Mesai arkadaşlarımın benden beklentilerini tam olarak yerine getiririm.					
9	Bir is günü içerisindeki bitirilemeyecek kadar ağır bir iş yükümün olduğunu düşünüyorum.					
10	Çalışırken aynı anda iki değişik üstten emirler alırım.					
11	Gece vardiyalarına kalmak beni rahatsız eder.					
12	İs yerinizin fiziksel koşulları (ısı, ışık, gürültü, kalabalık, havalandırma, yerleşim düzeni, vb.) çalışma ortamına uygundur.					
13	Bir gün işinizi kaybedebileceğinizi düşündüğünüz oluyor mu?					
14	Su andaki isimin çalışmaya değer bir is olduğunu düşünüyorum.					
15	İşyerimdeki geleceğim ile ilgili belirsizlik beni rahatsız eder.					

"ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ"

Bu anket formu ile "bireyin işine ilişkin memnuniyet düzeyi ölçülmektedir.

Yargılar		1	2	3	4	5
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum.					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işimden memnunum					
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından işimden memnunum.					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından işimden memnunum					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum.					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işimden memnunum.					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından işimden memnunum.					
11	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansımın olması bakımından işimden memnunum.					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından işimden memnunum.					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işimden memnunum.					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansından dolayı işimden memnunum.					
17	Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.					
18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından işimden memnunum.					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından işimden memnunum.					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden işimden memnunum.					

ÖZ GEÇMİŞ



SEÇİL DELİCE

64 Pulford Road London N15 6SR M: +(44) 7516 180181 E-mail: secil.delice@gmail.com

EĞİTİM

Yıldız Teknik Üniversitesi **İstanbul, TÜRKİYE**

2018 Bahar (BeklenenMezuniyet Dönemi), Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Mezun Adayı

Kocaeli Üniversitesi **Kocaeli, TÜRKİYE**

2007, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Lisans Derecesi

Kassel Üniversitesi **Kassel, ALMANYA**

2005-2006, Siyasal Bilimler Fakültesi
Ekonomi Bölümü (Erasmus Değişim Programı – 2 Dönem)

Kocaeli Üniversitesi **Kocaeli, TÜRKİYE**

2002, İngilizce Hazırlık Sınıfı (1 Year)

DENEYİMLER

Mart 2018 – **ERBAY ALÜMİNYUM** **London, BK**

Muhasebe ve İnsan Kaynakları Danışmanı

- Bordro ve yan hak takibi
- Dış kaynak kullanımı iş sözleşmelerinin hazırlanması
- Emeklilik sistemlerinin takibi
- Şirket yasal kayıtlarının yapılması

- Home Office uygulamaları ve evraklarının takibi
- CIS sertifikalarının oluşturulması ve kesintilerinin uygulanması
- Vergi kayıtlarının tutulması ve bildirilmesi
- Ödeme ve alacakların takibi
- Banka hesap mutabakatlarının yapılması
- Vergi Dairesi ve Ticaret Müsteşarlığı ile ilişkilerin yürütülmesi

Şubat 2017 – Mart 2018 **ASHFORD ASSOCIATES TRUST ACCOUNTANCY** **London, BK**

Uzman

- Bordrolama
- İşe alım ve eğitim uygulamaları
- Vergi kontrolleri ve yasal bildirimleri
- Ödeme ve alacakların takibi
- Kar-zarar ve yıl sonu tablolarının oluşturulması
- Kısa ve uzun dönem bütçe planlama
- Dış müşteriye vergi-mevzuat eğitimleri verilmesi
- Resmi dairelerle ilişkilerin yürütülmesi

Haziran 2013 – Ocak 2017 **İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ** **İstanbul,TÜRKİYE**

İşe Alım Sorumlusu (Mart 2016 – Ocak 2017)
İşe Alım Uzmanı (Haziran 2013 – Şubat 2016)

- Beyaz yaka ve mavi yaka işe alım mülakatlarının gerçekleştirilmesi
- Yıllık işe alım planlarının oluşturulması
- Açık pozisyonlar için özgeçmiş taraması ve değerlendirilmesi
- Değerlendirme merkezi uygulamalarının yapılması
- İş sözleşmelerinin hazırlanması
- Kurumsal işe alım hesaplarının ve yazılımlarının yönetilmesi
- Sosyal medya ve diğer kariyer portallarının kullanımı ve idari iş ilanlarının hazırlanması ile ilgili takım arkadaşlarına eğitim verilmesi
- İş analizi yapılması ve iş tanımlarının hazırlanması
- Oryantasyon süreçlerinin tamamlanması
- Çıkış mülakatlarının yapılması
- Prosedürlerin hazırlanması ve yönetim kurulu onay süreçlerinin takip edilmesi
- Dış kaynak çalışanların tüm insan kaynakları süreçlerinin uygulanması
- Kamu kurumları ile ilişkilerin yürütülmesi
- İşe alım bütçesinin kontrolü, yıllık tahminlerinin yapılması ve gerçekleşen ile analiz edilmesi
- Performans değerleme sürecinin desteklenmesi

- Tüm süreçlerin üst yönetime raporlanması

Ağustos 2012 – Haziran 2013 **ADECCO**
TURKCELL GLOBAL BİLGİ **İstanbul, TÜRKİYE**

İşe Alım Uzmanı

- Beyaz yaka mülakatlarının yapılması
- Değerlendirme merkezi uygulamaları,
- Grup mülakatlarının gerçekleştirilmesi,
- Engelli istihdamının takip edilmesi,
- Şehir dışı projelerde işe alım takımının görev delegasyonun yapılması ve yönetilmesi

Oct. 2007 – Nov.2011 **MOBISAD** **İstanbul, TÜRKİYE**

İnsan Kaynakları Sorumlusu

- Üye firmalar ve kurum için işe alım süreçlerinin uygulanması
- Çalışan eğitim programlarının düzenlenmesi
- Kurumsal anlaşmaların yapılması
- Bordro ve yan hakların takibi
- Ticaret Odası, İŞKUR, SGK gibi kurumlarla ilişkilerin yürütülmesi

EĞİTİMLER

- DISC Kişilik Envanteri Uygulayıcısı, Glosis (Powerhrm)
- Neo PI R Kişilik Envanteri Uygulayıcısı, Assess
- Role Play Uygulayıcısı, DDI
- Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, Baltas&Baltas
- İş Analizi ve İş Tanımları Oluşturma, PWC
- İleri Seviye Linkedin Recruiter Hesabu Kullanıcısı, Linkedin
- NLP Practitioner, Sola Unitas
- İş Değerleme, HAY Group
- İş Kanunu ve SGK Kanunu Uygulamaları, Kurt&Koçak Danışmanlık
- İleri Seviye Excel, Turkcell ve Bilgi Üniversitesi
- Ücret Yönetimi ve Bordrolama, PWC
- Oryantasyon Eğitimi Uygulayıcısı, Metropolitan Üniversitesi-Finlandiya
- İlk Yardım, Bilgi Üniversitesi

EK BİLGİLER

Yabancı Dil: İngilizce (C1-C2), Almanca (B1-B2)
Bilgisayar Becerileri: Oracle HR(İleri), IRIS(Bureau Payroll-İyi), Brassring(İyi), MS Office(İyi), SPSS(İyi), Prezi(İyi), Visio(İyi), Quickbooks(İyi), Xero(İyi),

	VT Transaction(Orta), SAP-Bird(Orta), Adobe Fireworks(Orta), Linkedin Recruiter(İleri)
İlgi Alanları:	Seyahat, Yan flüt, Motosiklet

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi :	7 Kasım 1983
Sürücü Belgesi:	Sınıf B + A2
Medeni Durum :	Bekar

REFERANSLAR

Talep edildiği takdirde sunulacaktır.