TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİYLE İLİŞKİSİ KAMU ÖRGÜTLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin MUTLU

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MAYIS 2016

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİYLE İLİŞKİSİ KAMU ÖRGÜTLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin MUTLU

1508010031

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1508010031 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Selin MUTLU", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİYLE İLİŞKİSİ: KAMU ÖRGÜTLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi .....

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Nihan SALDIRANER
Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi .....

: Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi .....

: Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi .....

Tez Savunma Tarihi: 02 Mayıs 2016

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, "ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİYLE İLİŞKİSİ: KAMU ÖRGÜTLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA" adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25.04.2016
Selin MUTLU

ÖNSÖZ

"Çalışanların İş Yaşam Dengesinin Çalışan Memnuniyetiyle İlişkisi: Kamu Örgütlerine Yönelik Bir Uygulama" isimli bu tez Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında bana yardımcı olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN'a ve Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN'a;

Bana maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen annem Hülya MUTLU ve babam Erdinç MUTLU'ya sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Ankara 2016 Selin MUTLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ iv
İÇİNDEKİLER v
TABLO LİSTESİ viii
ŞEKİL LİSTESİ ix
KISALTMALAR x
ÖZET xi
ABSTRACT xiii
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 4
1. ÇALIŞANLARIN İŞ VE YAŞAM DENGESİ 4
1.1 Kavramsal Olarak İş Yaşam Dengesi 4
1.2 Kuramsal Açıdan İş Yaşam Dengesi 7
1.2.1 İş Yaşam Dengesinde Rol Kuramı 8
1.2.2 İş Yaşam Dengesinde Taşma Kuramı 9
1.2.3 İş Yaşam Dengesinde Dengeleme Kuramı 9
1.2.4 İş Yaşam Dengesinde Bölünme Kuramı 10
1.2.5 İş Yaşam Dengesinde Araçsallık Kuramı 10
1.2.6 İş Yaşam Dengesinde Çatışma Kuramı 11
1.2.7 İş Yaşam Dengesinde Dağılma Kuramı 12
1.3 İş Yaşam Dengesinin Etkilendiği Faktörler ve Sonuçları 12
1.3.1 Örgütsel Faktörler 13
1.3.1.1 Rollerin belirsizliği 13
1.3.1.2 Roller arası çatışma 14
1.3.1.3 Kişilerarası çatışma 15
1.3.1.4 Sorumluluk 15
1.3.1.5 Yönetime katılım 16
1.3.1.6 İş güvenliği 16
1.3.1.7 Yönetim tarzı 17
1.3.1.8 Fiziki mekan ve çevre şartları 17
1.3.1.9 Aşırı iş yükü 18
1.3.1.10 Kariyer engeli 18
1.3.2 Kişisel Faktörler 18
1.3.2.1 Cinsiyet 19
1.3.2.2 Eğitim 20
1.3.2.3 Kariyer planlama 20
1.4 Kavram Olarak İş Yaşam Çatışması 22
1.5 İş Yaşam Dengesinin Bozulmasından Kaynaklanan Sıkıntılar 22
1.5.1 Özel Yaşam Alanında Yaşanan Sıkıntılar 23
1.5.1.1 İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan psikolojik sıkıntılar 23

1.5.1.2 İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan psikomatik sıkıntılar ... 24
1.5.1.3 Bireysel zaman tatminsizliği ... 24
1.5.2 İş Alanındaki Sıkıntılar ... 25
1.6 İş Yaşam Dengesini Kurmaya Yönelik Politika Önerileri ... 26
İKİNCİ BÖLÜM ... 30
2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ... 30
2.1 Günümüz İş Dünyasında Çalışan Memnuniyeti ... 30
2.1.1 Çalışan Memnuniyetinin Tanımlanması ... 31
2.1.2 Çalışan Memnuniyetinin Unsurları ... 31
2.1.3 Çalışan Memnuniyetinin Önemi ve Fonksiyonları ... 31
2.2 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler ... 32
2.2.1 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Faktörler ... 33
2.2.1.1 Yaş ve cinsiyet ... 33
2.2.1.2 Cinsiyet ... 33
2.2.1.3 Medeni durum ... 34
2.2.1.4 Eğitim düzeyi ... 34
2.2.1.5 Tecrübe ve çalışma süresi ... 35
2.2.2 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler ... 35
2.2.2.1 İşin niteliği, kendisi ve anlamlılığı ... 35
2.2.2.2 Ücret ve terfi imkânları ... 35
2.2.2.3 Yönetim biçimi ve astlık-üstlük ilişkileri ... 36
2.2.2.4 Fiziksel çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları ... 36
2.2.2.5 Adil ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri ... 36
2.2.3 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Çevresel Faktörler ... 37
2.3 Çalışan Memnuniyeti İle İş Stresinin İlişkisi ... 38
2.3.1 İş Stresinin Tanımlanması ... 38
2.3.1.1 Stres sırasında organizmada meydana gelen değişiklikler ... 39
2.3.1.1.1 Alarm aşaması ... 39
2.3.1.1.2 Direnme aşaması ... 40
2.3.1.1.3 Tükenme aşaması ... 41
2.3.1.2 Stresin belirtileri ... 41
2.3.2 İş Yaşamında Strese Yol Açan Faktörler ... 42
2.3.2.1 İş yaşamında strese yol açan bireysel faktörler ... 43
2.3.2.2 İş yaşamında strese yol açan örgütsel faktörler ... 44
2.3.3 İş Yaşamında Stres Yönetimi ve Uygulamaları ... 46
4.3.3.1 Bireysel stres yönetimi süreç ve uygulamaları ... 48
4.3.3.2 Örgütsel stres yönetimi süreç ve uygulamaları ... 49
2.3.4 Çalışan Memnuniyeti Açısından İş Stresinin Yönetilmesi ... 52
4.3.4.1 Bireysel çözümlerin yönetilmesi ... 52
4.3.4.2 Örgütsel çözümlerin yönetilmesi ... 53
4.3.4.3 Çevresel çözümlerin yönetilmesi ... 54
2.3.5 İş Yaşam Dengesinin Çalışan Memnuniyeti ve Stres İle İlişkisi ... 54
2.3.5.1 İş-aile-yaşam dengesinin çalışan memnuniyetiyle ilişkisi ... 55
2.3.5.2 İş-aile-yaşam dengesinin stres ile ilişkisi ... 56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ... 57
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ... 57

3.1 Araştırmanın Modellenmesi 57
3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Soruları 57
3.1.2 Araştırma Modeli ve Hipotezleri 58
3.2 Araştırmanın Yöntemi 59
3.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 59
3.2.2 Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan Yöntemler 60
3.2.3 Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan Yöntemler 61
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 62
4. BULGULAR VE YORUMLAR 62
4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri 62
4.1.1 Cinsiyet 62
4.1.2 Yaş 62
4.1.3 Medeni Durum 63
4.1.4 Eğitim Durumu 63
4.1.5 Kurum İçi İletişim 64
4.1.6 Birim İçinde Uyum ve Tatmin 68
4.1.7 Çalışma Ortamı (Sosyal) 71
4.1.8 Çalışma Ortamı (Fiziksel) 74
4.1.9 Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım 78
4.1.10 Ödüllendirme ve Motivasyon 82
4.1.11 Yöneticilerle İlişkiler 84
4.1.12 Genel Memnuniyet 88
4.2 Kullanılan Ölçekler ile Demografik Bilgilerin Arasındaki Farkın İncelenmesi 91
4.2.1 Cinsiyet ile Ölçekler Arasındaki Farkın İncelenmesi 91
4.2.2 Yaş ile Ölçekler Arasındaki Farkın İncelenmesi 93
4.2.3 Medeni Durum ile Ölçekler Arasındaki Farkın İncelenmesi 97
4.2.4 Eğitim Durumu ile Ölçekler Arasındaki Farkın İncelenmesi 99
4.3 Bulguların Bütünleşik Değerlendirilmesi 102
4.3.1 Kurum İçi İletişim 102
4.3.2 Birim İçinde Uyum ve Tatmin 103
4.3.3 Çalışma Ortamı (Sosyal) 104
4.3.4 Çalışma Ortamı (Fiziksel) 105
4.3.5 Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım 105
4.3.6 Ödüllendirme ve Motivasyon 106
4.4 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Bulguları 106
4.5 Korelasyon Analizi Bulguları ve Yorumlanması 110
4.6 Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi 111
4.6.1 Çalışma Ortamı Uyumu İle Çalışan Memnuniyeti İlişkisinin Analizi 111
4.6.2 Birim İçi Uyum İle Çalışan Memnuniyeti İlişkisinin Analizi 113
4.6.3 Yöneticilerle Uyum İle Çalışan Memnuniyeti İlişkisinin Analizi 115
BEŞİNCİ BÖLÜM 117
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 117
KAYNAKÇA 124
EKLER 134
Ek-1: Çalışan Memnuniyeti Anketi 135
ÖZGEÇMİŞ 139

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 : İş yaşam dengesi belirleyicileri, yapısı, sonuç ve etkileri 13
Tablo 2.1 : A ve B tipi kişilik özellikleri 44
Tablo 2.2 : İş stresi kaynakları ve özellikleri 44
Tablo 2.3 : Klarreich'in stresle mücadele tekniği 49
Tablo 3.1 : Araştırma hipotezleri. 59
Tablo 4.1 : Cinsiyete göre dağılımlar. 62
Tablo 4.2 : Yaşa göre dağılımlar. 62
Tablo 4.3 : Medeni duruma göre dağılımlar. 63
Tablo 4.4 : Eğitim durumuna göre dağılımlar. 64
Tablo 4.5 : Kurum içi iletişim soruları dağılımı. 65
Tablo 4.6 : Birim içinde uyum ve tatmin soruları dağılımı. 68
Tablo 4.7 : Çalışma ortamı (sosyal) soruları dağılımı. 71
Tablo 4.8 : Çalışma ortamı (fiziksel) soruları dağılımı. 75
Tablo 4.9 : Yönetim şekli, karar verme ve katılım soruları dağılımı. 79
Tablo 4.10 : Ödüllendirme ve motivasyon soruları dağılımı. 82
Tablo 4.11 : Yöneticilerle ilişkiler soruları dağılımı. 84
Tablo 4.12 : Genel memnuniyet soruları dağılımı. 88
Tablo 4.13 : Cinsiyet ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (bağımsız örneklem t testi). 91
Tablo 4.14 : Yaş ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (Anova). 93
Tablo 4.15 : Medeni durum ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (bağımsız örneklem t testi). 97
Tablo 4.16 : Eğitim durumu ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (Anova). 99
Tablo 4.17 : KMO ve Bartlett testi bulguları. 107
Tablo 4.18 : Açıklayıcı faktör analizi tablosu. 108
Tablo 4.19 : Reliability statistics 109
Tablo 4.20 : Pearson korelasyon katsayıları ve tasviri istatistikleri. 110
Tablo 4.21 : Regresyon sonuçları (H_1, H_2, H_3, Hipotezleri için). 112
Tablo 4.22 : Regresyon sonuçları (H_4, H_5, H_6, Hipotezleri için). 114
Tablo 4.23 : Regresyon sonuçları (H_7, H_8, H_9, Hipotezleri için). 115
Tablo 4.24 : Araştırma hipotezlerinin test sonuçları. 116

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Araştırmanın modeli. 58

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
İYD : İş Yaşam Dengesi
TDK : Türk Dil Kurumu
v.d. : ve diğerleri

ÖZET

ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİYLE İLİŞKİSİ: KAMU ÖRGÜTLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

MUTLU, Selin
Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN
Mayıs 2016, 139 Sayfa

Günümüzde iş ve yaşam koşullarının gittikçe yoğun ilişkilerden oluşmaya başlaması ve bilişim çağının getirdiği yeniliklerin iş yaşamanı yeniden yapılandırması gibi nedenlerle çalışanların iş yaşamında stresleri artmış ve bu durumdan çalışanların iş yaşam dengeleri olumsuz yönde etkilenmeye başlamıştır.

Bu çalışmanın temel amacı günümüz çalışanların iş yaşamı dengesini ve çalışan memnuniyetinin iş stresi ile ilişkisini tespit etmek olan bu araştırmanın ilk iki bölümünde, "iş yaşam dengesi" ve "çalışan memnuniyetinin iş stresi yönetimi" kavramları nitel araştırma yöntemleri kullanılarak teorik düzeyde incelenmiştir.

Literatür taraması sonuçlarına göre araştırma hipotezleri yöntem bölümünde, bir model çerçevesinde tanımlandıktan sonra, araştırma kapsamında yapılan anketin evreni, kısıtlılıkları ve veri analizi teknikleri ise tezin üçüncü bölümünde tanımlanmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların iş yaşam dengesinin çalışan memnuniyeti açısından iş stresi ile oldukça yakından ilişkili olduğu, özellikle iş yaşam dengesini oluşturan kurum içi iletişim, birim içinde uyum, çalışma ortamı ve yönetime katılma alt boyutların, örgütsel stresin iş ve çalışma koşulları, çalışanlar arası ilişkiler ve rol özellikleri alt boyutlarını etkilediği ya da etkilemediği şeklinde bulgulara ulaşılmıştır.

Son olarak araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara göre, çalışanların iş stresi düzeylerini yöneterek, daha dengeli bir iş yaşamı sürdürmelerine yönelik bazı yönetsel stratejiler önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşam Dengesi, Çalışan Memnuniyeti, İş Stresi, İş Stres Yönetimi,

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SATISFACTION AND WORK – LIFE BALANCE OF EMPLOYEES: AN APPLICATION FOR PUBLIC ORGANIZATIONS

MUTLU, Selin

Master, Department of Management

Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN

May 2016, 139 Pages

Employee's job – life balance has started being effected in negative way nowadays, due to the reasons like renovations which configured working life that is brought by information age and the intensity of working and living standards. In the first two parts of this research which is concentrated upon determining the job – life balance and employee satisfaction in relation with job stress of modern days employees. "job – life balance" and "Employee satisfaction's management of job stress" notions are reviewed theorically by using qualitative research methods.

According to the research hypothesis in the literature section which defined within a model, the universe of survey research scope, limitations and data analysis techniques have been described in the third section of the thesis.

Work life of employees in the survey results in terms of employee satisfaction and the balance is Closely associated organizational stress, Particularly with the Institutions that make up the work life balance of communication, cohesion within the unit, working environment and management to join the dimensions of the work and working conditions, organizational stress, employee relations and the role properties Affects the lower you notes she does shape affect the findings were.

According to the latest research findings Reached in as managing organizational stress level employees, some managerial sectional Strategies have been to pursue a more balanced work life.

Finally, according to the findings reached in the research, employees managing work stress level, some managerial strategies have been proposed to pursue a more balanced work life.

Keywords: Work life balance, Employee satisfaction, Job stress, Job Stress management

GİRİŞ

Çalışan bireylerin günlük yaşamları ile iş yaşamları arasındaki ilişkilerin geçmişi insanlığın tarihi kadar eski denebilir. Günlük yaşam ile iş yaşamı arasında sürekli bir iletişim ve etkileşim vardır. Bu iki yaşam arasındaki etkileşim olumlu ya da olumsuz olarak bireylerin yaşamlarını etkilemektedir.

Önemli olan bu iki yaşam arasında dengeyi etkin bir biçimde kontrol etmek ve sağlamaktır. İş yaşamı ve iş dışı yaşam ilişkileri açısından konu ele alındığında, en önemli konunun aile ile birey arasındaki ilişki olduğu söylenebilir. Aile ilişkilerinde evli bireylerin eş ve çocukları ile olan ilişkilerinin, evli olmayan bireyler açısından da anne, baba ve kardeşleriyle olan ilişkilerin en önemli ilişkiler olduğu bilinmektedir. Birey, iş yaşam dengesi açısından aile ilişkilerine gerekli özeni göstermek durumundadır.

Bireyler hayatlarında çok çeşitli rollere sahip olduklarından bu rollerdeki başarıları veya başarısızlıkları, kurdukları ilişkilerin kalitesini etkilemektedir. İş yaşamındaki başarı ya da başarısızlık aile yaşamını etkileyebileceği gibi, aile yaşamındaki başarı ya da başarısızlık da iş yaşamını etkileyebilmektedir.

Bireyin yaşamındaki roller birden fazladır ve her rol, bir diğerini yeri geldiğinde baskılamakta, bastırmaktadır. Bu durum bireyin iş ve yaşam dengesini olumsuz etkileyebilmekte, rol çatışmaları ve belirsizlikleri ile bireyin mücadele etmesi zorunluluğu ortaya çıkabilmektedir. Bu çatışmalarda bireyin yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve kimi zaman başarısızlıkları da beraberinde getirebilmektedir.

Bireyin yaşamdan aldığı veya alması gereken tatmin, rol çatışmaları ve mücadeleleri yüzünden azalabilmektedir. Yaşamdan alınan tatminin istenilen seviyeye çıkartılabilmesi, bireyin üstlenmek zorunda kaldığı rollerin yükümlülüklerini yerine getirirken denge unsurunu göz önünde bulundurabilmesi ile mümkündür. Dengelerin bozulması, beraberinde muhtelif sorunları da getirecektir.

Bunun için dengeyi sağlayıcı yöntemler geliştirmeye çalışmak ya da zaten mevcut denge sağlayıcı unsurları kullanmak gerekebilir.

Bireyin iş yaşam çatışması kişisel mutluluk ve tatminlerini etkileyecektir. Bunun doğal yansıması olarak iş yaşamı da etkilenecektir. Kişinin mutlu olması ve yaşamından haz alması için de çalışan memnuniyetinin olması gereklidir. Bu açıdan bakıldığında işletmeler açısından da bireyin iş yaşam dengesini kurması önemlidir. İşletmeler açısından bireyin iş yaşam dengesinin etkisi, iş stresi, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti düzeylerine de yansımaktadır. Bireyin iş yaşam dengesi ile ilgili çatışmalardan etkin bir şekilde çıkabilmesi, iş yaşam dengesini kurabilmesi için işletmelerin uygun insan kaynakları politikaları üretmesi, örgütsel düzenlemeler yapabilmesi, çalışan memnuniyetini arttırıcı politikalar üretebilmesi ve bunları uygulamaya geçirebilmesi önemli görülmektedir.

Bu tezin temel amacı günümüz çalışanların iş yaşamı dengesinin ve çalışan memnuniyetinin iş stresi ile ilişkisini ve stres yönetimini tespit etmektir. Bu temel amacın yanı sıra, bireyin iş yaşamı ve aile yaşamı dengesini kurabilmek için yaşadığı çatışmaların yaşamsal tatmin düzeyine etkisini ortaya koymak, çalışan bireyin yaşadığı stresin iş stresi ile ilişkisini belirleyebilmek, çalışanların iş stresi düzeylerini yönetmek üzere bazı stratejiler geliştirmek, önerilerde bulunmak şeklinde alt hedefleri de bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışanı geliştirmekle birlikte zenginleştirmek çabası ve amacı da çalışma hayatında öne çıkmaktadır

Tezin birinci bölümünde, iş yaşam dengesi kavramını açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde konu ile ilgili yapılan çalışmalar taranarak, öncelikle kuramsal değerlendirme yapılmış, daha sonra bu dengeyi etkileyen faktörler araştırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışan memnuniyeti ile iş stresi yönetimi kavramı ele alınmıştır. Genel olarak stres tanımı yapıldıktan sonra, stres belirtileriyle birlikte, stres ve iş stresine yol açan faktörler incelenmiş, stresin oluşturduğu değişikliklerle birlikte aynı zamanda iş stresinin çalışan memnuniyetine etkisi sonucunda ortaya çıkan unsurlar araştırılmıştır. Özellikle bu bölümde iş-yaşam dengesinin çalışan memnuniyetiyle stres arasındaki ilişkiler literatüre bağlı kalınarak teorik düzeyde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın kapsamı açıklanmış, veri toplama araçları açıklanmış, verilerin analizi ile ilgili kullanılacak yöntemler belirtilmiş, veri toplama ve değerlendirme konusunda süreler ve sınırlılıklar ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, tez kapsamında yapılan anket çalışmasıyla ulaşılan bulgular istatistiksel tablolar halinde sunularak tezin amaç ve hedefleri doğrultusunda yorumlanmıştır.

Böylece elde edilen anket bulgularından hareketle çalışanların iş yaşam dengesi ile çalışan memnuniyeti hakkında değerlendirmeler yapılarak bazı yönetsel stratejiler önerilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ VE YAŞAM DENGESİ

Bu bölümde iş ve yaşam dengesi ile ilgili yapılan çalışmalar incelenerek özetlenmiştir. İş ve yaşam çatışması, iş ve yaşam dengesi etkileyen unsurlar, dengenin bozulması durumunda ortaya çıkabilecek olanlar irdelenerek konu açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak iş yaşam dengesini sağlayabilecek politikalar araştırılarak, bu konuda yapılabilecekler öneri haline getirilmiştir.

1.1 Kavramsal Olarak İş Yaşam Dengesi

İş yaşamında teknolojinin yoğun biçimde kullanılması, çalışma koşullarında da yapısal değişiklerin yaşanmasına neden olmuştur. Alışılagelmiş uygulamalar değişmiş, daha esnek ve farklı çalışma koşullanın iş hayatında uygulanabilme olanağı doğmuştur.

Yaşanan değişimler iş kavramının ve işgücü niteliklerinin de değişmesini kaçınılmaz kılmıştır. İşletme, iş ve işgücü noktalarında yaşanan değişimler doğal olarak aile yapısında da değişimler yaşanmasına yol açmıştır. Bu noktada bireylerin rol dağılımları da değişmeye ve farklılaşmaya başlamıştır. Geleneksel aile yapısında yaşanan değişimler, sadece erkeğin çalışarak kazanç sağladığı tek kazanımlı aileler yerine, kadın ve erkeğin birlikte çalıştığı çift kazanımlı aileler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu durum aile yapısındaki kadın ve erkek rollerinin de yeniden düzenlenmesi gerekliliğini doğurmuştur. Aile ve iş yaşamında hem kadının hem de erkeğin sorumluluklarını eksizsiz gerçekleştirme arzusu, arada bir denge kurulmasını zorunlu hale getirmiştir (Doğrul ve Tekeli, 2010:12).

İş ve yaşam arasında kurulması zorunlu hale gelen denge, teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı günümüzde, daha büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. Bilgi çağı olarak adlandırılan çağda toplumların ekonomik, sosyal ve

kültürel anlamda değişmeleri de kaçınılmaz olmuştur. Bireyler daha çok şey talep eder hale gelmiştir. Bununla birlikte bireylerin talep eder oldukları şeyler gerek iş yaşamı olsun gerekse özel yaşam açısından olsun daha kalite bir yaşam sürdürme, yaşam kalitesini arttırma amacını gütmektedir.

Artan talepleri karşılamak adına bireyler daha çok çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu durum bireylerin özel hayatları ile iş hayatları arasında var olan dengede de değişiklikler oluşmasına yol açmış, dengenin yeniden kurulması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İş ve aile yaşamı arasında çelişkiler yaşanması, uyumsuzluğun olması, bireylerde tatminsizlik ve mutsuzluk olarak kendini göstermektedir. Bu anlamda bakıldığında iş yaşam dengesi, çalışan bireylerin iş yaşamlarındaki sorumluluklar ile aile ve özel yaşamlarındaki sorumlulukları arasında denge kurabilmesi, sorumluluklarını iş ve yaşam arasında dengeli bir şekilde dağıtabilmesi olarak tanımlanabilir.

Her birey, kendi öncelikleri doğrultusunda iş yaşam dengesini ayarlayabilir. Önceliğini iş yeri olarak gören bir birey işyeri odaklı bir denge kurmaya çalışırken, aile ve özel yaşamına öncelik tanıyan bir birey, dengenin odak noktasına aile ve özel yaşamını kurabilir. Bu anlamda bireyler arasında iş yaşam dengesi farklılıkları olması kaçınılmazdır.

İş yaşam dengesi kavramı, programlı bir şekilde yakın tarihlerde ele alınmaya başlanmıştır. İş yaşam dengesini gözeten bir çalışma programına 1930'lu yıllarda rastlanmaktadır. W.K.Kellong adlı şirketin 2. Dünya Savaşı öncesinde işçilerin çalışma vardiyalarını günlük 8 saat / 3 vardiya yerine 6 saat / 4 vardiya olarak ayarlaması, iş yaşam dengesinin gözetildiği bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Fakat iş yaşam dengesinin programlı bir çalışmaya alınmasına ilk kez 1986 yılında rastlanmaktadır (Küçükusta, 2007:35).

İş yaşam dengesi ile ilgili önemli görülen tanımlar aşağıda listelenmiştir:

1. Zedeck ve Moiser iş yaşam dengesini, iş yaşamı ile özel yaşam arasında çatışmanın olmaması olarak tanımlamışlardır (Zedeck ve Mosier, 1992:281).
2. Greenhaus ve Beutell çatışmayı ele alarak çatışmanın, bireyin sahip olduğu zaman, enerji gibi kaynakları verimli kullanma yerine bir alana harcama sonucunda ortaya çıkacağını belirtmişlerdir (Greenhaus ve Beutell, 1985:88).

3. Greenhaus, Collins ve Shaw iş yaşam dengesini, bireyin iş yaşamındaki rollerine ve özel yaşamındaki rollerine eşit düzeyde zaman ayırması ve benzer düzeylerde tatmin sağlaması olarak tanımlamışlardır (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003:510).

İş yaşam dengesi zaman, bağlılık ve tatmin olma dengelerinden oluşur. Bireyin iş ve yaşam rollerine eşit oranda zaman ayırması, zaman dengesi olarak adlandırılmaktadır. Bağlılık dengesi ise bireyin işteki rolü ile yaşamdaki rolüne eşit oranda psikolojik bağlılık duyması olarak tanımlanabilir. Bireyin iş ve yaşam rollerinden elde ettiği tatminin eşit oranda olması da tatmin olma dengesi olarak tanımlanmaktadır.

Lockwood, iş yaşam dengesinin, işverenin ve çalışanın bakış açılarına göre farklılık göstereceğini belirtmektedir (Lockwood, 2003:2). İşveren açısından iş yaşam dengesi, çalışanların işlerini yaparken ev ve özel yaşamları ile ilgili işlerine de odaklanabilme olanağı sağlayan bir kurum kültürü yaratma olarak ifade edilebilir. Çalışan açısından ise iş yaşam dengesi, çalıştığı işin sorumlulukları ve kişisel sorumlulukları arasında denge kurma, her ikisini de uyumlu bir şekilde idare edebilme çabası olarak söylenebilir. Ballıca iş yaşam dengesini bireylerin sorumlu oldukları değişik rollerin gereklerini yerine getirirken enerji, zaman gibi kişisel kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmeleri, böylece hayatın her alanında tatmin duygusu yaşayabilmeleri olarak tanımlamaktadır (Ballıca, 2010:5).

İş yaşam dengesi ile ilgili olarak literatür taramalarında "iş-aile dengesi", "iş-aile çatışması", "çalışan ve işveren açısından iş yaşam dengesi", "iş yaşam programları", "aile destek fırsatları", "iş-yaşam girişimleri" ve "iş-aile kültürü" gibi bir çok kavramla karşılaşılmıştır. Bu kavramlar kısaca aşağıda özetlenmiştir (Lockwood, 2003:3):

1. İş-Aile Dengesi: İş yaşam kavramı anlamında geçmişte kullanılan bir ifadedir. İş-Aile Dengesi, bireyin özel yaşamını kapsamaması açısından daha dar bir tanımdır. İş-yaşam ifadesi kavramın sınırlarını genişleten bir ifadedir. Bu ifade beraberinde yaşam kalitesi, yaşam dengesi, esnek çalışma koşulları gibi bir çok kavramı da içermektedir.
2. İş-Aile Çatışması: Bireyin işindeki rolleri ile ailedeki rolleri arasında öncelik ve önem derecesinden kaynaklanan çatışmaları ifade etmektedir.

3. Çalışan Açısından İş-Yaşam Dengesi: Çalışanın işinin sorumlulukları ile yaşamsal sorunları arasında yaşadığı ikilemi ikilemi ifade etmektedir.
4. İşveren Açısından İş-Yaşam Dengesi: Çalışanların işlerindeki sorumluluklarını yerine getirirken yaşamsal sorumluluklarından da kopmayacakları, böylece işlerine daha iyi odaklanabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturma uğraşlarını ifade etmektedir.
5. Aile Destek Fırsatları: İşletmelerin, çalışanlarının huzur ve memnuniyetlerini arttırmak üzere, işlerini ihmal etmeden aile ve özel yaşam sorumluluklarında kolaylık sağlamaya yönelik fırsatlar sunmasını ifade etmektedir.
6. İş-Yaşam Programları: İşletmelerin programlı bir şekilde çalışanların iş ve yaşam sorumluluklarını destekleyici maddi ve zamansal düzenlemeler yapmasını ifade etmektedir.
7. İş-Yaşam Girişimleri: İşletmelerin, çalışanların işlerini yaparken yaşamsal ve ailesel işlerini de birlikte yapmalarını sağlayan, özellikle esnek çalışma koşulları içeren kuralları ifade etmektedir.
8. İş-Aile Kültürü: İşletmenin, çalışanların özel yaşamlarındaki sorumluluklarına saygı göstererek onayladığı ve desteklediği, işle ve yaşamla ilgili ihtiyaçların belirlendiği ve düzenlendiği bir boyutu ifade etmektedir.

Sonuç olarak iş ve yaşam dengesi bireyler açısından farklı anlamlar taşısa da, konu ile ilgili yapılan çalışmalar tarandığında, bu dengenin herkes için büyük bir önem taşıdığı görülmektedir. İş ve yaşam dengesini kurabilen bireylerin, işleri ile özel yaşamları arasındaki çatışmaları en aza indirebildiği söylenebilir. Bu durum yaşam kalitesinin arttırılması anlamına da gelmektedir.

1.2 Kuramsal Açıdan İş Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesi çalışma yaşamındaki kalite ve çalışma dışındaki yaşamın kalitesi ile ilgili olduğu için her zaman ilgilenilen bir konu olmuştur. İş ve yaşam arasındaki bağlantı, bireyin aile, örgüt ve toplum yaşamı ile ilişkisi göz önüne alındığında oldukça geniş bir kitleye etki etmektedir. Bu nedenle iş yaşam dengesi konusunda birçok ampirik ve akademik çalışma bulunmaktadır. Bu da konunun önemini bir kez daha vurgulamaktadır (Sit, 2011: 4).

Konu ile ilgili kuramlara bakıldığında iki ana yaklaşım olduğu görülmektedir. Birinci yaklaşım örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, devamsızlık ve performans gibi çalışanın verimliliği ile ilgili sonuçların iş yaşam dengesi ile ilişkisini ortaya koymaya çalışan, daha çok pratik uygulamalara dönük bir yaklaşımdır. İkinci yaklaşım ise daha çok akademik bir anlayışla oluşturulan, rol kuramı çatısı altında iş-yaşam yapılarının birbirleriyle ilişkisi ve bağlantısı üzerinde durmaktadır (Sit, 2011: 15).

Burada "Rol, Taşma, Dengeleme, Bölünme, Araçsallık, Çatışma ve Dağılma Kuramları" ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

1.2.1 İş Yaşam Dengesinde Rol Kuramı

Jeffrey ve arkadaşlarının çalışmalarına göre günümüzdeki iş yaşam dengesi konusunda ilk çalışmalar, 1970'li yılların sonunda başlamıştır. Bu çalışmalarda bireyin iş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik olarak rol kuramı ele alınmıştır (Jeffrey vd., 2000:178). Rol kuramı Parsons ve Merton adlı soysologlar tarafından 1950'li yıllarda ortaya atılmıştır. Parsons ve Merton'un rol kuramı ile ilgili yorumları, konu ile ilgili çalışan uzmanlar tarafından ilerleyen dönemlerde sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarına aktarılarak incelenmeye başlanmıştır.

Katz ve Kahn rol sistemini, toplumsal ilişkilerin kalıbını tanımlayan sistem olarak genelleştirmişlerdir (Katz ve Kahn, 1977:6). Katz ve Kahn'a göre birey, kendisine tanımlanan rolü alan ve bu rolden hareketle kendisinden beklenilenleri yerine getirmesi gereken odak noktasındaki kişidir. Odak kişinin kendisine gönderilen rol ile gerçekleştireceği rolü birleştirmesi, alınan rol olarak adlandırılır. Odak kişinin gerçekleştirdiği davranış ise rol davranışı olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel rol süreci modeli, çalışanlara rollerinin nasıl ulaştığı, çalışanın bu rolü nasıl uyguladığı, uygulama sonucunun davranışlarına nasıl yansıdığı konularını anlamaya yönelik bir modeldir. Örgütsel rol sürecinin sürekliliği, rolün gönderici tarafından çalışana ulaştırılması, odaklanılan kişinin rolü algılayarak davranışlarına yansıtması, rol göndericinin bu davranışları değerlendirmesi ile sağlanmış olur.

1.2.2 İş Yaşam Dengesinde Taşma Kuramı

Taşma kuramı, Dolan ve Gosselin tarafından yaşam alanları arasında tutum, davranış ve tecrübelerin geçişi olarak tanımlanmıştır. Çalışma yaşamındaki tecrübelerin özel yaşama da yansıması, özel yaşamdaki davranışların iş yaşamına da geçmesi taşma kuramı ile açıklanmaktadır (Dolan ve Gosselin, 1993:6).

Çalışanın iş yerinde birlikte çalıştığı mesai arkadaşları ile iletişim eksikliği yaşaması, bu iletişim eksikliğinin aile ve özel yaşamına da taşınması, bireyin insanlarla yeterli iletişim kuramaması, taşma kuramına bir örnek olarak verilebilir. Timothy ve Shinichiro'ya göre farklı yaşam alanlarının birinde bireyin yaşadıkları, beklentileri, ilişkileri, iletişimleri ile bunların gerçekleşme seviyesi ve sonuçlarının, diğer yaşam alanlarını da aynı yönde etkilemesi, beklenen bir durumdur (Timothy ve Shinichiro, 1994).

Bu kurama göre bireyin farklı yaşam alanlarında yaşadığı olumsuzluklar veya olumlu durumlar, diğer yaşam alanlarına da yansıyacaktır. Bir yaşam alanında yaşanan olumsuzluğun diğer bir yaşam alanına olumsuz yönde etki etmesi, olumsuz taşma olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde olumlu bir durumun diğer yaşam alanlarına taşması da olumlu taşma olarak adlandırılmaktadır (Iverson ve Roderick, 1980:61). Bireyin iş yaşamındaki başarı, mutluluk ve huzurun özel yaşamına da yansıyacağı, özel yaşamında yaşayabileceği olumsuzluklardan iş yaşantısının da etkileneceği bilinen bir gerçektir.

1.2.3 İş Yaşam Dengesinde Dengeleme Kuramı

Chacko dengeleme kuramının, iş yaşamı ve özel yaşamdaki durumların arasında zıt ve negatif ilişki olarak tarif edilebileceğini belirtmektedir (Chacko, 1983:7). Bireyin farklı yaşamlarından birinde yaşadığı başarısızlığı ve tatminsizliği, diğer bir yaşam alanına ağırlık verip o alanda başarı ve tatmin yaşayarak kapatma eğilimi olarak da açıklanabilir.

Dengeleme kuramına göre iş yaşamında beklediği tatmini yakalayamayan birey, aile ve arkadaş ilişkilerinde daha sıkı ilişkiler kurmaya çalışacak, bir tarafta yaşamış olduğu tatminsizliği, diğer taraftan yükseltmeye çalışacaktır (Savcı, 1999:155). Bireyin bu davranışı, denge kurma eğilimi ile açıklanabilir. İş yaşamında yaşanan ve kendini yetersiz hissetmekten kaynaklanan mutsuzluğu, özel yaşamında mutlu olarak

kapatmaya çalışacaktır. Benzer şekilde aile veya özel yaşamında mutsuzluk yaşayan birey, işine daha büyük bir önemle sarılacak, bir taraftan kaybettiği tatmini diğer taraftan sağlamaya çalışacaktır. Böylece tatminsel anlamda bir dengeyi yakalamış olacaktır.

Mansfied ve Evans'ın yaptığı araştırmalar, bu varsayımları ve kuramı doğrular sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işyerlerinde çalışmalarında başarısız olduklarını hisseden bir grubun özel yaşamlarında daha başarılı olmak konusunda çok istekli oldukları gözlemlenmiştir (Mansfield ve Evans, 1980:7).

1.2.4 İş Yaşam Dengesinde Bölünme Kuramı

Bölünme kuramı, iş yaşamı ve özel yaşamın birbirinden bağımsız olduğunu, iki yaşam arasında bir etkileşim olmadığını kabul eden kuramdır. Bu kurama göre farklı yaşam alanları arasında bir etkileşimin olmadığı savunulmaktadır. Kuram, bireylerin iş yaşamındaki alışkanlıklarının özel yaşamlarına yansımadığını, özel yaşamlarda kişilerin iş yaşamındaki birikimlerinin etkisinde kalmadan daha serbest zaman geçirebildiklerini ifade etmektedir (Gupta ve Beehr, 1981:204).

Kuram, yaşam alanları arasında bir ilişki olmadığını belirtir. Bireyler iş hayatı ile özel hayatlarını birbirinden ayrı tutmakta, iş ortamının stresini özel yaşamına aktarmamakta, aynı şekilde özel yaşamındaki sorunlarını iş yaşamından ayrı tutmaktadırlar. Tınar ve arkadaşlarının yaptıkları çalışma, çalışan kişilerin iş ve özel yaşamlarını ayrı tutma eğilimlerinin güçlü olduğunu ortaya çıkarmıştır (Tınar vd., 1997:42).

Bölünme kuramı, önceden bahsedilen dengeleme ve taşma kuramlarındaki farklı yaşamların birbirini etkileme görüşünü reddetmektedir. Bireyin her yaşam alanındaki başarı veya başarısızlıkları, mutluluk veya mutsuzlukları, tecrübeleri diğer yaşam alanlarından bağımsızdır. Yaşam alanları arasında etkileşim bulunmamaktadır.

1.2.5 İş Yaşam Dengesinde Araçsallık Kuramı

Burke araçsallık kuramını, bireyin iş yaşamında kendisini geliştirmesinin özel yaşamındaki tatminini arttıracağı düşüncesiyle bilinçli bir karar alma olarak tanımlamıştır (Burke, 1986:155).

Bu kuram, farklı yaşam alanlarının, diğer yaşam alanındaki başarıyı etkilemek üzere kullanılabileceğini ifade etmektedir. Kurama göre birey iş yaşamında başarılı olmak istiyorsa, özel yaşamında da belirli bir başarı yakalamak zorundadır. İş yaşamındaki başarı durumu, özel yaşamında da başarıya yol açacaktır. Böylece bir yaşam alanı, diğer yaşam alanı için de bir araç olarak kullanılmış olacaktır. Zedeck ve Moiser bu kuramı ele aldıkları çalışmalarında bireyin herhangi bir yaşam alanındaki başarısının diğer yaşam alanındaki başarısına ve katılımcı olmasına bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Zedeck ve Mosier, 1990:282).

1.2.6 İş Yaşam Dengesinde Çatışma Kuramı

Bu kuram, bireyin yaşam alanları arasında sürekli bir çatışmanın var olduğunu kabul etmektedir. Bireyin özel yaşamı ile iş yaşamı arasında muhtelif nedenlerden dolayı çatışmaların olduğu söylenebilir. Kuram, farklı yaşam alanları arasındaki çatışmaların engellenemeyeceğini belirtmektedir. Birey zaman ve enerjisini hangi yaşam alanına yansıtıyorsa, diğer yaşam alanı bundan olumsuz şekilde etkilenecektir. Bu durum bireyin içsel bir çatışma yaşaması olarak adlandırılır. Buna bir örnek olarak çocuğuna verdiği bir sözü iş yerinde fazla mesai yapmak zorunda kalarak yerine getiremeyen bireyin, kendi içinde yaşadığı çatışma verilebilir (O'driscoll, 1996).

Greenhaus ve Beutell yaptıkları çalışmada, çatışmaları zamana bağlı, gerginliğe bağlı ve davranışa dayalı olmak üzere üç gruba ayırmışlardır:

1. Zamana bağlı çatışma: Bireyin farklı yaşam alanları arasında zamansal bir denge kuramamasından kaynaklı çatışmadır. Bir yaşam alanına ayırdığı zamanın diğer yaşam alanını olumsuz etkilemesi ile ortaya çıkar. Bu durum özellikle iş yaşam dengesinin kurulamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Greenhaus ve Beutel bu durumu, mesai saatleri zorunluluğu ile bireyin evli olması, çocuk sahibi olması gibi zaman kısıtlılıklarının olduğu yaşamlarda, zamandan kısıtlılıklarından kaynaklı yaşamların olumsuz etkileşimi olarak ifade etmişlerdir (Greenhaus ve Beutell, 1985:88).
2. Gerilime dayalı çatışma: Bireyin farklı yaşam alanlarında yaşadığı olumsuzluklardan kaynaklanan gerilimin, diğer yaşam alanlarını etkilemesi durumu olarak tanımlanabilir (Greenhaus ve Parasuraman, 1986:45).

3. Davranışa dayalı çatışma: Bireyin farklı yaşam alanlarındaki rollerinin diğer yaşam alanlarındaki rolleri ile çakışması ve çatışması olarak ifade edilebilir. Buradaki en önemli durum, bireyin farklı yaşam alanlarında üstlendiği rollerin yükümlülüklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Bu durum, bireyin yaşam alanlarında farklı davranışlar sergilemesi şeklinde kendini gösterir. Güvenlik görevlisi olarak çalışan bir bireyin günlük yaşantısındaki sert ve katı tavır ve davranışlarını, aile yaşantısında hoşgörülü ve uyumlu bir davranış sergilemesi şeklinde bir örnek, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Bireyin üstlendiği farklı rollerin çatışma yaşaması beklenen bir durumdur ve bu çatışmaların engellenememesi halinde yaşam dengesinin olumsuz etkileneceği söylenebilir.

1.2.7 İş Yaşam Dengesinde Dağılma Kuramı

Bireyin farklı yaşam alanlarında yaşadığı olumlu gelişmelerin diğer yaşam alanlarına da olumlu yönde yansıyacağını ifade eden bir kuramdır. Bu kurama göre birey özel yaşamına verdiği önemin derecesine göre iş yaşamına da önem vermektedir. İş yaşamında kurduğu olumlu ilişkiler, özel yaşamına da olumlu ilişkiler kurabilme becerisi olarak yansıyacaktır. Benzer şekilde bireyin iş yaşamındaki başarısızlığının da özel yaşamda başarısızlığa yol açabileceği varsayılmaktadır. Danışman, bu kuramda iş yaşamında yaşanan tatminin özel yaşamdaki tatmine etkisinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir (Danışman, 2000:339).

Sonuç olarak bakıldığında kuramsal çalışmaların temel olarak uygulama ağırlıklı kuramlarla akademik bakış açısı ile oluşturulan kuramlar şeklinde ikiye ayrıldığı, ancak özüne bakıldığında tüm kuramların iş yaşam dengesini korumak üzere ortaya atıldığı söylenebilir.

1.3 İş Yaşam Dengesinin Etkilendiği Faktörler ve Sonuçları

İş yaşam dengesinin etkilendiği bir çok faktör vardır. Bunlar örgütsel ve kişisel olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Örgütlerin var olan stratejilerinden kaynaklanan faktörlere örgütsel faktörler, kişisel özelliklerden kaynaklanan faktörlere ise kişisel faktörler denilebilir.

David tarafından yapılan çalışmada, iş yaşam dengesindeki belirleyiciler, dengenin yapısı, sonuçları ve etkileri Tablo 1.1'de verilmiştir.

Tablo 1.1: İş yaşam dengesi belirleyicileri, yapısı, sonuç ve etkileri (David, 2001).

Belirleyiciler	Dengenin Yapısı	Sonuçlar/Etkiler
Çevresel • İş Talepleri • İş Kültürü • Ev Talepleri • Ev Kültürü Kişisel Unsurlar • İş Oryantasyonu • Kişilik • Kişilik Kontrol ve Başa Çıkma • Cinsiyet • Yaş, Yaşam ve Kariyer Evresi	Öznel • Denge-Eşit Dağılım • Denge-Ev Merkezi • Denge-İş Merkezi • İşin ev Yayılması • Evin İşe Yayılması Nesnel • Çalışma Zamanı • Boş Zaman • Aile Rolleri	İş Doyumu • Yaşam Doyumu • Ruhsal Sağlık-Mutluluk • Stres Hastalık • İşte Davranış/Başarı • Evde Davranış/Başarı • İşteki Diğerleri Üzerine Etkisi • Evdeki Diğerleri Üzerine Etkisi

1.3.1 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, bireyin iş yaşam dengesini örgütsel yapıdan kaynaklı olarak etkileyen faktörlerdir. Bunlar "rollerin belirsizliği", "rol çatışması", "kişilerarası çatışma", "sorumluluk", "yönetime katılım", "iş güvenliği", "yönetim tarzı", "fizik mekan ve çevre şartları", "aşırı iş yükü" ve "kariyer engeli" olarak gruplandırılabilir. Bu bölümde her faktör tek tek ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1.1 Rollerin belirsizliği

Bireyin iş yaşamı ve özel yaşamında üstlenmek zorunda kaldığı rollerle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda rol belirsizliği kavramı ortaya çıkacaktır. Rolün yüklediği görevlerdeki belirsizliklerin bireyde stres yaratması kaçınılmazdır. Büyükbeşe rol belirsizliğinin iş yaşam dengesine olumsuz etkisini, bireyin yapması gereken işler ile ilgili gerekli bilgiden daha azının bireye aktarılmış olmasından kaynaklandığını belirtmektedir (Büyükbeşe, 2004:40).

Yapılması gereken işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili bilgilerin eksik olması durumunun bireyde stres ve gerginlik yaratması kaçınılmazdır. İşin gerçekleşme zorunluluğu, ancak işin gerçekleşmesi için gereken bilgi ve donanıma sahip olmama, bireyde stres ve gerginliğe yol açar. İş tanımının yetersizliğinden kaynaklanan bir durum, bireyin rolünde belirsizliklerin ortaya çıkmasıdır. Belirsizlik ise bireyde psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, işin yetersiz yapılması ve bireyin

kendini yapılacak iş için yetersiz görmesi, bundan kaynaklı iş tatminsizliği şeklinde kendini gösterecek, bireyin işine adapte olmasını da engelleyecektir. Bu durumlarda birey kendini örgüte uzak hissedecek, kendini kabullendirememe gibi psikolojik bir durum yaşayabilecektir. Bu gibi durumlar ortaya çıktığı zaman birey doğal olarak rol belirsizliğinin de vermiş olduğu etkiyle işine ve kendisine olan güvenini yitirecektir. Bireyin üstlendiği rollerin birbiriyle çatışması da benzeri bir duruma yol açabilecektir. Rol çatışması ve rol belirsizliği, birbirini devam eden ve takip eden şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanın üstlendiği işin sorumluluğunu tam olarak bilememesi, işin nereye kadar ve ne derecede sorumlusu olduğu konusunda bilgisinin eksik olması, iş tanımının eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda çalışanların iş tanımlarının örgütsel yapıda doğru tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Örgütsel çatışmaların büyük bir çoğunluğu rol belirsizliklerinden ve rol çatışmalarından ortaya çıkmaktadır. Çalışan için örgütteki rol kavramı önemlidir. Birey örgütte çalıştığı süre boyunca neyi ne zaman, nasıl ve ne şekilde yapacağını bilmek ister.

Bununla birlikte rol belirsizliğinden kaynaklı çatışmalar da görülebilmektedir. Kendi işi olmamasına rağmen gerekli ve yeterli iş tanımı yapılmamasından kaynaklı şekilde başka kişilerin işini yapmak zorunda kalan bireyler, aşırı iş yükü ve baskı altında kalabilmekte, bu durum da çatışmaların çıkmasına yol açabilmektedir. Bireyin örgütsel yapıdaki rolünde yaşayacağı belirsizlik, bireyde işe yaramama duygusu da yaratabileceği için, moral bozukluklarına, hatta işi bırakmasına varacak olumsuzluklara yol açabilmektedir (French ve Caplan, 1973).

1.3.1.2 Roller arası çatışma

Birey, gerek iş yaşantısında, gerekse özel yaşantısında birden fazla rol üstlenmek zorundadır. Birden fazla rolün aynı zamanda bireye yüklenmesi, roller arasında birbiriyle zıtlaşabilecek durumların olması, rol çatışması olarak adlandırılır. Bireyin rol çatışması durumunda gerektiğinde rollerden birinin yükümlülükleri doğrultusunda karar vermesi, bir seçenekte bulunması gerekebilecektir. Bu durumlarda rollerin yüklediği görevler ve birbiriyle zıtlaşan yükümlülükler arasında bir tercih yapamaması, karar vermekte güçlük çekmesi, ne yapacağını tam olarak belirleyememenin yaratacağı bir stresi yaşaması sonucuna yol açacaktır.

Başaran, konu ile ilgili yaptığı çalışmasında, bireyden istenen birden çok eşdeğer durumdan istenen veya istenmeyen bir durumun seçilmek zorunda kalınması durumunu "rol çatışması" olarak belirtmektedir (Başaran, 2000: 172). Bu durum, iş yerinde genel olarak iş yavaşlatma kararının alındığı bir durumda amirlerin çalışandan işi hızlı yapmasını istemesi durumunda, çalışanın yaşayacağı stres olarak örneklendirilebilir. Rol çalışmasının bireylerde içsel çatışma yarattığı, gerilim oluşturduğu, iş verimini ve doyumunu düşürdüğü, işe ve işverene güveni azalttığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

1.3.1.3 Kişilerarası çatışma

Kişilerarası çatışma, birden fazla bireyin farklı görüş, fikir ve duygu ayrılıklarından hareketle ortaya çıkan çatışmadır. Örgütlerde en çok görülen kişilerarası çatışma ast-üst ve kurmak-komuta yöneticileri arasındaki çatışmalardır. Bu çatışmalar çoğunlukla kişisel anlaşmazlıklardan hareketle çıkmaktadır. Örgüt içindeki bireylerin bireysel farklılıkları da çatışmalara yol açabilmektedir (Atiker, 2006: 6).

Eren (1989) kişilerarası çatışmayı "aynı örgüt içerisindeki bireylerin değişik sebeplerden dolayı anlaşamamaları, bu anlaşmazlıkların hem iş hem de özel yaşamlarından kaynaklandığı çatışmalar" olarak tanımlamıştır. Kişilerarası çatışma örgüt içi statü yüzünden çıkabileceği gibi, özel yaşamların etkisi ile de çıkabilmektedir. Çalışılan ortamda arkadaşlar arasındaki olumsuz iletişim ve ilişkiler, çalışanlar arasındaki kişilik uyumsuzlukları, amir, memur veya meslektaşlarla yaşanan çatışmalar yüzünden gerginlikler yaşanabilmektedir. Çalışanların birbiri arasındaki geçimsizliklerden ast ve üstler arasındaki iletişimsizliklerden kaynaklanan durumlar, fikir ve çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar, kişilerarası çatışma olarak değerlendirilmektedir (Eren, 1989:459).

1.3.1.4 Sorumluluk

Çekmecelioğlu, iş yaşam dengesini etkileyen örgütsel faktörlerden sorumluluk ile ilgili olarak sorumluluğu, bireyin yüklendiği işle ilgili başından sonuna kadar üstlenmesi, alınması gereken tüm kararlarda kontrolün bireyde olması olarak tanımlamıştır (Çekmecelioğlu, 2002:107).

Sorumluluk, olumlu ve olumsuz yönleri bir arada barındıran bir kavramdır. Sorumluluk gerginliği de beraberinde getirir. Bir işin ve bir grubun sorumluluğunu üstlenmek, amaca ulaşılıncaya kadar sorumluluk sahibi kişi üzerinde gerginlik yaratacaktır. Araştırmalar özellikle insanla uğraşan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını ve bu stres ile çoğu zaman başa çıkamadıklarını göstermektedir. Bu durumdaki yönetici pozisyonunda çalışanların diğer çalışanlara göre sağlık sorunları ile daha fazla karşılaştıkları görülmektedir (Ballıca, 2010:12).

1.3.1.5 Yönetime katılım

Örgüt içi kararlarda çalışanların belirli sınırlar içerisinde yönetime katılımlarının sağlanması, çalışan memnuniyeti açısından önemli görülmektedir. Araştırmalar çalışanların karar süreçlerinde yer almalarının, kararın uygulamaya konulması ve başarıyla uygulanması aşamalarında olumlu etki yarattığını göstermektedir.

Örgütün, çalışanlarla ilgili karar alma süreçlerinde çalışanların bu kararların alınması aşamasında fikirlerinin alınmaması, isteklerinin göz ardı edilmesi, doğal olarak bireylerde çalışma motivasyonunu azaltacak, çalışma azminin ve verimliliğin düşmesine yol açacaktır. Her çalışan, karar alma süreçlerinde doğrudan sorumluluk sahibi olmasa da, alınan kararlarda fikirlerinin ve düşüncelerinin önemsenmesinden olumlu olarak etkilenecektir. Aksi durumda da bireyin olumsuz etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. Bireyin olumlu veya olumsuz etkilenmesi, iş ve özel yaşamına da doğrudan yansıyacak, çalışma isteğini, örgütsel bağlılığını ve işine olan yaklaşımını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyecektir (Ballıca, 2010:12).

1.3.1.6 İş güvenliği

İş güvenliğinin yeterliliği veya yetersizliği, çalışanların iş yaşam dengesini etkileyen örgütsel faktörlerden birisidir. Çalışanların, çalışma ortamlarında yeterli güvenlik önlemlerinin alınmış olması, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumlu yönde etkileyecek iş güvenliği programlarının uygulanması güven duygusunu arttıracak, işten alınan tatmin ve iş verimliliği de buna bağlı olarak olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanın işini tam ve doğru bir şekilde yapması, işini yaparken iş ortamından kaynaklanabilecek sorunlara karşı kendini güven içinde hissetmesi ile doğru

orantılıdır. İş güvenliğinin sağlandığı ortamlarda çalışanlar, amirleri ile daha sıcak ilişkiler kurabilecek, bu durum örgütsel yapı içerisinde personel yönetimini de kolaylaştırabilecektir (Özgen, 2001:334).

1.3.1.7 Yönetim tarzı

Çalışanların iş yaşam dengesi, örgütsel yapıdan da etkilenmektedir. İşyerindeki huzur öncelikle yöneticilerin yönetim politikaları ile var olacaktır. Bu anlamda yöneticilerin çalışanlar açısından büyük bir öneme sahip oldukları söylenebilir. Çalışma şartlarının tam istenilen gibi olamadığı ortamlarda bile iyi bir yöneticinin altında çalışanların, iş motivasyonlarının üst noktada olabildiği yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Hakkaniyetli olmayan, çalışanların haklı taleplerini ciddiye almayan bir yönetimin ise, işyerindeki huzuru bozdukları, çalışanların motivasyonlarını düşürdükleri bilinen gerçeklerdir. İş yaşam dengesinde bireyin iş tatminini sağlayacak önemli bir faktörün yönetim ve yönetici olduğu söylenebilir (Feldman ve Hugh, 1986).

İyi bir yönetimin altında çalışan bireyler, çalışma ortamının huzurlu yapısından olumlu olarak etkilenecekler, yüksek motivasyonla çalışarak iş verimliliğini arttırabileceklerdir. İş yaşam dengesin açısından bu olumlu durum bireylerin özel hayatlarına da yansıyacaktır.

1.3.1.8 Fiziki mekan ve çevre şartları

Çalışanların yüklendikleri işleri yerine getirirken bulundukları mekan ve çalışma alanı büyük önem taşımaktadır. Ergonomik çalışma araçlarının kullanılması, aydınlık ve ferah bir çalışma ortamı, iş ve işçi sağlığının ön planda tutulduğu, işyeri güvenliğinin sağlandığı bir ortam, çalışanların daha verimli olmasına, iş tatminlerinin yükselmesine de yol açacaktır. Bireylerin çalışma saatlerinin tamamı, genelde üstlendikleri işi yapmaları için ayrılan mekanda geçmektedir. Bu durum doğal olarak bireyi olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Olumsuz şartlar bireyde fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına yol açabilmekte, bireyin işyerine olan güvenini ve çalışma isteğini azaltabilmektedir. Verimli bir iş ortamında çalışamayan bir kişinin de yaptığı işte verimli olamayacağı bilinmektedir. Olumsuz çalışma şartları ve mekanları bireyin işten uzaklaşmasına da sebep olabilmektedir.

1.3.1.9 Aşırı iş yükü

İş yükünün ağırlığı, normalden daha fazla bir iş yükü altında kalma, işin yapılması için gerekli bilgi ve becerilere sahip olamama gibi durumlar çalışanlarda strese ve gerginliğe yol açmaktadır. Kimi zaman sorumlu olunmayan işlerin de çalışana yüklenilmesi durumu da yaşanabilmekte, bu durum da çalışanın aşırı iş yükü altında kalmasına neden olabilmektedir.

Kişinin bilgi ve becerilerini etkin şekilde kullanamadığı bir işte çalışması, yaptığı işin kendi bilgi birikimlerinden çok daha düşük bir iş olması, iş yükünün azlığı gibi durumlar da bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu durumların da çalışan açısından stres ve gerginlik yaratması beklenen bir durumdur. Aşırı iş yükü, iş yükünün azlığı nedeni ile işten sıkılma, birikimlerin kullanılamadığı bir işte çalıştırılma veya bilgi ve becerinin yetersiz olduğu bir iş yükü altına girme gibi durumlar çalışanlarda ruhsal sağlık sorunlarına yol açabilmekte, tükenilmişlik sendromu gibi durumlarla karşılaşılabilmektedir (Van ve Geurts, 2001:15).

1.3.1.10 Kariyer engeli

Çalışanların, örgütsel yapı içerisinde bilgi ve becerilerine uygun şekilde yükselmek istemeleri, insan doğasından gelen bir istektir. Çalışan kişiler iş yaşamlarında, kendileri ile ilgili yaptıkları kariyer planlarına uygun şekilde bir yerlere gelmek istemektedirler. Örgütsel yapının çalışanlar açısından yükselmeye uygun bir yapıya ve politikaya sahip olması, çalışan bireyleri olumlu şekilde etkileyecektir. Yükselebilme güdüsü, çalışanların iş tatminlerini arttıracak, işyerinde daha verimli olmalarını da sağlayacaktır. Örgütün yükselmeye uygun bir yapıda olmaması, çalışan bireylere bir gelecek vaat edememesi anlamına da gelmekte olduğu için çalışanlar açısından olumsuz bir durum ortaya çıkacaktır. Çalışanlar yükselebilme olanaklarının olmadığı bir ortamda neden daha iyi bir şeyler yapmak zorunda olduklarını sorgulayabilir, gelecek kaygısı yüzünden iş verimlerinde düşüklük yaşayabilirler.

1.3.2 Kişisel Faktörler

İş yaşam dengesinin kurulmasında kişisel faktörlerin de önemi büyüktür. Çalışanların yaptıkları işte iş tatmini yaşamaları, özel yaşamlarına da yansıyacak,

özel yaşamlarında da daha huzurlu ve mutlu olabileceklerdir. Kişisel faktörler "cinsiyet", "eğitim" ve "kariyer planlama" olmak üzere üç bölümde ele alınmaktadır.

1.3.2.1 Cinsiyet

Yapılan araştırmalar cinsiyet ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide birbirine zıt görüşlerin olduğunu göstermektedir. Araştırmaların bir kısmında cinsiyetin iş yaşam dengesine etkisinin başarıda önemli bir rol oynadığı savunulurken, diğer bir kısmında ise cinsiyetin iş yaşam tatminine bir etkisinin olmadığı, hatta cinsiyet faktöründen kaynaklı başarısızlıkların olabileceği savunulmaktadır. Kadın ve erkek açısından toplumsal kültürün belirlediği bazı roller bulunmaktadır. Bu rollerden hareketle kadınlar ve erkekler açısından iş yaşam dengesi farklı olabilmektedir. Cinsiyet, iş yaşamında da bazı işlerin sadece kadınlar, bazı işlerin sadece erkekler tarafından yapılabileceği, bazı işlerin ise hem kadınlar hem de erkekler tarafından yapılabilecek işler olduğu şeklinde işin pozisyonunu belirleyebilmektedir (Örücü vd., 2007:120).

Toplumsal kültür kadına günlük hayatta anne ve eş olma rolünü yüklemiştir. Bu rolün uzantısı olarak öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi meslek grupları, kadınların daha çok yöneldiği ve çalıştığı meslekler olarak görülmektedir (Narin vd., 2006:71).

Kadınlar yapısal olarak daha kırılgan bir yapıya sahiptir. Bundan dolayı erkeklere göre daha düşük vasıflı işlerde, daha düşük iş tatmini ile çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Kadınların iş yaşam dengelerinin erkeklere göre daha kırılgan olduğu bu kapsamda söylenebilir. İş tatminlerinin düşüklüğü, daha düşük vasıflı ve ücretli işlerde çalışmalarından ve yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilme güçlüklerinden kaynaklanmaktadır (Uyargil, 1988:23-24).

Bu konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda ise kadınların beklenti düzeyinin erkeklere göre daha düşük olmasının iş tatminine de doğru orantılı yansıdığı belirtilmektedir. Bu görüşe göre kadınların iş tatmini erkeklere göre daha yüksektir. Bunun nedeni de kadınların sosyal ve kültürel normlarından dolayı işyerinden çok fazla bir beklenti içinde olmamaları olarak gösterilmektedir (Korman, 1978:179).

Cinsiyet faktörünün iş yaşam dengesi açısından önemi ile ilgili olarak önceliğe kadınlar ve erkeklerin beklenti düzeyleri konulabilir. Bu durum erkekler açısından bakıldığında, erkeklerin işyerlerinde daha çok ücret politikası, yükselme fırsatları,

kariyer gibi konulara ağırlık verdiği, kadınlar açısından bakıldığında ise kadınların işyerlerinde sosyal ilişkiye ve çalışma koşullarına daha önem verdiği gibi bir sonuç doğurmaktadır (Kırel, 1999:118).

1.3.2.2 Eğitim

İş yaşam dengesinin istenilen düzeyde kurulabilmesinde eğitim en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle aldığı eğitimle doğru orantılı bir işte çalışmak, çalışanın motivasyonu, yeterliliği ve iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kariyer hedeflerinin de aldıkları eğitimle doğru orantılı olduğu bilinmektedir. İyi bir eğitim alan birey, aldığı eğitimi işine de yeterli ve üst düzeyde yansıtabiliyor ise iş tatmininin de yüksek olacağı rahatlıkla söylenebilir. Bu durum bireyin özel yaşamına da olumlu yansıyacaktır. İyi bir eğitim alan birey, iş yaşamı ile özel yaşamı arasındaki ayrımın farkını daha rahat ortaya koyabilecek, bu durum iş ve yaşam dengesini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanın almış olduğu eğitime uygun bir işte çalışması, iş tatminini doğrudan etkileyeceği için, eğitim düzeyi düşük eleman gerektiren işlerde eğitim düzeyi yüksek çalışanların kullanılması, iş tatminini çalışan açısından olumsuz etkileyecektir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:338).

Eğitim düzeyi düşük olan kişilerin iş yaşam dengesini daha iyi kurdukları da söylenebilir. Bunun nedeni, yapılan işin daha az sorumluluk taşıması ve daha az iş yükü gerektirmesidir. Ancak bu durum, konu ile ilgili bilimsel çalışmalar yapanlar arasında bir tartışma konusu olarak görülmektedir. Teknolojik gelişmelerin de iş yaşamına yansıması, çalışanların daha eğitimli ve kalifiye olmasına yol açmakta, bu durum da çalışanların iş yüklerinin çoğalması, işverenin çalışandan beklentilerinin artması anlamına gelmektedir. Bu da bireylerde stres, sıkıntı ve çalışma açısından olumsuzluklara yol açabilir.

1.3.2.3 Kariyer planlama

İş yaşam dengesini etkileyen kişisel faktörler içinde bireyin kariyer beklentileri ile örgütlerin kariyer planlamalarının bu beklentileri karşılar boyutta olması da büyük önem taşımaktadır. Bireyin yetenekleri, bilgi seviyesi, kurduğu ilişkiler ve bireysel değerleri doğrultusunda kendisine uygun olan kariyer yolunu araştırması ve kariyeri

ile ilgili karar verme süreci kariyer planlama olarak adlandırılır. Birey, kurduğu kariyer planına göre süreç içerisinde istediği hedeflere ulaşabilmek için eğitimsel eksikliklerini tamamlamaya ve kendisini seçtiği alanda geliştirmeye devam eder. Kariyer planlama ile ilgili başka bir yaklaşım ise, bireyin karşısına çıkan fırsat ve engellerin farkına vararak belirlemiş olduğu hedefe ulaşabilmek için fırsatları değerlendirebilmesi, bunun için gerekli eğitim, iş becerisini arttırmak gibi programlamaları planlaması sürecidir (Erdoğmuş, 2003:15).

İyi bir kariyer planlaması, bireyin kendini iyi tanımasından geçer. Birey yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda kesin fikirlere sahip olmalıdır. Geleceğinin güvence altında olmasını sağlamak, iyi bir kariyer planlaması ile mümkün olacaktır.

Kariyer planlamasının başlangıcı bireyin eğitim döneminde ortaya çıkar. Bireyin yaşamsal beklentileri ve yetenekleri, ileride çalışmak istediği alanı seçme, bu alana yönelik eğitimlere yönelme ile kariyer planlaması başlamış olur. İş yaşamı, kariyer planlamanın ikinci evresi olarak düşünülebilir. Genel kullanım açısından bakıldığında kariyer, bireyin iş yaşamı ile kavram olarak netleşmeye başlamaktadır.

Atay, kariyer planlama ile ilgili süreci beş aşamaya ayırmıştır (Atay, 2006:34):

1. Kariyer planlamanın ilk aşaması bireyin kendini ve çevresel faktörleri değerlendirmesi aşamasıdır. Bu aşamada birey, kendi yeteneklerinin ve beklentilerinin farkında olmalı, yeteneklerini ortaya koyabilecek imkanları değerlendirebilmelidir.
2. İkinci aşamada bireyin yapmak istediği kariyerle ilgili amaçlarını belirlemesi yer almaktadır. Kariyer gelişimi, kişisel amaçların doğru bir şekilde belirlenmesi ile mümkün olacaktır.
3. Üçüncü aşamada seçilen kariyer doğrultusunda yapılan işin gereklerinin belirlenmesi gelmektedir. Bu aşamada birey, yetenekleri doğrultusunda belirlemiş olduğu işin gereklerini belirlemekte, elindeki olanakları değerlendirmektedir.
4. Dördüncü aşamada eğitim yer almaktadır. Hedeflenen kariyere ulaşabilmek için bireyin, işin gerektirdiği eğitimi alması, mesleki gelişimin sağlanması için örgütsel ve genel eğitim geliştirme programlarına katılması gerekmektedir.

5. Beşinci ve son aşama bireysel ve mesleki gelişimlerin birleştirilmesi aşamasıdır. Bu aşama, bireyin edindiği deneyimleri, aldığı eğitimleri örgüt yararına kullanmaya başlaması aşamasıdır.

Sonuç olarak iş yaşam dengesinin korunabilmesi için bireyin gerek iş yaşantısında gerekse özel hayatında birtakım düzenlemeler yapması gerekmektedir.

1.4 Kavram Olarak İş Yaşam Çatışması

Kossek ve Ozeki, profesyonel iş hayatında kadın çalışanların ve evli çiftlerin artmasının, örgütsel davranış konusunda çalışmalar yapan kişiler tarafından iş aile çatışmasına olan ilgiyi arttırdığını belirtmektedirler (Kossek ve Ozeki, 1998:139);

Kadınların iş hayatına daha fazla girmeleri, geleneksel aile yapısı ve evdeki kadının önceden belirlenmiş rolü üzerine tekrar değerlendirmeler yapılmasını gerektirmektedir. Çalışan kadının evde ailesel ilişkilerinin olumsuz etkilenebileceği, bu olumsuzluğa kadının ekonomik olarak var olma güdüsü ile ev işlerine çalışma hayatının işlerinin de eklenmesinden kaynaklanan artan iş yükü neden olabilmektedir. Ancak çalışma ortamının ve maddi gücün, olumsuzlukları kısmen gölgeleyebileceği, gözardı edilen olumsuzlukların geri planda bırakılabileceği söylenebilir.

İş yaşam çatışmasına sadece kadınlar açısından da bakmak çok doğru değildir. İş yaşantısı ve aile yaşantısı, çalışan bireylerin tamamı için bir çatışma unsurudur. Bireyin günlük hayatının yarısı iş ortamında geçerken, kalan yarısı ev ve aile ortamında geçmektedir. Bu noktada arada dengeyi kurmakta zorlanan bireylerin iş yaşam çatışması yaşamaları kaçınılmaz olacaktır. Greenhaus ve Beutell iş yaşam çatışmasını "iş yaşam alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbiriyle uyumsuz olması durumu" olarak tanımlamaktadırlar.

1.5 İş Yaşam Dengesinin Bozulmasından Kaynaklanan Sıkıntılar

İş yaşam dengesinin bozulması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar özel yaşam alanında yaşanan sıkıntılar ile iş yaşamında yaşanan sıkıntılar olarak iki grupta incelenmiştir.

1.5.1 Özel Yaşam Alanında Yaşanan Sıkıntılar

Günlük yaşamın yaklaşık üçte biri iş yaşamında, üçte biri uyku ile geçerken kalan üçte biri özel yaşama ayrılmaktadır. Bu noktada iş ile yaşam alanları arasında dengenin kurulamaması, özel yaşamda da birtakım sıkıntıların yaşanmasına yol açmaktadır. Bu çalışma kapsamında özel yaşam alanında yaşanan sıkıntılar psikolojik, psikomatik ve tatminsizlik olarak üç grupta incelenmiştir.

1.5.1.1 İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan psikolojik sıkıntılar

Psikolojik sıkıntıların en büyük kaynağı strestir. Çağımızın en büyük hastalığı olarak görülen stres, bireyde tükenmişlik duygusunun yaşanması, depresyon durumları, yalnızlık hissetme, huzursuzlanma, suçluluk duygusu yaşama, yaşamsal doyumdan uzaklaşma, kaygı duyma gibi psikolojik sıkıntılarla kendini göstermektedir. Selye stresi "Bedenin her türlü uyarana karşı uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepki" şeklinde tanımlamaktadır (Selye, 1983:20).

Stresin yoğun bir şekilde yaşanmasının en önemli nedeni, iş ve yaşam rollerinin bireyin vazgeçemeyeceği iki parçası olması, bu parçalar arasında dengenin kurulamamasıdır. Yaşamsal anlamda en büyük sıkıntı, iş ve yaşam arasındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır (Frone, 2000:85).

Tükenmişlik duygusu, kişinin yoğun stres altında kalması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi gerginlik, sinirli olma ve bitkin olma hisleri yaşamakta, çevresine karşı duyarsız, daha katı ve alaycı tutumlar sergilediği görülmektedir (Igodan ve Newcomb, 1986). Depresyonlardan kaynaklanan depresif duygu durumunda ise kişide yaşamdan zevk almama, çevresine ve hayata karşı ilgisinde azalma gibi durumlar görülmekte, kişi kendisini yalnız ve huzursuz hissetmektedir. İş yaşam dengesi ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda, farklı gruplarda yapılan araştırmalar iş yaşam dengesizliğinin doğrudan ve dolaylı olarak bireylerde depresif duygu durumu yarattığını ortaya koymaktadır (Frone, vd, 1992:65).

Bireyin suçluluk duygusu hissetmesi de psikolojik bir sıkıntıdır. Birey iş yaşamında kendisinden beklenilenleri yerine getirememesi veya özel yaşamında üstüne düşen toplumsal rollerin yükümlülüklerini yerine getirmede başarısızlıklar yaşaması suçluluk durumunu oluşturabilmektedir (Chapman, 1987:35). Fazla

mesaiden dolayı evine zaman ayıramama, uykusuzluk hali ile iş yerine gelme gibi durumlar, iş yaşam dengesi kapsamında bireyde suçluluk duygusu uyandırabilecek durumlar olarak görülmektedir.

Bireyin iş yaşam dengesini kuramaması, özel yaşamında da iş yaşamında da gerekli ve yeterli doyuma ulaşamaması anlamına gelmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde iş yaşam dengesi ile yaşam doyumu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir (Kossek ve Ozeki, 1998).

Tatminsizlik durumu ise genel olarak beklentilerin istenilen şekilde oluşmamasından kaynaklanan bir durumdur. Bireylerin önem ve değer verdikleri bir durumun gerçekleşmemesi, tatminsizlik duygunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışılan işin özel yaşamda yapılmak istenen şeyleri engellemesi, tam tersi olarak özel yaşamdan kaynaklanan nedenlerle işyerinde istenilen başarıya ulaşılamaması gibi durumlar kişilerde tatminsizlik duygusu yaşamaya yol açabilmekte, bu durum da yaşam doyumlarına olumsuz etki edebilmektedir (Perrewe, v.d, 1999:318).

Geçmişte yaşanılanlar deneyim olarak adlandırılmaktadır. Deneyimlerden kaynaklanan bir durum olarak birey, bazı durumlarda kaygı, korku veya çekingenlik yaşayabilmektedir. Yaşanılan kaygı, korku veya çekingenlik bireyde strese neden olmakta, stresten kaynaklı şekilde iş yaşam dengesi olumsuz etkilenebilmektedir.

1.5.1.2 İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan psikomatik sıkıntılar

Psikomatik sıkıntılar, büyük ölçüde psikolojik sıkıntılardan kaynaklanan fiziksel rahatsızlıklar ve hastalıklar olarak tanımlanabilir. Psikomatik sıkıntıların en büyük kaynağının stres ve kaygı olduğu söylenebilir. Psikomatik sıkıntılarla ilgili yapılan çalışmalar, iş yaşam dengesinin kurulamadığı durumlarda bireyde halsizlik, bitkinlik, tansiyon gibi psikomatik rahatsızlıkların arttığını ortaya koymaktadır (Allen v.d, 2000:278)

1.5.1.3 Bireysel zaman tatminsizliği

Bireyler, iş yaşamları ile aile yaşamları arasında günlerini geçirmekte, günlük zamanının çoğunu kendisine yüklenen rollerin görevlerini verimli bir şekilde yapabilmek için geçirmektedir. Bu noktada iş ve yaşam gereklilikleri üzerine zamanının çoğunu ayıran birey, kendisine özel zaman ayıramaması yüzünden

mutsuzluk ve memnuniyetsizlik yaşayabilmektedir. Bireysel zaman tatminsizliği ile ilgili yapılan çalışmalarda, iş yaşam dengesi içinde kendisine yeterli zaman ayıramayan bireylerin, bu zamanı ayırabilmelerinin iş yaşam dengesi açısından da önemli olduğunu, ancak bireysel zaman ayırmanın güç olduğunu belirttikleri görülmektedir (Foster ve Mackie, 2002).

1.5.2 İş Alanındaki Sıkıntılar

Bireyin iş yaşam dengesini kuramaması, iş yaşamında da sıkıntılar yaşamasına neden olabilmektedir. İş yaşam dengesini kuramayan bireylerde işe karşı motivasyon eksikliği, yapılan işten tatminsizlik, işe devam etmekte zorlanma, işten ayrılma eğilimine yönelme, takım çalışmalarında isteksizlik ve uyumsuzluk, verimliliğin düşmesi gibi sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Boyar ve arkadaşları bu durumu işe geç gitme, işe gitmeme, işten erken ayrılma istekleri olarak ifade etmişlerdir (Boyar, v.d, 2005:457).

Hanebulth çalışmasında işe devamsızlık yapılmasının işten ve işyerinden kaçış olarak tanımlandığını, işe devamsızlığı yol açan nedenlerin, zamanlamasının tekrarlanma sıklığının büyük oranda bireyin iş yaşamı ile ilgili doyumsuzluğundan kaynaklandığını belirtmiştir (Hanebuth, 2005:1).

Bireyler özel olan işlerine zaman ayıramadıklarından dolayı günlük yapılması gereken işlerini, çalışma zamanlarından çaldıkları süre içinde gerçekleştirmeye çalışabilirler. Yapılan bir çalışmada, küçük çocuğu olan çalışanların işe daha geç geldikleri ve işten erken ayrılma durumları gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Koslowsky, 2000:395).

İş yaşam dengesini kuramayan bireylerde, özellikle aile yaşamları iş yaşamlarına göre daha baskın olanlarda iş bırakma eğilimi daha yüksek olabilmektedir. Birey işyerindeki stresini daha azaltmak, bunun için iş yükünü de azaltmak eğiliminde olmakta, mevcut işinden de vazgeçebilmektedir. İş yaşam dengesinin kurulamaması, bireyin örgütsel bağlılığına, iş tatminine, işyerindeki ilişkilerine de olumsuz yönde etki etmektedir. Bruck ve arkadaşları iş tatminini, bireyin yaptığı işlerden hoşlanma veya hoşlanmama düzeylerine ilişkin tutumları olarak tanımlamışlardır (Bruck, v.d, 2002).

İş ve yaşam dengesi ile ilgili yapılan akademik araştırmaların büyük bir çoğunluğu dengenin azalması durumunda iş tatmininin de azaldığı, artması durumunda iş tatmininin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Bruck, vd., 2002).

1.6 İş Yaşam Dengesini Kurmaya Yönelik Politika Önerileri

Duxbury ve Higgins insanların yaşamları boyunca birçok rolü ve bu rollere uygun görevleri olduğunu, aynı zamanda birden fazla rolün gerekliliklerini yerine getirebilmek için harcanacak zaman ve enerjinin aynı anda talep edilmesi durumunun iş yaşam çatışmasını oluşturduğunu belirtmişlerdir (Duxbury ve Higgins, 2001:6). Aynı anda birden çok rolü üstlenen birey bu rolleri yerine getiremediği zaman özel yaşamı ile iş yaşamı arasındaki dengesizlik kaçınılmaz olacaktır.

Bireylerin yerine getirmek zorunda oldukları roller, cinsiyet faktörünün yarattığı farklılıklar ile de ortaya konulabilir. Geleneksel toplum yapısının kadına yüklemiş olduğu rol; aile, ev ve çocuk bakımı iken toplumsal yapı erkeğe aile reisi, evin geçimini sağlamak zorunda kalan birey rolünü yüklemiştir. Bu sınıflandırmayı da yine toplumsal kültür oluşturmuştur ve bireyler bu sınıflandırmanın toplumdaki kadın-erkek ilişkisinde öncelikli geldiğini düşünmektedirler. Günümüzde kadınların iş yaşamına daha fazla katılmaları, kadınların evdeki ve dışarıdaki rollerini ve sorumluluklarını da farklılaştırmaya başlamıştır. Bu rol sorumluluklarının farklılaşmasıyla birlikte kadın ve erkeğin bu sorumlulukları daha iyi algılamaya başlaması olasıdır.

Çalışmaya başlayan kadın, işyerinde çalışan rolünü yerine getirirken evde de eş ve anne rolüne devam etmiştir. Bu da kadınların iş yaşam çatışması yaşamasına neden olmakta, bir iş yaşam dengesi oluşturmayı zorunlu kılmaktadır. Bu dengenin oluşmaya başlaması, rol sorumluluklarının ortaya konulması ve algılanması ile birlikte mümkün olabilecektir. Kadın bu dengeyi oluşturmayı hedeflemişse ve dengeyi oluşturamamışsa, rol çatışması içerisine girerek bulunduğu konumdan hoşnutsuzluk duymaya başlayacaktır.

İş yaşam dengesi sorunu sadece kadınlar açısından değil, erkekler açısından da önemlidir. Erkek de bir taraftan iş yaşamı sürerken bir taraftan da aile yaşamı sürmektedir. İş ve yaşam dengesi yönünden erkekler de çoğu zaman üstlendiği rolleri yerine getirmekte sıkıntı yaşayabilir ve rol çatışması içine girebilirler. İş yaşamı ile aile yaşamı arasında çatışma yaşayan bireylerin, işyerindeki performans ve

verimlerinde düşüklük yaşadıkları, konu ile ilgili yapılan akademik araştırmalarda görülmektedir. Birden fazla rolü aynı zamanda üstlenen bireylerin de, rollerin yüklediği sorumlulukları yerine getirmeye çalışırken yaşadıkları stresin de işe devamsızlık oranını arttırdığı görülmektedir. İş ve aile yaşamı arasındaki çatışma sadece iş yaşamını etkilememekte, aile yaşamında da olumsuzluklar yaşanmasına yol açabilmektedir. Bireyler için stres yaratan bir faktör olarak ortaya çıkan bu durum, her iki yaşam için de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Bireyin verimliliğini ve yaşam doyumunu doğrudan etkileyen iş yaşam dengesinin sağlanması, sadece birey tarafından sağlanacak bir durum olarak görülmemelidir. Son derece önemli bir konu olan iş yaşam dengesinin sağlanması ile ilgili olarak işveren tarafına, sendikalara, özellikle de devlete düşen görevler vardır. Çalışanların iş yaşam dengesini daha rahat kurabilecekleri önlemlerin alınması, bir zorunluluk olarak görülmektedir. Birey tek başına bu süreci dengelemekte sıkıntı yaşayabilir o yüzdendir ki işveren, sendika ve devletin de bu dengeyi oluşturmada katkısının olması büyük önem taşımaktadır.

İşveren açısından konuya bakıldığında, çalışanların memnuniyeti, verimlilik ile doğrudan ilişkili olduğu için insan kaynakları politikalarının çalışanlar açısından olabildiğince iyi ve sistemli kurulması önemlidir. Doğru işte doğru kişinin çalışması, çalışanın öncelikli olarak mutlu ve huzurlu çalışmasını sağlayacaktır. Zamansal esnekliklerin yaratılabilmesi, çalışanların daha verimli çalışabilecekleri işlere yöneltilebilmesi beraberinde çalışanın işyerine daha fazla bağlanması ve memnuniyeti sağlaması anlamına gelecektir. Bunun doğal sonucu olarak, işyerinde yaşanacak mutluluk, özel yaşama da yansıyacaktır. İş yaşam dengesi açısından esnek çalışma ortamları sağlayan politikaların uygulanması da büyük önem taşımaktadır. Duşbury ve Higgins iş yaşam dengesinin sağlanabilmesinde işyerlerinin insan yönetimi uygulamalarına daha fazla kaynak ayırmaları gerektiğini belirtmektedirler. (Duxbury ve Higgins, 2001:9).

İşletmelerin uyguladıkları ücret ve kesinti politikalarının da iş yaşam dengesi kurmada önemli olduğu bilinmektedir. Çalışanların yaptıkları işin karşılığını alabilmeleri, daha verimli olmalarını sağlayacaktır. Benzer şekilde özellikle kadın çalışanların çocuk bakımı gibi kişisel nedenlerden dolayı yapabilecekleri devamsızlıkların ücret politikalarında öngörülmesi, kesintilerin belirli bir düzeyde tutularak maddi kayıpların en aza indirilmesi, çalışan memnuniyeti açısından önem

taşımaktadır. Ücret açısından yaşanan tatmin, iş yaşam dengesini doğrudan etkileyecektir. Tam tersi olarak yetersiz ücret durumunda çalışanın memnuniyetsizliği, hem işine, hem özel yaşamına yansıyacağı için iş yaşam dengesini kurmalarını beklemek yanlış olacaktır.

Çalışanlar açısından dönemsel olarak tam zamanlı (full time) veya yarı zamanlı (part time) çalışabilme olanağının olması da iş yaşam dengesi kurmaya destek olabilecek politikalardan biridir. Çalışanın özel yaşamı ile ilgili bir duruma ağırlık vermesi gerektiğinde yarı zamanlı çalışmaya geçebilmesi, diğer durumlarda tam zamanlı çalışabilmesi önemlidir. Özel yaşamındaki sorunları çözmek için gerekli zamanı ayıramayan bireyin işyerinde de yeterli verimi sağlayamayacağı söylenebilir.

Stres yönetimi ve stresle başa çıkma eğitimleri de çalışanların iş yaşam dengesini daha kolay kurmalarını sağlayabilecek bir politika olarak görülmektedir. Bilinçli bir şekilde stres ile başa çıkma yöntemlerine hakim bireylerin, iş yaşam dengesinde olabilecek sorunlara daha sağlıklı yaklaştıkları, yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

İş yaşam dengesi, sadece işverenlerin üzerlerine düşeni yapması ile sağlanamayacaktır. Çalışan hakları sendikalar tarafından savunulmaktadır. Bu kapsamda sendikalara da önemli görevler düşmektedir. Sendikaların, işçilerin lehine olacak şekilde, rol çatışmasını engelleyecek politikalar uygulamaları gerekmektedir. Sendikaların, iş yaşam dengesinin önemi ile ilgili olarak toplumsal farkındalık yaratma, konuyla ilgili kampanyalar düzenleme, çalışanların yaşamsal hakları ile ilgili savunucu görevini yapma ve destek olmaları gereklidir. Üyelerin hem işyerlerinde hem de özel yaşamlarında daha mutlu ve huzurlu olabilmelerini sağlayabilecek politikalar üretmeli, bu politikaları hayata geçirebilmek için gerekli çalışmaları yapmalıdırlar. Çalışanların iş yaşam dengesini sağlayabilecek düzenlemelerin, sendikalar tarafından toplu pazarlık süreçlerinde mutlaka gündeme getirilmesi, yaşamsal haklar ile ilgili çalışan haklarını üst düzeyde savunabilmesi gereklidir. Üyelere iş yaşam dengesini kurma ve koruma konusunda eğitimler düzenleyerek bilgilerini arttırmalarını sağlamalıdırlar.

İş yaşam dengesi ile ilgili hükümetlere düşen öncelikli görevin, konu ile ilgili kanun ve mevzuatlarla çalışanların haklarını korumak üzere gerekli adımları atması, işveren ve sendikalar açısından da yol göstericilik yapmasıdır. Ayrıca bu koduna işverenlerin ve sendikaların uygulamaya koyacakları olumlu politikaların hükümet

tarafından destek görmesi de, bu politikaların uygulanabilirliğini kolaylaştıracaktır. Hükümetin bu politikaları desteklemesi, bireyin iş ve aile yaşamının daha sağlıklı olmasını da sağlayacaktır. Esnek çalışma saatleri uygulaması ile ilgili olarak hükümetler tarafından yasal düzenlemelerin yapılması, düzenlemeye uymayanlar veya kısmen uyanlarla ilgili cezai yaptırımların belirlenmesi de önemli bir konu olarak görülmektedir. Ancak yasal düzenlemeler ile işletmelerin iş yaşam dengesi politikalarını uygulamaya koymak zorunda kalacakları düşünülmektedir. Hükümetler, özellikle kadın çalışanlarla ilgili farklı yasal düzenlemeler yapmalı, çocuk bakımı veya yaşlı bakımı gibi özel durumlarda kadın çalışanlara uygulanması gereken çalışma programı ve ücret kesinti oranlarını işyerlerinin inisiyatifine bırakmamalıdır. Bu kapsamda ulusal düzeyde programlar geliştirmenin ve uygulamaya koymanın önemli olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak iş yaşam dengesini kurabilmenin en önemli yolunun bilinçli stres yönetiminden geçtiği söylenebilir. Çalışma sürelerinde yapılabilecek serbestlikler, çalışan ile yaptığı iş arasındaki uyumun sağlanması, ücret ve kesinti politikaları, iş yaşam dengesi açısından önemli politikalar olarak sayılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Bu bölümde, öncelikli olarak iş stresi ve çalışan memnuniyeti açısından stres yönetimi kavramları ele alınmıştır. Gerek iş yaşantısında, gerekse özel hayatta yaşanan gerginlikler sonucu yaşanan stres, çalışan bireylerin yaşam kalitesini önemli oranda düşürmektedir.

Çalışan memnuniyeti açısından stres kavramı da bölüm de ele alınmış ve özellikle stresin yaratabileceği olumsuzluklardan en az zararla çıkabilmenin en önemli yolu olarak bu bölümde çalışan memnuniyeti incelenmiştir. Ayrıca bölümün sonunda çalışan memnuniyeti açısından iş stresi yönetimi ile ilgili yapılabilecekler araştırılmış ve özetlenmiştir.

2.1 Günümüz İş Dünyasında Çalışan Memnuniyeti

Yeni ekonomik çağda çalışanların bireysel performansını etkileyen tüm örgütsel davranış ve algıların detaylı bir şekilde araştırma konusu yapılmasından hareketle, çalışan memnuniyeti alanında pek çok araştırma yapılmıştır.

Özellikle çalışan memnuniyetini arttırmaya ve bu yoldan doğrudan doğruya çalışan performansını yükseltmeyi hedefleyen bu tarz araştırmalarla zenginleşen literatürde, çalışan memnuniyeti, iş doyumu, motivasyon, güdülenme iş tatmini ve benzeri kavramlarla tanımlanmış olmakla birlikte bu araştırmanın hedefleri açısından "çalışan memnuniyeti" kavramı tercih edilmiştir.

Aşağıdaki başlıklar altında çalışan memnuniyetinin kavramsal çerçevesi incelenmeye çalışılmıştır.

2.1.1 Çalışan Memnuniyetinin Tanımlanması

Bir işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tavır ve tutumların toplamına çalışan memnuniyeti denir. Çalışanın aldığı eğitim, alışkanlıkları, çalışma ortamına ait fiziksel şartlar gibi faktörler çalışanda bir beklenti oluşturmaktadır ve bu beklentilerinin de karşılanmasını ister. Aynı şekilde iş yerinin de çalışanın özellikleri ve yetenekleri doğrultusunda başarı gibi beklentileri vardır. Çalışanın ihtiyaç, özellik ve yetenekleri ile yaptığı işin uyumu sonucunda "çalışan memnuniyeti" ortaya çıkmaktadır.

2.1.2 Çalışan Memnuniyetinin Unsurları

Ülkemizde yapılan geniş çaplı çalışanların iş yerlerinden neler beklediğine dair bir araştırma sonucu çalışanların beklentileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

a) Ücret konusunda adil olunması,
b) İş güvencesi ve sağlık sigortası,
c) Çalışana karşı olan davranış ve tutumlarda adaletli olunması ve saygı,
d) Çalışana gelişimi konusunda imkan sağlanması
e) İş verenler tarafından takdir edilmek,
f) Ödül ve cezalarda adillik,
g) Yetenek ve sorumlulukları doğrultusunda yetki ve inisiyatif almak,
h) Katılımcı bir yönetim biçimi,
i) İş ortamında samimiyet ve arkadaş ortamı,
j) İş yerinde yapılacak çeşitli etkinliklerle motive edilmek ve pozitif bir ortam,
k) İş tanımında netlik ve belirli bir standart doğrultusunda çalışmak.

Yukarıda sayılan istek ve beklentiler aslında çalışan memnuniyeti açısından önemli olan birçok ana unsuru içermektedir.

2.1.3 Çalışan Memnuniyetinin Önemi ve Fonksiyonları

Çalışanın memnuniyeti; çalışanın iş yerine bağlı şekilde işini severek yapması demektir. Bu sayede hem şirketi açısından hem de kendi açısından daha verimli olacaktır. Çalışanın memnun olması, işine severek gitmesine, iş performansında ve

işine olan bağlılığını arttırmakta ve bunun sonucunda da çalışanın verimliliği olumlu yönde etkilenmektedir.

Çalışan memnuniyeti düştükçe verimlilik, işçiliğin kalitesizleşmesi, personeldeki değişim ve personelin devamsızlığının artışı da kaçınılmaz olacaktır. Çalışan memnuniyetini yükseltmek için yapılacak örgütsel düzenlemeler: Örgüt kurumuna ait vizyon, misyon, strateji ve politikalarını açıkça ortaya koyarak şeffaflık sağlamalıdır. Bu sayede çalışanlar daha bilinçli ve istekli hale gelerek memnuniyetleri yükselebilir.

Çalışan seçme sürecinde örgüt değerlendirmelerini ve analizlerini etkin şekilde kullanarak çalışanın işe uyumunda oluşabilecek sorunları engelleyerek çalışan memnuniyetini arttırabilir.

Örgüt, çalışanlarının eğitimleri için gereken imkanları sağlayarak çalışanların kendini ve aralarındaki ilişkileri geliştirmesini sağlayarak çalışan memnuniyetlerini arttırabilir.

Örgüt, çalışanlara başarılı ve çalışkan oldukları sürece iş kaybı yaşamayacaklarını hususunda güvence verilerek iş memnuniyeti arttırılabilir.

Çalışanların ücretleri çalışan performansı doğrultusunda ve adil biçimde ödenerek iş memnuniyetleri arttırılabilir.

Örgüt çalışanlarına belirli aralıklarla çalışan istekleri, örgüte yönelik sorunları belirlemek amacıyla anketler yaparak istek ve sorunları belirleyebilir ve bu sonuçlar doğrultusunda da çözümlere yönelik davranarak çalışan memnuniyetini arttırabilir.

Katılımcı bir yönetim uygulaması ile çalışan görüşlerine değer verilerek ve alınacak karar konusunda çalışanlarında katılımları sağlanarak çalışan memnuniyeti yükseltilebilir.

Cezalandırma, yükselme ve ödüllendirmeler her çalışan için eşit ve adil olarak uygulanması ile çalışan memnuniyeti arttırılabilir.

Çalışanlar arasındaki iletişim sorunlarının çözümü ve iyi bir iletişim konusunda gereken uygulamalar en ufak detay atlanmayacak şekilde yapılarak hem sorunun büyümemesi hem de çalışanın memnuniyeti açısından faydalı olacaktır.

2.2 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler üç gruba ayrılmıştır. Bunlar;

1. Bireysel faktörler,

2. Örgütsel faktörler,
3. Çevresel faktörlerdir.

2.2.1 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen en önemli faktör bireyin kişiliğidir. Kazanılmış deneyimlerin, içgüdülerin, bedensel özelliklerin ve dürtülerin birleşiminden oluşan kişilik, bireyin memnuniyetini etkileyecektir.

Emir almaya karşı olma, içe dönük bir kişilik, yarışmacı bir kişiliğe sahip olma, kazanma hırsı, örgütsel değerlerin bireysel değerlere uymaması, arkadaşlık ilişkileri, iletişim becerilerini kullanabilmek, duygusal olarak incinebilecek bir kişiliğe sahip olmak gibi birçok faktör çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olacaktır. Yaş, cinsiyet, ailesel ilişkilerde yaşanılan sorunlar, sosyal yaşamdan kaynaklanan sorunlar da bireysel stres kaynaklarıdır (Soysal, 2009:343).

2.2.1.1 Yaş ve cinsiyet

Yapılmış olan çeşitli araştırmalar yaş ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mottaz'a göre yaşı küçük olan çalışanın önceliği içsel motivasyon olduğundan yaşı daha büyük olan çalışanlara göre iş değiştirme olasılığı da artmaktadır.

Yaşı daha büyük olan çalışan iş ile ilgili çoğu zorluğu aşmış ve çeşitli beklentiler içine girmiş olması sebebiyle yaş ile beraber çalışan memnuniyeti de artacaktır. Bu durumu destekler nitelikteki araştırmalar da mevcuttur (Mottaz, 1987; Sevimli ve İşcan, 2005).

2.2.1.2 Cinsiyet

Yapılan bazı araştırmalar cinsiyet ile çalışan memnuniyeti arasında bağlantı olduğunu göstermektedir fakat bu sonuçlar aradaki ilişkiyi tam anlamıyla ifade eder nitelikte değildir. Yani kadın çalışan mı erkek çalışan mı daha yüksek çalışan memnuniyetine sahiptir sorusunun cevabı kesin olarak verilememektedir (Okpara, 2006).

Bazı araştırmalar ise cinsiyet ile iş doyumları arasında belirgin bir ilişki olmadığı görüşünü savunmaktadır (Özkalp, 2001). Centres ve Bugental (1966), kadınların iş yerindeki sosyal faktörlere önem vermesinden dolayı kadınların çalışan memnuniyetinin daha yüksek olduğunu savunurken bazı araştırmacılar ise erkeklerin iş yerinde kendini kanıtlama çabaları ve kendini daha iyi ifade etmeleri sebebiyle erkeklerin çalışan memnuniyetinin daha yüksek olduğu görüşünü savunmaktadır.

2.2.1.3 Medeni durum

Literatürde medeni durumun çalışan memnuniyetini etkilediğini belirten araştırmalar olduğu görülmektedir (Özkalp, 2001: 83). Çalışanın evli olması çalışan memnuniyetini olumlu şekilde etkilerken (Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 84), bekar çalışanlar ise sosyal faktörlerden bazılarındaki eksikliklerden dolayı iş doyumları olumsuz etkilenmektedir. Bekar çalışanın yalnız olması ve sürekli paylaşımda bulunacağı birinin olmaması durumu ve yapılan araştırmalarda evli çalışanlara göre devamsızlıklarının daha fazla olması, işten ayrılma durumlarının daha çok görülmesi gibi sonuçlara varılmış. Buradan yola çıkarak medeni durumun çalışan memnuniyetini etkilediği sonucuna ulaşabiliriz (Sevimli ve İşcan, 2005: 61).

2.2.1.4 Eğitim düzeyi

Literatürde çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışan memnuniyeti arasında bir bağlantı olduğu belirtilmektedir. Ancak eğitim düzeyinin artması çalışan memnuniyetini arttıracağı anlamına gelmemektedir çünkü yüksek bir eğitim düzeyine sahip çalışanın doyuma ulaşmasında çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Yapılan araştırmaların bazıları düşük eğitim düzeyli çalışanların memnuniyet algılarının daha olumlu olduğunu gösterirken (Sevimli ve İşcan, 2005; Okpara, 2006; Yapraklı ve Yılmaz, 2007; İşcan ve Timuroğlu, 2007) bazı araştırmalar ise; yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların iş doyumlarının azaldığını belirtmektedir (Keskin ve Karaman, 2002; Toker, 2007). Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların işten beklentilerinin de yüksek olması ve hak ettiği pozisyona ulaşıp ulaşamaması gibi nedenler iş doyumlarını etkilemektedir.

2.2.1.5 Tecrübe ve çalışma süresi

Bazı araştırmalar, hizmet süresinin çalışan memnuniyeti ile yakın ilişkili olduğu ve özellikle işinde daha az süre çalışanlar ile daha uzun süreli çalışanların memnuniyet düzeyleri arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. İş hayatına yeni başlayan çalışanın işine karşı olan hevesi, heyecanı, ilgisi çalışan memnuniyetine kısa bir sürede ulaştırmaktadır fakat zamanla işinde kendini geliştirmemesi doyumun giderek azalmasına yol açmaktadır. Çalışma süresinin artması ile tecrübe ve deneyim kazanımlarının çalışanın geliri ve pozisyonundaki artış çalışan memnuniyetini de olumlu yönde etkileyebilecektir (Sığrı ve Basım, 2006: 135).

2.2.2 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen örgütsel kaynaklı çeşitli faktörler bulunmaktadır. İş ortamında çalışan memnuniyetini stres faktörleri de etkilemektedir. Bu stresi yaratan kaynağın fark edilememesi, zamanında ve etkin şekilde stres yönetimi yapılamaması anlamına gelir ve stres yönetimi yapılamadığı takdirde bireyde motivasyon düşüklüğü ve bununla birlikte çalışan memnuniyetinde azalma görülebilmektedir.

2.2.2.1 İşin niteliği, kendisi ve anlamlılığı

İş doyumundaki en önemli örgütsel kaynak işin kendisidir. Lam ve arkadaşları icra edilen işin, çalışan memnuniyeti üzerinde etkisi olduğunu söylemişlerdir (Lam vd., 2001: 40). Bununla birlikte iş yerinde çalışma koşulları, yönetimin baskıcı tavırları ve iş yerinde yapılan eşitsizlikler, işin toplum üzerindeki saygınlığı ve çalışanın işini yaparken psikolojik olarak rahat olması çalışanın memnuniyet düzeyini etkilemektedir (Özgen vd., 2002; Çakır, 2001).

2.2.2.2 Ücret ve terfi imkânları

Araştırmalar sonucunda ücret ile çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki olduğu olduğunu göstermektedir. Ancak bu ilişki çalışanın ücret beklentilerini karşılaması ve ücretlerin adil bir şekilde verilmesi durumunda çalışan memnuniyetini de arttıracaktır (Groot ve Brink, 1999;Friday ve Friday, 2003: 430). Ayrıca çalışanın iş

yerinde daha yüksek bir konuma getirilmesi hem çalışan memnuniyetinde hem de performansında artışa neden olacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005). İstenilen konuma zamanında ulaşılamamanın çalışan memnuniyetinde olumsuz etkilere yol açtığı ve terfiyi hak ettiğini düşünen çalışanın terfi edilmemesi nedeniyle çalışan memnuniyetinde azalma olduğu araştırmalarda belirtilmiştir.

2.2.2.3 Yönetim biçimi ve astlık-üstlük ilişkileri

Özgen (2002) iş yerinin çalışanlarına yönelik bir yönetimin çalışan memnuniyetini artıracağını ileri sürmektedir. Demokratik, katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışlarını öne çıkaran liderler ve liderlik tarzları günümüzde de görülmektedir. Belirtilen özelliklere sahip liderler, çalışan karara katılımlarını sağlayarak doyum düzeyini arttırırlar. Kısacası örgüt yapısının tüm çalışanlara adil bir şekilde yönetime katılım imkanı tanıdığı durumlarda çalışan memnuniyetinin de artacağını söylemek mümkündür.

2.2.2.4 Fiziksel çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları

İş ortamı çalışanın performansı üzerinde oldukça etkilidir. Çalışma ortamının rahat ve uygun olması, çalışanın kendini güvende hissettiği bir yapıda olması, olumsuz çevre faktörlerinin (ses, sıcaklık, ışık, hijyen vb.) engellendiği ortamlar çalışan performansında artışa neden olarak çalışan memnuniyetini de olumlu yönde etkileyecektir (Emir ve Baytok, 2004; Keskin ve Karaman, 2002; Erdoğan, 1996). Çalışma ortamının yanı sıra iyi, güvenilir, birlikte çalışabileceği çalışma arkadaşları da çalışanın memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir.

2.2.2.5 Adil ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri

Adil şekilde verilen ödül ve cezalar çalışanın örgütsel adalet algısını geliştirerek çalışan memnuniyetini arttıracaktır aksi takdirde bu durum çalışanın memnuniyetinde olumsuz etkilere neden olacaktır (Özdemir, 2006: 79). Ayrıca ödüllendirme ve cezalandırma işlemi çalışanın güdülenmesini sağlayarak çalışanın memnuniyeti üzerinde psikolojik faktörleri de etkileyecektir.

2.2.3 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Çevresel Faktörler

Bireylerin iş dışı yaşamlarında stres yaşamalarına neden olan stresörler, örgüt dışı stres kaynakları olarak adlandırılır. Bu stres faktörleri de çalışan memnuniyetinde örgütsel faktörlerde olduğu gibi çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Toplumsal çevrenin bireyden beklentileri birey üzerinde stres oluşturabilen önemli stres kaynaklarıdır. Aynı şekilde iş yaşamındaki örgütsel baskı da birey üzerinde stres yaratmaktadır.

Çalışma hayatındaki sevgi görme, özgüven, aitlik ve kabul görme gibi sosyal ihtiyaçların giderilmesinin çalışana sağladığı sosyal destek ile birlikte yapılan iş daha da yüksek bir doyum ile gerçekleşecektir (Sığrı ve Basım, 2006: 137). İnsanların günlük yaşamı iş, aile ve sosyal çevresi arasında sürdüğünden ve her ortamın birbiri ile iletişim içinde olmasından dolayı birbirlerinden etkilenmektedir. Bu durumdan da iş hayatında yaşanan stresin, iş dışındaki hayatını etkileyeceği sonucuna ulaşılabilinir.

Ayrıca çalışanın büyüyüp yetiştiği kültürel ortam, çalışanın ailevi sorunları, ekonomik durumu, çalışanın bulunduğu ülkenin sosyo-ekonomik düzeyi ve gelişmişlik seviyesi de çalışan memnuniyetinde etkili bir çevresel faktörlerdir. (Deniz, 2005; Pehlivan, 2000; Çakır, 2001).

Korkut (2014:11) iş ve iş dışı yaşam etkileşiminin önemini açıklarken, iş yaşamının yüklediği sorumlulukların da, aile yaşamının yüklediği sorumlulukların da kişi üzerinde stres yaratabileceği yargısını ortaya koymuştur. İş dışı stres kaynaklarının bireyi etkileyenlerini sıraladığı çalışmasında aşağıdaki etkenlerin bireyde strese neden olduğunu belirtmiştir (Korkut, 2014:11):

a) Yeni bir çocuğun doğumu,
b) Ekonomik sıkıntılar ve yetersizlikler
c) Beklenmedik harcamalar,
d) Ücret düşüklüğü,
e) İş yoğunluğundan kaynaklı özel uğraşlardan ve hobilerden vazgeçmek zorunda kalmak,
f) Şiddetli geçimsizlik,
g) Özel yaşamdaki düzensizlikler,
h) Ulaşımdan kaynaklı sorunlar,
i) Yaşanılan veya çalışılan yerin değiştirilmesi,
j) Ülkenin genel ekonomik durumu,

k) Büyük şehirlerin kalabalık ve telaşlı hayatı.

2.3 Çalışan Memnuniyeti İle İş Stresinin İlişkisi

2.3.1 İş Stresinin Tanımlanması

Latince ‘estrictia’ sözcüğünden gelen stres, 17. yy'da dert, elem keder ve bela anlamlarında kullanılmaya başlanmıştır. 18. yy. ve 19. yy.’da anlam değiştirmiş, baskı ve güç durumlarda kalındığında yaşanan ruhsal duruma ilişkin kullanılan stres sözcüğü, bugünkü anlamına yakın bir anlama kavuşmuştur. Güçlü, bu dönemlerde kullanılan stres sözcüğü ile, nesne ve kişilerin güçlerin etkisi altında kalarak biçimsel olarak bozulması ve çarpıtılması karşısında gösterilen direncin ifade edildiğini belirtmiştir (Güçlü, 2001:91).

Türk Dil Kurumu (TDK), Büyük Türkçe Sözlük’te stres sözcüğünün üç ayrı anlamını aşağıdaki gibi vermiştir;

1. Canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle (stres faktörü) buna karşı oluşan savunma mekanizması.
2. Dayanıklılığı azaltan fiziksel veya mental gerilim, gerginlik.
3. Canlıların yaşamı için uygun olmayan koşullar.

Cüceloğlu stresi, bireylerin yaşadıkları sosyal ve fiziksel çevrede oluşan uyumsuz koşullara karşılık harcadıkları bedensel ve psikolojik gayret olarak tanımlamaktadır (Cüceloğlu, 1994:321).

Stres konusunda öncü bilim adamlarından biri olan Selye (1956) stresi “vücuda yüklenilen ve herhangi bir özelliği olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi” şeklinde tanımlamıştır (Johnstone,1989:4).

Selye stres tanımını önce “bireyi etkileyen çevresel uyarıcılar” olarak tanımlarken daha sonra bu tanımı “organizmanın içindeki çevreye karşı aldığı bir durum” olarak geliştirmiştir. Selye bu yaklaşımı ile stres ile birlikte stresör kavramını ortaya atmıştır. Stresör, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcılardır. Stres ise bireyin bu uyarıcılara karşı gösterdiği tepki olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlardan hareketle stresin bireyin stresörlere karşı gösterdiği tepki olduğu söylenebilir. Erdoğan stresi genelleştirerek içsel dengenin, içsel veya dışsal çevre tarafından zorlandığı bir durum olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1999). Stres, stresörlerin etkisi

ile tepki göstermeye başlayan vücudun tüm farklı uyumlarının birleşmiş halidir (Dyce, 1973).

Stres ve uyarıcıyı birbirinden ayırmak gereklidir. Organizma üzerinde olumlu veya olumsuz herhangi bir tepkiye yol açan şeyler uyarıcı olarak adlandırılır. Sistemin dengesini bozabilen uyarıcılar stres olarak adlandırılmaktadır. Uyarıcı, belirli bir duyu organının standart eşiğini aştığında strese dönüşür. Organizma stres sürecinin başlaması ile dengeyi tekrar kurabilme sürecine girer. Stresin organizma üzerinde yarattığı etki ise gerilim olarak adlandırılmaktadır. Organizma gerilim durumunda stres yaşandığını belirler ve sistemi tekrar dengeye sokabilmek için gerekli süreç başlar. Dengeye dönme süreci içinde harcanan enerji ise zorlama olarak adlandırılmaktadır. Dengeye dönme sürece ne kadar uzarsa zorlama da o kadar artacaktır (Şahin, 1995).

Stres durumu, bireyin yaşam dengelerini doğrudan etkilemekte, bireyin davranış ve ilişkilerine yansımaktadır. Bireyin içinde bulunduğu ortamlarda meydana gelen değişimlerin bireyi etkilemesi ile stres oluşur. Ortamlardaki her değişimin de stres oluşturacağı söylenemez. Birtakım değişimlerde etkilenme çok olabileceği gibi bazı değişimlerde az etkilenme, bazı değişimlerde ise yavaş veya hızlı etkilenme yaşanabilmektedir. Değişimler fiziksel çevrede olabileceği gibi duygusal çevrede de yaşanabilmektedir. Değişimlerin bireyin üzerinde etki bırakması durumu stres ile ilgilidir. Pehlivan yaptığı çalışmada stresin, insan vücudunda biyokimyasal değişimlere neden olduğunu belirtmektedir (Pehlivan, 1995:57).

2.3.1.1 Stres sırasında organizmada meydana gelen değişiklikler

Stres durumunda bedenin gösterdiği tepki Selye tarafından “Genel Uyum Sendromu” olarak tanımlanmıştır. Stres ortamında organizmanın ortaya koyduğu tepki alarm, direnme ve tükenme olmak üzere üç aşamada gelişmektedir. (Baltaş ve Baltaş, 1993:26).

2.3.1.1.1 Alarm aşaması

Stres ortamı oluştuğunda ve birey bu ortam içinde kaldığında sempatik sinir sistemi etkin duruma geçer. Bu noktada beden, yaşanan stres durumu ile ilgili “savaş ya da kaç tepkisi” gösterir. Bedenin bu tepkiyi göstermesi esnasından fiziksel ve

kimyasal değişimlerden hareketle birey ya stresten kaçmak ister, ya da strese karşı durmaya karar verir. Bedensel olarak kalp atışının hızlanması, solunumun hızlanması, tansiyonun yükselmesi ve adrenalin salgılanması durumları başlar. Bu aşama "alarm aşaması"dır. Alarm aşamasında yaşananlar, stresin büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Stresin yoğunlaşması, vücudun kabul edeceği stres eğrisinin normal direncin üzerine hızla çıkması anlamına gelir. Bedensel olarak normal davranışlardan sapmalar başlar. Bireyin bu durumu erken algılaması, stresle başa çıkabilme başarısı açısından çok önemlidir. Stres ortamı ne kadar erken algılanırsa, stresin yaratacağı etkinin de o oranda azaltılabileceği, olumsuz etkilerin azaltılabileceği söylenebilir. (Güçlü, 2001: 94). Alarm aşaması iki boyutta gerçekleşmektedir. Organizmanın şok olduğu ilk boyutta vücudun dengesi bozulur ve gerilim yaşanmaya başlanır. Bu esnada "savaş yada kaç" kararını vermek üzere şok karşıtı uyum sürecinin başladığı ikinci boyut devreye girer. Birey bu aşamada ya stres ortamından kaçmaya, ya da savaşmaya hazır duruma gelir. Bu aşamada organizmanın tüm sistemleri, organlar ve kaslar harekete geçmeye başlar. Alarm aşamasının bedensel etkileri genellikle herkes için aynı aşamaları kapsamaktadır. Ancak psikolojik değişimler kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Baltaş ve Baltaş, 1993: 27).

2.3.1.1.2 Direnme aşaması

İkinci aşama direnme aşaması ya da uyum aşaması olarak adlandırılır. Bu aşama alarm aşamasından sonra bağlar. Eğer birey stres kaynağına uyum gösterirse, vücutsal tepkiler normale döner. Birey, stres yüzünden kaybettiği enerjiyi yeniden kazanmaya başlar ve beden oluşan tahribatları gidermeye çalışır. Stresle başa çıkıldığı için parasempatik sinir sisteminin devreye girmesiyle kalp atışı normale dönmeye başlar. Solunum düzene girer, tansiyon normal düzeyine iner ve kaslardaki gerilimler azalır. Birey stres ortamına uyum sağlamak yerine direnmek yolunu seçerse, strese karşı koyabilmek için bütün sistem devreye girer ve tüm gayretini stresle başa çıkmaya ayırır. Bu durumda birey stresli bir kişinin göstermesi gereken davranışları göstermeye başlar. Stresin devam sürecinde bireyin iş ve özel yaşantısında stresli davranışları gözlemlenebilir. Stres ortamının sonlanması veya direnmeye karşılık belirli bir zaman sonra uyum sağlanması nedeniyle normal yaşantıya geçiş yapılır (Güçlü, 2001: 94).

2.3.1.1.3 Tükenme aşaması

Stres durumunun uzun süre devam etmesi, gerilim düzeyinin artması gibi durumlarda bireyin strese karşı durma veya uyum gösterme gayretlerinin kırıldığı, davranışlarında ciddi sapmalar oluştuğu, hayal kırıklıklarının yaşandığı bir dönem başlar. Bu dönemde birey hayal kırıklıkları ile başa çıkamaz, stres kaynağını ortadan kaldıramaz veya strese uyum sağlayamaz ise fiziksel kaynaklarının artık kullanılamayacağı bir durum ortaya çıkar ve tükenme aşaması başlar. Tükenme aşamasında stres kaynağı hala vardır ve buna karşılık kişinin strese karşı gelebilme gücü kalmamıştır, tükenmiştir. Tükenmişlik durumu başladığında kaynakların da tükenmiş olması, bireyin farklı stres kaynaklarının etkisine açık hale gelmesine de neden olur. Önceden rahatlıkla başa çıkabileceği durumlar bile, tükenmişlik yaşayan birey için tehdit unsuru olmaya başlar (Güçlü, 2001: 94).

2.3.1.2 Stresin belirtileri

"Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur" (Güçlü, 2001: 95). "Stres kısa süreli yaşansa bile, gerginlik, kalp atışlarındaki yükselme veya aşırı alkol ve sigara kullanımı gibi kısa sürede ortaya çıkan sonuçların kalıcı olmasına neden olabilir. Stres, kroner kalp rahatsızlığı için yüksek bir risk taşıyan aşırı yeme-içme ve sigara kullanımının artmasına da neden olur" (Khan ve Cooper, 1993).

Güçlü (2001: 95) makalesinde stresin belirtilerini dört grupta toplamıştır. Bunlar fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal belirtilerdir (Güçlü, 2001: 95).

1. Fiziksel Belirtiler: Stres yaşayan bireyde başın ağrıması, uyku düzensizliği yaşanması, vücudun muhtelif bölgelerinde ağrılar başlaması, uyurken diş gıcırdatılması, dışkı sistemlerinde düzensizlikler, deride döküntülerin başlaması, sindirim sistemi sıkıntıları, tansiyon sorunları, aşırı terleme, iştah kapanması veya açılması gibi bir çok fiziksel belirti oluşabilmektedir. Gözle görülebilir belirtiler olduğundan dolayı bireylerin çevresinde bulunan kişiler de bunları rahatlıkla görüp, gözlemleyebileceklerdir.

2. Duygusal Belirtiler: Stres yaşayan bireyde kaygı ve endişenin artması, depresyon durumları, ağlamaya eğilimin artması, ruhsal durumlarda hızlı değişiklikler, çabuk sinirlenme ve gerilme, güvensizlik duyma, aşırı hassasiyet gösterme, kolay kırılma, ani öfkelenme, tükenmişlik duygusuna kapılma gibi duygusal belirtiler oluşabilmektedir. Bu belirtiler de gerek birey tarafından gerekse bireyin çevresindeki kişiler tarafından kolaylıkla fark edilebilir belirtilerdir.

3. Zihinsel Belirtiler: Stres bireyin konsantrasyon kaybı yaşamasına, hafızasının zayıflamasına, unutkanlık yaşamasına, aşırı derecede hayal kurmaya başlamasına, belirli bir noktaya odaklanmasına, karar vermede zorlanmasına neden olabilmektedir. Bunlar zihinsel belirtiler olarak adlandırılır. Bireyin bu belirtileri çalışma yaşamında ya da sosyal hayatında fark etmesi olağan bir durumdur. Bireyin günlük yaşam kalitesini etkileyebilecek belirtilerdir.

4. Sosyal Belirtiler: Stresin sosyal belirtileri bireyin insanlara karşı duyduğu güvensizlik, sürekli birilerini suçlama, önceden ayarlanmış buluşmalara gitmeme, randevularını kısa bir zaman kala iptal etme, insanların hatasını aramaya çalışma, karşıdakini rencide etme ve aşağılama, kendini savunma ve savunmacı bir tutum sergileme, ilişkilerde küslük yaşama, daha az iletişim kurma olarak sayılabilir (Güçlü, 2001: 95-96).

Günlük yaşamın olağan akışı dışında belirtilerin görülme sıklığının artması, bireyin stres altında olduğunu göstermektedir. Stres ile başa çıkabilmenin, stresi kontrol altında tutabilmenin en önemli adımı, stres yaşandığının farkında olmaktır. Erken teşhis, stresin olası etkilerini de azaltmak açısından önemlidir. Bireyin stres altında kaldığını fark etmesi, durumu iyi analiz etmesi halinde stresle başa çıkabilme olasılığını da arttıracaktır (Güçlü, 2001:96).

2.3.2 İş Yaşamında Strese Yol Açan Faktörler

Küreselleşen pazar ortamı, artan rekabet sistemi, çok hızlı gelişen teknolojik yapılar işletmelerin örgütsel yapılarında da değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler çalışanlar açısından olduğu kadar yöneticileri de etkilemiş, stresin daha çok yaşandığı iş ortamları oluşmaya başlamıştır. Alışılagelmiş işletme politikalarını değişmesi, işletmeleri daha fazla baskı altına almış, dış koşulların da zorlamasıyla insanlar daha büyük streslerin altında kalmaya ve gerilim yaşamaya başlamıştır. Stresi oluşturan birçok bireysel, örgütsel ve çevresel faktör bulunmaktadır. Pehlivan

(1995) çalışmasında stres yaratan faktörleri 3 gruba ayırmıştır. Bunlar: Kişisel stres kaynakları, iş ortamının oluşturduğu ve yaşanılan çevrenin yarattığı stres kaynaklarıdır.

2.3.2.1 İş yaşamında strese yol açan bireysel faktörler

Çalışanların kişilik yapıları, örgütsel stresten etkilenme düzeylerini de etkilemekle birlikte, motivasyon düşüklüğü ve çalışan memnuniyeti açısından da değişiklik göstermektedir.. Bireylerin strese karşı yaklaşımları birbirinden farklı olmaktadır. Baltaş'lar stres eğilimlerine göre çalışanları A, B ve Karma Tip kişilik özellikleri olarak üç gruba ayırmışlardır (Baltaş ve Balataş,1987:222). A tipi kişilik yapısına bakıldığında, bu grupta yer alan bireylerin aceleci olduğu, konuşurken ve yemek yerken hızlı ve aceleci davrandığı, beklemeyi sevmedikleri, bir yere yetişmek zorunda olmaktan nefret ettikleri, boş zamana sahip olmadıkları, hatta zamanın yetmeyeceği kadar yaşamlarını programladıkları, aynı anda birden fazla şeyi birlikte yapmaya çalıştıkları, yavaş insanlara karşı sabırsızlık gösterdikleri, sosyal yaşam gereksinimlerine az zaman ayırdıkları görülmektedir. Bu durum işletmelerin de işine geldiği için A tipi davranış özelliklerini gösterenlerin ödüllendirilmesi, yönetici olacak kişilerin A tipi kişiliğe sahip olması gibi örgütsel yaklaşımlar sergiledikleri de yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Ödüllendirme veya örgüt içi yükselme adına A tipi kişiliğe sahip olmayanların da bu özellikleri göstermek üzere çabaladıkları söylenebilir (Güçlü, 2001: 96). B tipi kişilik özelliği ise A tipi kişilik özelliğinin tam tersidir. B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler katı kurallar yerine esnek kuralları tercih etmektedir. Zamansal sorunları yoktur. Daha rahat ve sabırlı davranışlar sergilerler. İş konusunda aşırı hırslı bir kişilik yapıları yoktur. Olur olmadık şeylerden sinirlenmez ve gerilmezler. B tipi kişilik özelliğine sahip olan birey yaptığı işten zevk almak ister. Daha sakin ve düzenli çalıştıkları söylenebilir. Yaşamları daha rahat ve kolaydır. Bu rahatlık iletişimlerine de yansır, daha rahat ve sakin tonda konuşma eğilimi gösterirler. Kendisinden ve çevresinden emin bir görünüş çizerler. Sosyal hayatlarında da daha uyumlu oldukları söylenebilir (Güçlü, 2001: 96).

Karma tip kişilik özelliğine sahip olan bireyler hem A tipi hem de B tipi özelliklerini taşıyabilen kişilerdir. Yeri geldiğinde aceleci davranabilirken yeri geldiğinde daha sakin bir duruma geçebilirler. Burada önemli olan bireyin hangi tip

kişiliğe daha yatkın olduğudur. Tablo 2.1, A ve B tipi kişilik özelliklerini toplu bir şekilde içermektedir (Güçlü, 2001: 97).

Tablo 2.1: A ve B tipi kişilik özellikleri (Güçlü, 2001).

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
Sürekli hareket etmek	Zamansal sorunu olmamak
Hızlı yürümek	Sabırlı olmak
Hızlı yemek yemek	Eğlenmek için oyun oynamak
Hızlı konuşmak	Dinlenirken suçluluk duymamak
Sabırsız olmak	Acelesi olmamak
Aynı anda birden fazla şey yapmak	İşi bitirmek için zaman saplantısı yapmamak
Başarıyı miktarı ile ölçmek	Yaptığı işten zevk almak
Rekabeti sevmek	
Zaman baskısı yaşamak	

2.3.2.2 İş yaşamında strese yol açan örgütsel faktörler

Örgütsel yapıya bağlı birçok stres kaynağının olduğu, yapılan literatür çalışması sırasında ortaya çıkmıştır. Elde edilen bilgiler derlenerek Tablo 2.2'de listelenmiştir.

Tablo 2.2: İş stresi kaynakları ve özellikleri (Güçlü, 2001).

İş Stresi Kaynakları	Özellikleri
Çalışanları etkileyen stres kaynakları	a) İş yükünün fazla olması b) İşi yetiştirebilme noktasında zaman sınırlılığı c) Sıkı denetimler ve sürekli denetim altında olmak d) Üstlenilen sorumlulukları yerine getirmede yetkinin yetersiz olması e) Örgütsel politikaların güvensizliği f) Rol çatışması ve belirsizliği g) Örgütsel değerlere uyumsuzluk h) Engelleme i) Üstlenilen sorumluluktan kaynaklı kaygı ve endişe yaşama j) Çalışma koşulları ve ortamı k) Ast-üst ilişkilerinde düzensizlikler ve çalışanlar arası ilişkiler l) Yabancılaşma

Tablo 2.2 (Devam): İş stresi kaynakları ve özellikleri (Güçlü, 2001).

İş Stresi Kaynakları	Özellikleri
Stres kaynağı olarak örgütsel politikalar	a) Performans değerlendirmede yaşanan adaletsizlik ve yetersizlik b) Ücret ödeme ve ödüllendirme sisteminde adaletsizlik c) Örgütsel politikalarda belirsizlik ve keyfi politika uygulamaları d) İşin dönerli olarak verilmesi
Stres kaynağı olarak örgütsel yapı	a) Merkezi yönetim politikalarının uygulanması b) Kendisi ile ilgili karar alma süreçlerine katılmada yetersizlik c) Kariyer gelişimi olanaklarının azlığı d) Biçimselliğin aşırı olması e) Emeğin bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma f) Örgütsel yapının ve birimlerin birbirine bağımlılığı
Stres kaynağı olarak örgütsel süreç	a) Örgüt içi iletişimin zayıf olması b) Performans değerlendirme sisteminde dönütün eksik veya zayıf olması c) Amaçların belirsizliği veya çatışması d) Örgüt içi yetiştirme ve geliştirme programları
Stres kaynağı olarak çalışma koşulları	a) Çalışma ortamının kalabalık olması b) Kişisel gizliliği korumada eksiklik c) Fiziksel çalışma ortamının yetersizliği d) Sağlıksız çalışma koşulları
Stres kaynağı olarak iş koşulları	a) İş güvenliğinin yeterli oranda sağlanmamış olması b) Güvenlik tedbirlerinin yetersizliği c) Hava kirliliği d) Radyasyon ve zehirli atıklar
Stres kaynağı olarak kişiler arası ilişkiler	a) Deneticilerin saygısız ve adaletsiz olması b) Kendini kabul ettirme ortamlarının eksikliği c) Kişiler arası güvensizlik d) Çalışanlar arası yarışma ve rekabet ortamı e) Temsil sorumluluklarında yaşanan güçlükler f) Birimler arası veya birim içinde yaşanan çatışmalar
Stres kaynağı olarak iş gerekleri	a) Rutin işlerde çalışma b) İş teslimatlarında yaşanan zaman baskısı c) Yeteneklerin altında işlerde çalışma ve kendini gösterememe d) Başka kişilerden sorumlu olma, e) İstihdam politikalarındaki hatalar, eksik veya fazla istihdam
Stres kaynağı olarak rol özellikleri	a) Rol belirsizliği ve çatışması, b) Üstlenilen rolün az veya fazla olması c) Üstlenilen rol ile örgüt içi statünün uyumsuzluğu

2.3.3 İş Yaşamında Stres Yönetimi ve Uygulamaları

Stresle başa çıkmanın en önemli yolu, bilinçli bir şekilde stresle başa çıkma yöntemlerini bilmekten geçer. Stresle karşılaşılması durumunda strese karşı verilen tepkileri değerlendirebilme ve değiştirebilme, stres yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Stres yönetiminde bireysel olarak kullanılabilecek değişik stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların, kişisel alışkanlıkların kontrol altına alınması üzerine kurgulanmışlardır. Kontrolün bireyde olması, stresin oluşturacağı zararı aza indirecektir. Stresin başlangıç aşamasında yaşanan şokun etkilerinden kurtulmak veya aza indirebilmek üzere vücut egzersizleri yapmak da önemli görülmektedir. Nefes alma egzersizleri, meditasyon, vücudu gevşetme, yeme düzenini oluşturma, sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma, dua ve ibadet, zaman yönetimi tekniklerini bilme stresle başa çıkabilmek ve stres sürecini yönetebilmek adına yararlı olabilecektir (Pehlivan, 1995).

Akgemci (2001:304) "Stres Yönetimi ve Kontrolü" konusunda yapmış olduğu çalışmada stresin günümüzdeki en önemli hastalıklardan biri olduğunu belirtmiştir. Fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara yol açan stresten kurtulmak, stresi oluşturan unsurları kontrol altına almak için bireylerin yoğun çaba harcamak zorunda kaldıklarını, yüksek maliyetlere katlandıklarını belirtmiştir. (Akgemci, 2001:304).

Günlük hayatta stres yaratan bir durumla karşılaşmak sık yaşanan bir durumdur. Karşılaşılan stres düzeyinin düşük olması ve sık sık olmaması, insanların işlerine daha fazla motive olmaları, daha hızlı ve verimli şekilde çalışmalarına neden olmaktadır. Ancak yoğun ve sık yaşanan stres, fiziksel ve ruhsal zararlara yol açabilecektir. Akgemci, düşük stres ile yaşamanın kurallarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Akgemci, 2001:304):

1) Zamanı doğru kullanmak, zamanın kölesi olmamak, zamanı ortak yapmak,
2) Yapılan işi onaylayan kişilerle birlikte olmaya çalışmak, takdir ve onaylama ile yüksek motivasyon elde etmek,
3) Sağlığa dikkat etmek, mükemmel bir sağlık için spor yapmak,
4) Kiloya dikkat etmek, kiloyu arzulanan düzeyde tutmak,
5) Sağlıklı yaşam için içki ve sigaradan mümkün olduğunca uzak durmak, kullanılıyorsa azaltmak,
6) Yaşamı kucaklamak, bütün yönleri ile yaşamdan yararlanmak,

7) İş yaşamında mümkün olabildiğince sevilen ve anlamlı, maddi ve manevi olarak doyurucu bir işe girmek,
8) Kişisel özgürlüklere sahip çıkmak, onları kıskanç bir şekilde korumak,
9) Yaşamda yenilikleri denemeye açık olmak,
10) Hayata bakışı değiştirebilecek, geliştirebilecek yazılar okumak.

Gelişmiş ülkelerde yaşayan insanların, daha az gelişmiş ülkelere göre daha fazla stres altında kaldıkları, stresin etkilerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bundan dolayı gelişmiş ülkeler stres ile başa çıkabilmek, stresi yaratan nedenleri ortadan kaldırabilmek, stresi kontrol altına tutabilmek üzere birçok araştırma yapmışlar, birçok teknik denemişlerdir. Gerilim azaltma seminerleri, bu yöntemlerden birisidir. Seminerlerde uzmanlar tarafından katılımcılara bedensel gevşeme, kendini yönetme ve yaşam tarzını yönetme konularında eğitimler verilmekte, katılımcıların bu konularda yaşadıkları stresle başa çıkma ve kontrol altına alma becerileri geliştirilmeye çalışılmaktadır (Akgemci, 2001:304-305):

1. Bedensel Gevşeme: Sinirsel ve fiziksel rahatlama tekniklerinin öğretilmesidir. Uygulamalı olarak katılımcılara bedensel gevşeme hareket ve yöntemleri öğretilir.

2. Kendi Kendini Yönetme: Stres yaşanan durumlarda iç uyarıları kontrol edebilme, olaylara sakin ve serinkanlı bir şekilde karşılık verebilme konularında katılımcılara gerekli bilgiler aktarılır.

3. Yaşam Tarzının Yönetimi: Yaşamın her alanındaki gerilim ve ödülü dengede tutabilme, günlük faaliyetleri ve zamanı bu dengeyi en iyi şekilde koruyabilecek biçimde programlama ve karar alma becerisinin kazandırılabilmesini hedefler.

Stres kontrolünün ana fikri, yaşanan gerilimlerin bilinçli bir yaklaşımla öngörülebilir, stresi oluşturacak ortamlardan kaçınılabilir ve yaşanmak zorunda kalınan stresin kontrol altına alınabilir olduğudur. Stres kontrolünün bilinçli bir şekilde yapılması, yaşanabilecek birçok stresi oluşmadan engelleyebilecek, yaşanabilecek hasarları en aza indirebilecektir. Yaşanılan streslerin büyük bir çoğunluğu, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır (Akgemci, 2001:305).

2.3.3.1 Bireysel stres yönetimi süreç ve uygulamaları

Yaşam kalitesini arttırmak için stresle başa çıkma, stresi yaratan durumu veya bu duruma verilen tepkiyi değiştirme stres yönetimi olarak adlandırılır (Güçlü, 2001:101). Stresin genel olarak bireyin kendisinden kaynaklanması, bireysel stres yönetiminin önemini de arttırmaktadır. Bireyin stresi oluşturan etmenleri öğrenmesi, bu etmenlere karşı daha dikkatli olması, yaşanabilecek stresin etki düzeyini de düşürecektir. Akgemci, özellikle uzlaşma konusunda sıkıntı çeken kişilerin, stres yönetimi ile ilgili teknikleri bilmeleri durumunda, stresle çok daha rahat baş edebileceklerini, stresi oluşturan etmenlere karşı bu yöntemleri bir stratejik araç olarak da kullanabileceklerini belirtmektedir (Akgemci, 2001:305). Bu teknikler aşağıda listelenmiştir:

1. Birey kendisini kontrol edebilmeli, bu konudaki becerisini arttırmalıdır. Bedensel değişimlerinin farkına varabilme, bedenini dinleyebilme, heyecan düzeyindeki değişiklikleri algılayabilme becerisi, eğitimle kazanılabilir becerilerdir.
2. Vücudun gevşetilmesi ile ilgili becerilere sahip olmak da önemlidir. Bedenin kendini fiziksel olarak otomatik süreçlere teslim etmesi, derin gevşeme olarak adlandırılmaktadır. Bunu yapabilme becerisi de eğitimle kazanılabilmektedir.

Güçlü, vücut disiplinine sahip olarak, kişisel alışkanlıklar, fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıları kontrol altına alabilerek stresin yönetilebileceğini belirtmiştir. Böylece bedenden başlayarak stresin oluşturabileceği zararlar etkisiz hale getirilebilmekte, etkisiz kılınamasa bile zarar boyutu azaltılabilmektedir. Güçlü, stresle başa çıkabilmek için kullanılabilecek bireysel stratejileri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Güçlü, 2001:102):

1. Bedensel hareketler (egzersiz), beslenme ve diyet, masaj
2. Solunum egzersizi,
3. Psikolojik rahatlama ve meditasyon, rahatlama uygulamaları,
4. Biyolojik yapıdan geri bildirim alma,
5. Derin gevşeme
6. Toplumsal çevreden destek alma,
7. Sosyal ortamlara girme, kültürel etkinliklere katılma, sportif faaliyetlerde bulunma,

8. Ruhani destek, dua ve ibadet,
9. Olumlu hayal kurma,
10. Hobiler edinme,
11. Etkili bir zaman yönetimi.

Akgemci, "tam gevşeme yöntemi"nin de bireysel stres yönetimi olarak kullanıldığını belirtmiştir. Yeni bir teknik olan "tam gevşeme", stres ile başa çıkma ve stresin zararlarından korunma amaçlı etkin bir tedavi yolu olarak kullanılabilmektedir. Tam gevşeme ile stresten kaynaklanan kas gerilmeleri bilinçli bir şekilde gevşetilebilmekte, gevşeme sonucu merkezi sinir sisteminin elektrik aktivitesini normal sınırlar içerisine çekilebilmektedir (Akgemci, 2001: 305).

2.3.3.2 Örgütsel stres yönetimi süreç ve uygulamaları

Örgütsel stres yönetiminde öncelikle bu konuda kapsamlı bir çalışması olan Klarreich'in stres tekniği ele alınacaktır. Klarreich'in tarafından geliştirilen "bir buçuk dakikalık stres yöneticisi tekniği", örgütsel stresle mücadele yollarını göstermektedir. Bu yollar Tablo 2.3'de ayrıntılı bir şekilde verilmiştir (Klarreich, 1994:100-101).

Tablo 2.3: Klarreich'in stresle mücadele tekniği (Akgemci, 2001).

1.Adım	Stres belirtileri fark edildiğinde yapılmakta olan işin derhal bırakılması gereklidir. Önce vücudu dinlemek ve vücudun söylemek istediklerini duymak gereklidir. Devamında bir süre sessizlik ve huzura zaman ayrılmalıdır. Bu arada huzur veren bir hayal kurmak veya sakinleştirici cümleleri tekrarlamak da faydalı olacaktır. Böylece kişi kendini kolayca yatıştırmış olacaktır. Gevşeme ile stres düzeyi düşecek, daha berrak şekilde düşünmeye başlanabilecektir.
2.Adım	Normal durumdan anormal duruma geçiş evresi saptanır. Alt üst olunan bu evrede akıldan geçirilenler dile getirilir.
3.Adım	Süreç içinde akıldan geçirilen mantıksız düşüncelerin neler olduğu bulunmaya çalışılır. Strese sokan neden veya düşünceler saptanır. Sonra bu düşünce üzerine gidilerek içsel bir tartışma yapılır. Gerçek dışı ve mantıksız fikirler incelenir ve sonunda daha mantıklı ve anlamlı şeylere ulaşılmaya çalışılır.
4.Adım	Daha mantıklı ve akılcı fikirler üretebilmek için içsel bir tartışma yapılır. Bu adımda daha berrak ve mantıklı düşünülebildiği için, stresi oluşturan davranışın ne olduğu da bulunabilir.
5.Adım	Eski ve başarısız alışkanlıklardan kurtulabilmek için yeni şeyler yapmaya çalışılır. Daha etkin davranış biçimleri edinilir. Daha az stres yaşama olasılığını içeren yeni davranış biçimlerine girme riski göze alınmalıdır.

Güçlü, stresle başa çıkmak için kullanılabilecek örgütsel mücadele yöntemlerinin, bireyin stresini azaltmak, bireylerin stres yaşamasını önlemek amacıyla geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Örgütün genel politikaları, yapısal bozuklukları, fiziksel ortamın yetersizlikleri örgütsel stresörler arasında yer almaktadır. Bunlarda yapılacak olumlu düzenlemeler, stres yönetiminin örgütsel boyutu olarak değerlendirilmektedir (Güçlü, 2001:102). Örgütsel stres yönetimi, örgüt içi stres kaynaklarının belirlenmesi, azaltılması ve kontrol altına alınması ile ilgili yönetsel düzenlemeleri içermektedir. Güçlü, örgütsel stres yönetimi için kullanılabilecek stratejileri aşağıdaki şekilde listelemiştir (Güçlü, 2001:102-103).

1. Destekleyici bir örgütsel yapı oluşturmak: Örgüt yapısının resmi ve bürokratik bir yapıda olması, aşırı standartlara bağlı katı, merkeziyetçi ve kişisel olmayan bir hava barındırması önemli bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Merkeziyetçi yapının daha az olması, çalışanların kendileri ile ilgili alınacak kararlara katılımlarını sağlayan, örgüt içi iletişimin yukarıya doğru kurulmasına olanak sağlayan yapılar, örgütsel stresi azaltıcı yöntemler olarak görülmektedir.
2. İşin zenginleştirilmesi: Zenginleştirilmiş işlerin rutin işlere göre daha az stres içerdiği, stres yaratan kaynakları azalttığı söylenebilir. İşin zenginleşmesi, işin sorumluluğu, tanınma, başarı, fırsat gibi etmenlerin de gelişmesi demektir. Ancak bazı çalışanlar açısından zenginleştirilmiş işler daha fazla stres yaratmaktadır. Bu anlamda görevsel düzenlemelerin olabildiğince dikkatli yapılması gerekmektedir.
3. Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması: Belirsizlikler ve rol çatışmaları, engellenmesi gereken önemli stres kaynaklarıdır. Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların ortadan kaldırılması, yönetsel bir görevdir ve uygun şekilde yapıldığında örgütsel stresi azaltabilecektir.
4. Mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık: Çalışanların görevlerinde yükselme noktasında bir sonraki pozisyonlarının ne olacağını bilmemeleri, pozisyonların görev ve sorumlulukları hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları kariyer planı yapamamalarına yol açacaktır. Bu durumun da çalışanlarda stres yaratması kaçınılmazdır. Stresle birlikte kişinin memnuniyeti de azalacaktır. Mesleki olarak çalışanların önünü açabilecek

planlama tekniklerinin kullanılması, stresle mücadele için kullanılabilecek önemli bir yöntemdir.

5. İşyerinde keyifli ve neşeli ortamlar yaratmak: Mizah insanların gülerek deşarj olmalarını sağlayan, motivasyonu arttıran bir işleve sahiptir. Motivasyonun artması çalışanların memnuniyetini arttıracağı gibi çalışan memnuniyetine de katkı sağlayacaktır. İşyerinde çalışanların gülümsemesini sağlayabilecek, güldürebilecek etkinliklerin yapılması, var olan stres kaynaklarını azaltmakta ve çalışan verimliliğini arttırmaktadır. Büyük şirketlerin çoğunluğunda işyerinde neşeli bir ortamın başarıyı arttırdığı görülmektedir (Güçlü, 2001: 103-104).

Örgütlerde stres yönetiminin başarıya ulaşabilmesinde öncelikle bireylerin bu konuya yaklaşımları ve değişime inançları önem kazanmaktadır. Stres yönetimi konusunda birçok yöntem bulunmasına karşılık, bütün yöntemler için başarıya giden yol, bireylerin yönteme inanmalarını sağlamaktan geçmektedir. Yönteme inanmaları da çalışanların motivasyonlarının ve iş doyumlarının yeterli düzeyde olmasından geçmektedir. Birey kendini değiştirmek inanç ve isteğine sahip olduğunda, değişimi sağlayabileceklerle işbirliği yaptığında, öğrendiği yöntem ve teknikleri yaşamına aktarabildiğinde başarı sağlanabilecektir (Akgemci, 2001:306). Örgütsel stres yönetiminde yöneticilerin önemli etkileri ve görevleri bulunmaktadır. İyi bir yönetici, uzun soluklu verimliliğin, memnuniyeti yüksek çalışanlar ile elde edilebileceğini bilir. İyi bir yönetici, örgütsel stresi azaltabilmenin önemine inanır ve bu konuda yapılması gerekenleri öncelikli olarak yapmaya çalışır. Çalışanların stres altında kalmalarını engelleyebilmek için yöneticilere düşen görevler şunlardır (Güçlü, 2001:104):

1. Çalışma ortamını iyileştirmek ve çekici hale getirerek çalışan memnuniyetini yükseltmek,
2. Rol tanımlarını iyi yaparak rol çatışmalarını ve belirsizliklerini in aza indirmek,
3. İş yükünün çok fazla veya çok az olmaması için gerekli planlamaları yapmak,
4. Değişime açık olmak, ancak süreklilik ile değişim arasında gerekli dengeyi de kurabilmek.

Stresi azaltma ve makul düzeylere indirebilme, ekip çalışması ile daha kolay olabilecektir. Birey, ekip çalışması içinde sorumluluğu diğer ekip çalışanları ile paylaştığı için yaptığı işten kaynaklı stresi de aza inecektir. Ekip, sorumlu olduğu işle ilgili başarı veya başarısızlığı birlikte üstlenir. Ekipten sorumlu olan kişi için de aynı durum geçerli olmakla birlikte, sorumluluğun getirdiği ek bir stres yükü taşımak zorunda kalacaktır. Sorumluluğun paylaşılması, bireysel olarak yüklenilen işlerde yaşanılan panik ve çaresizlik gibi duyguların ekip çalışanları açısından daha az hissedilmesini sağlayacaktır (Akgemci, 2001:307).

2.3.4 Çalışan Memnuniyeti Açısından İş Stresinin Yönetilmesi

Düzeni bozan etkenler insanlarda strese yol açmaktadır. Stres insanları biyolojik ve psikolojik anlamda etkilemektedir. Bu etkilerin sonucu olarak iş yaşantısında verim ve performans düşüklüğü, özel yaşamda sıkıntılı durumlar ortaya çıkmaktadır. Stres her toplumda ve her çağda olumsuzluklara yol açmıştır.

Stres organizmayı olumsuz yönde etkilemektedir. Yoğun ve uzun süren stres süreçleri, geçici veya kalıcı hasarlara da yol açabilmektedir. Stresi yaratan problemler ortaya konulabilse bile bireysel anlamda stresi çözebilecek faydalı çalışmalar ve tedavi yöntemleri, yeterince uygulanamaya sokulamamaktadır. Stres ile ilgili yapılan çalışmalar, stresin hastalıklara neden olduğunu, hatta stresin kendisinin de bir hastalık olduğunu ortaya koymaktadır (Akgemci, 2001:115).

İş stresi ile mücadele yöntemleri ve çözümler, genel olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar bireysel çözümler, örgütsel çözümler ve çevresel çözümlerdir.

2.3.4.1 Bireysel çözümlerin yönetilmesi

İş stresiyle bireysel mücadele edilebilmesi için araştırmalar yapılmış ve pratik yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin bilinmesi ve uygulanması, bireysel olarak karşılaşılan iş stresleri ile mücadele etmede bireye yardımcı olacak ve çözüm yöntemi oluşturmasına destek olacaktır. Ancak daha da önemlisi, her mücadele, durumun daha büyük sorunlara dönüşmesini engelleyecek bir başarı yaratacaktır. Stresle mücadele noktasında kimi zaman başarısızlıklar yaşanabilir. Stresin yoğunluğu ve süresi, strese maruz kalan bireyin depresyon yaşamasına neden olabilir. Bu durumlarda profesyonel müdahalelerin yapılması önemli ve gereklidir. Bireysel

mücadelede özellikle kültürel, mesleki ve ahlaki kurallara uygunluk, vücut gevşetme yöntemleri hakkında bilgiye sahip olma, nefes tekniklerini bilme büyük faydalar yaratacaktır (Birkök, 2000:9). tresin yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğunu kabullenmek de stres yönetimi ve çözümüne fayda sağlayacaktır. Böylece birey her an stres altında kalabileceğini bilecek, stresle mücadele konusunda daha bilinçli yaklaşımları öğrenmek zorunda kalacak ve günlük yaşamında öğrendiklerini uygulamaya sokacaktır. Stresle başa çıkabilmek için vücut sağlığını disiplinini koruyabilecek egzersizler yapma, düzenli beslenme, düzenli uyku gibi alışkanlıkların da önemli olduğu belirtilmelidir. Her işin kendine özel stresleri olduğunu bilmek, stresle bireysel olarak da bilinçli mücadele etmeyi daha önemli kılacaktır (Şişek ve Çelik, 2011:295).

2.3.4.2 Örgütsel çözümlerin yönetilmesi

Stres, bireylerde ve örgütsel yapıda olumsuzluklara yol açan bir durumdur. Bu nedenle stres yönetimi örgütsel açıdan da üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak görülmektedir. Doğru uygulanan stres yönetimi ile, stres ile başa çıkma yöntemleri konusunda eğitilen çalışanlar ile verimlilik ve performansın ve çalışan memnuniyetinin artacağı rahatlıkla söylenebilir. Örgütsel stres yönetiminde öncelikli olarak değişen iş ve çalışma şartlarına uygun şekilde çalışanlar üzerindeki işlerin olumsuz yönlerinin en aza indirilebileceği yöntemler araştırılmalı ve uygulamaya konulmalıdır.

Şimşek ve Çelik örgütsel stres yönetiminde dikkate alınması gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi listelemişlerdir (Şimşek ve Çelik, 2011:296).:

1. Öncelikli olarak stres olgusu kabul edilmelidir.
2. Katılımcı bir yönetim anlayışı içeren politikalar kullanılmalıdır.
3. Etkin bir insan kaynakları yönetimi ile çalışanların iş tatmini mümkün olabildiğince sağlanmalıdır.
4. Ücret sisteminde etkin ve adil bir sistem oluşturulmalı, ödüllendirme sisteminde hakkaniyet mutlaka gözetilmelidir.
5. Çalışma şartlarının kalitesini artırabilecek yöntemler araştırılmalı ve uygulamaya konulmalıdır.
6. Çalışanların iş güvenliği tam anlamıyla sağlanmalıdır.
7. Örgütün tamamında eşitlik ve adalet anlayışı tesis edilmelidir.

8. Etkin zaman kullanımı için gerekli planlamalar yapılmalıdır.
9. Çalışanlara psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetleri etkin bir şekilde verilmelidir.
10. Çalışanlar için stres yönetimi ile ilgili eğitimler düzenlenmelidir.

2.3.4.3 Çevresel çözümlerin yönetilmesi

Stresi oluşturan faktörlerin engellenmesine ilişkin çevresel çözümler araştırıldığında, aile yapısının korunması, mesleki eğitim düzeyinin arttırılması, çalışma ortamlarında iş sağlığı ve güvenliğine verilen önemin arttırılması ve kanunlarla koruma altına alınması kapsamında çalışmalar yapılması görülmektedir.

2.3.5 İş Yaşam Dengesinin Çalışan Memnuniyeti ve Stres İle İlişkisi

Örgütsel stres ile ilgili yapılan akademik çalışmaların bir çoğu, bireyin özel yaşamının iş stresine doğrudan etki ettiğini ortaya koymaktadır. Özel yaşam iş stresini azaltan veya arttıran bir unsur olarak ele alınmalıdır. Çalışanın iş dışı yaşamındaki çevresinden aldığı sosyal destek iş stresini de etkilemektedir. İş dışı yaşam olarak aile ele alındığında, aile yaşamı ile iş stresi arasında karşılıklı bir ilişki olduğu söylenebilir. Çalışanın iş yaşamından kaynaklanan stres de aile yaşamını etkilemektedir. Bu noktada iş stresinin kaynakları çalışanın sadece işteki durumunu etkilemekle kalmayacak aile yaşamını da etkileyecek, dolayısıyla iş yaşam dengesinin bozulmasına yol açacaktır. İş yaşam çatışması yaşayan birey hem işte hem aile yaşamında strese maruz kalacaktır. İş stresi ile aile yaşamı konusunda yapılan çalışmalardan üç farklı çalışma, bu bölümde kısaca ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

Vinokur, Pierce ve Buck (1999) tarafından yapılan çalışma, iş-aile ve aile-iş çatışmalarının iş stresine bir etkisi olmadığına ilişkin bir sonuca ulaşmıştır. Yazarlara göre bu çatışmaların iş stresine bir etkisi görülmemiştir. Kurdukları modele göre stresi düzeyi iş-aile çatışmasını etkilemekte, buna karşılık aile-iş çatışmasının iş stresine bir etkisi bulunmamaktadır.

Netenmeyer ve diğerleri (2004), yaptıkları çalışma sonucunda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının iş stresi üzerine doğrudan etkili olduğu varsayımına ulaşmışlardır.

Çalışma her iki tür çatışmanın da iş stresi üzerinde negatif yönde anlamlı bir etki göstereceğinin beklenebileceğini belirtmektedirler.

Karatepe ve Baddar (2005), iş-aile ve aile-iş çatışmalarının yaşanmasını kaçınılmaz olarak görmektedirler. Bu kaçınılmaz çatışma sonucunda Netenmeyer, Brashear-Alejandro ve Boles'in (2004) belirttiği gibi bireyin iş stresi yaşamasının da beklenebileceğini belirtmişlerdir. Karatepe ve Baddar, çatışmalar arasında doğrudan bir ilişki bulunabileceğini de savunmaktadırlar. İlişkisel olarak da iş-aile çatışmasında iş stresi düzeyinin önemli olduğunu, aile-iş çatışmasının ise iş stresi düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir.

Burke, konuyla ilgili olarak yaptığı çalışmasında çalışanların iş yerinde yaşadıkları olumlu veya olumsuz olayların aile yaşamını da etkilediği yönünde bir sonuca ulaşmıştır (Burke,1986).

2.3.5.1 İş-aile-yaşam dengesinin çalışan memnuniyetiyle ilişkisi

İş yaşam çatışması ile ilgili yapılan akademik araştırmaların çoğunluğu, çalışan memnuniyeti ile iş yaşam çatışması arasında doğrudan bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yapılan araştırmaların çok büyük bir iş-aile yaşam çatışması ile çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır. Geleneksel anlamda çalışan memnuniyeti, çalışanın beklentilerini demografik özelliklerine göre farklılık gösteren şekilde açıklamaktadır. Bu konuda araştırma yapan bazı araştırmacılar bu tanımdan farklı bir görüş geliştirmişlerdir. Bu görüşe göre çalışanların işten beklentilerini belirleyen geniş kapsamda sosyal ve ekonomik değişkenler vardır. Her iki görüşte insan yaşamından bağımsız ilerleyemeyen ve insanı yaşamı boyunca etkileyebilen görüşlerdir. Netemeyer, Brashear-Alejandro ve Boles (2004)'a göre, iş-aile-yaşam çatışmasının boyutlarından iş-aile çatışması ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye iş stresi aracılık etmektedir. Adams, v.d, (1996) ise, iş ve aile yaşamları arasındaki etkileşimi, sosyal destek yazınından faydalanarak ilişkilendirmişlerdir. Yazarlara göre çalışan memnuniyeti üzerinde hem iş-aile çatışmasının hem de aile-iş çatışmasının etkisi vardır.

2.3.5.2 İş-aile-yaşam dengesinin stres ile ilişkisi

Çalışan memnuniyeti ile iş-aile-yaşam çatışması arasındaki ilişkileri irdeleyen çalışmalar, birbirinden zıt sonuçlar ortaya koymaktadır. Netenmeyer v.d., (1996) tarafından yapılan araştırma, çalışan memnuniyeti ile iş-aile-yaşam çatışması arasında istatistiksel anlamda önemli bir ilişki olduğunu, iş-aile-yaşam çatışması arttıkça çalışan memnuniyetinin azaldığını ileri sürmektedir. Buna karşılık Lee ve Maurer (1999) tarafından yapılan çalışmada çalışan memnuniyeti ile iş-aile-yaşam çatışması arasında herhangi bir ilişkinin varlığına rastlanılmadığı sonucu yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma kapsamında iş yaşam dengesinin çalışan memnuniyeti üzerine etkisini anlamaya yönelik 5'li Likert Ölçeğinde hazırlanmış bir anket çalışması yapılmıştır. Böylece tezin ilk iki bölümünde teorik olarak incelenen araştırma kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisi ve etkileşimi nicel yöntemlerle tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.1 Araştırmanın Modellenmesi

Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın amacı ve soruları açıklandıktan sonra araştırmada geçen kavramların birbiriyle ilişkisini konu edinen literatüre uygun olarak araştırmanın modeli, hipotezleri, verilerin toplanma yöntemi, araştırmanın evreni ve kısıtlılıkları tanımlanmıştır.

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Soruları

Bu tez araştırmasının temel amacı; Kamu çalışanlarının "iş yaşam dengesi düzeylerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini güvenlik sektöründe yer alan kamu çalışanları örneğinden hareketle tespit etmektir."

Ayrıca araştırmanın güvenlik çalışanlarının iş doyum koşullarını iyileştirmek, işlerinde, mesleklerinde ve birimlerinde iş yaşam dengelerini optimum stres düzeyinde tutmaya yönelik yönetsel stratejiler önermek şeklinde hedefleri de bulunmaktadır.

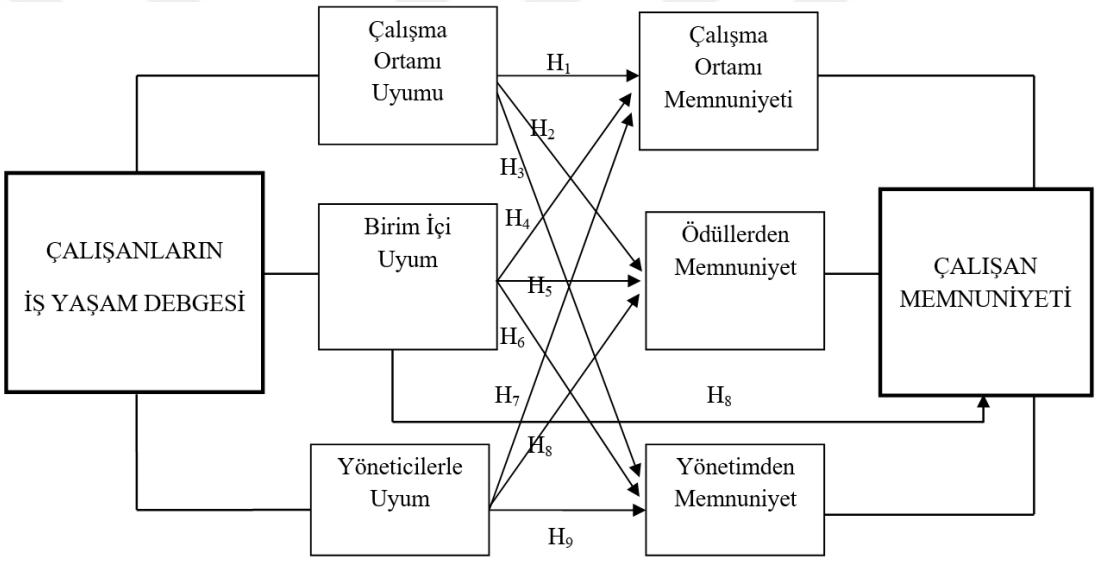
Bu temel amaç doğrultusunda araştırma şu iki soruya cevap aramıştır: "Çalışanların iş yaşam dengeleri onların iş memnuniyetlerini etkiler mi?" ve "Eğer etkilerse hangi yönde etkiler? (pozitif ya da negatif)"

3.1.2 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

İş yaşam dengesinin çalışan memnuniyetiyle arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik araştırma hipotezleri, konuyla ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmalar referans alınarak geliştirilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisi kavramsal bir model çerçevesinde gösterilmiştir. Aşağıdaki modelde ise bu araştırmanın temel kavramlarının arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin etkileşim yönünü gösteren oklara ve kutucuklarda yer alan hipotez numaralarına göre modellenmiştir.

Anket çalışmasının modeli araştırmanın amaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirilerek aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 3.1: Araştırmanın modeli.

Modelde gösterildiği üzere, oklar iş yaşam dengesi ile çalışan memnuniyeti arasında olduğu varsayılan ilişkileri ve bu ilişkiler aracılığıyla ortaya çıkan etkileşimin varsayılan yönünü göstermektedir.

Ayrıca şekillerde görüldüğü üzere iş yaşam dengesi değişkenini Çalışma ortamı uyumu, Birim içi uyum ve Yöneticilerle uyum boyutlarında ölçümlenirken; çalışanların çalışan memnuniyeti çalışma ortamı memnuniyeti, ödüllerden memnuniyet ve yönetimden memnuniyet boyutlarında modele ve analizlere dâhil edilmiştir.

Söz konusu araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi tespit etmek üzere önerilen araştırma hipotezleri aşağıdaki tabloda sıralanmıştır:

Tablo 3.1: Araştırma hipotezleri.

H_1.	Çalışma ortamı uyumu, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkiler.
H_2.	Çalışma ortamı uyumu, ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.
H_3.	Çalışma ortamı uyumu, yönetimden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.
H_4.	Birim içi uyum, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkiler.
H_5.	Birim içi uyum, ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.
H_6.	Birim içi uyum, yönetimden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.
H_7.	Yöneticilerle uyum, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkiler.
H_8.	Yöneticilerle uyum, ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.
H_9.	Yöneticilerle uyum, yönetimden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

İş yaşam dengesiyle çalışan memnuniyeti ilişkisini anlamaya yönelik bu araştırmanın yöntemi, evreni; araştırmada kullanılan veri toplama ve analizi yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında kısaca açıklanmıştır.

3.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak yapılan bu araştırma genel tarama modeline uygun olarak desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini güvenlik sektöründe görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır.

Bu evrenden tesadüfî küme örnekleme yöntemiyle seçilen kamu personeli bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem olarak İçişleri Bakanlığı'nda çalışan 94 personel seçilmiştir. Örneklem seçiminde rassal oransız eleman örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Oransız eleman örnekleme, evrendeki tüm elemanların birbirine eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür. Bu örnekleme türüne basit tesadüfi örnekleme denilmektedir. Evrenden örnekleme girecek olan tüm

elemanların seçilme olasılığı aynıdır ve bir elemanın seçimi diğer elemanın seçimini etkilememektedir (Büyüköztürk v.d., 2012:7).

Bu çalışma, öncelikli amaç olarak iş yaşam dengesi ile çalışan memnuniyetinin arasındaki ilişkinin belirlenmesini hedeflemektedir. Araştırmada veriler, gerekli izinler alındıktan sonra, İçişleri Bakanlığı'nda çalışan personeller ile geçerli veri toplama tekniklerinden olan anket uygulaması yapılarak toplanmıştır. Bu amaçla İçişleri Bakanlığı'nda çalışan 94 personeline yönelik kolaydan örneklem yöntemiyle seçilen çalışanlara bir anket yapılmıştır.

100 adet anket formu bastırılmış, rasgele seçilen 100 personel ile anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasına her görev türünden personelin katılması sağlanmıştır. 6 anket geçersiz veriler içerdiği için değerlendirmeye alınmamış, toplam 94 katılımcının verileri üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

3.2.2 Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırma kapsamında toplanan tüm anket verileri gerekli İstatistiksel çözümlemeler ve analizler için SPSS 22.0 (The Stastical Packet for the Social Sciences) Paket programına yüklenerek analiz edilmiştir.

İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla yüzdelik ve aritmetik ortalamalara göre betimsel veri analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda Verilerin analizi IBM SPSS 22.0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (frekans dağılımları, ortalamaları, standart sapmaları, yüzde değerleri ve çapraz tablolar) yanı sıra gruplar arasında fark olup olmadığını karşılaştırmak için Bağımsız Örneklem Testi, One-Way ANOVA (Varyans Analizi) Testi ve TUKEY testi kullanılmıştır.

Çoklu karşılaştırmalarda, gruplar arasında fark bulunduğu durumlarda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey HSD ve LCD testi uygulanmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon testi ile değerlendirilmiştir. İhtimali (P) α=0.05'ten küçük olan değerler önemli ve gruplar arasında fark vardır, büyük olan değerler önemsiz ve gruplar arasında fark yoktur şeklinde kabul edilmiştir.

Son aşamada ise öncelikle varimax faktör analizi,conbach alfa katsayı değerlerinin kontrolü, KMO ve Barlett Örneklem Yeterlilik testleriyle verilerin ve

ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edildikten sonra araştırma kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri korelasyon ve regresyon testleri yardımıyla test edilmiştir.

3.2.3 Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırma kapsamında toplanan tüm anket verileri gerekli İstatistiksel çözümlemeler ve analizler için SPSS 22.0 (The Stastical Packet for the Social Sciences) Paket programına yüklenerek analiz edilmiştir.

İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla yüzdelik ve aritmetik ortalamalara göre betimsel veri analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmeye geçmeden önce ise Varimax dönüştürmenin yanı sıra, faktör ve korelasyon analizleri yardımıyla güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır.

Araştırma kapsamında son olarak araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla sırasıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Ulaşılan bulgular tablo ve grafikler yardımıyla gösterilerek anlatılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

4.1.1 Cinsiyet

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1: Cinsiyete göre dağılımlar.

	N	%
Erkek	46	48,9
Kadın	48	51,1
Toplam	94	100,0

Araştırmaya katılanların %48,9'u erkek iken %51,1'i kadın olması, seçilen örneklemin araştırmanın evreni açısından yeterli bulunmuştur. Çünkü anket uygulaması yapılan personelin genel olarak yarısı erkek ve yarısı kadındır.

4.1.2 Yaş

Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımları Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2: Yaşa göre dağılımlar.

	N	%
18-24	4	4,3
25-34	36	38,3
35-44	31	33,0
45-54	18	19,1
55+	5	5,3
Toplam	94	100,0

Araştırmaya katılanların %4,3'ünün yaş grubu 18-24 iken %38,3'ünün 25-34, %33,0'ının 35-44, %19,1'inin 45-54 ve %5,3'ünün ise 55 ve üzeri yaş grubudur. Yaşın bu şekilde çıkması personellerin genel olarak orta yaş grubunda olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

4.1.3 Medeni Durum

Araştırmaya katılanların medeni duruma göre dağılımları Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3: Medeni duruma göre dağılımlar.

	N	%
Evli	63	67,0
Bekar	30	31,9
Dul	1	1,1
Toplam	94	100,0

Araştırmaya katılanların %67,0'ının medeni durumu evli iken %31,9'unun bekar ve %1,1'inin ise duldur. Personelin üçte ikilik bir kısmının evli çıkması, yaş grubu dağılımlarına da bakıldığında mantıklı bir sonuç olarak görülmektedir. Personellerin %70'in üzerinde orta ve üstü yaşlarda olduğu bilindiğine göre, Türkiye'nin sosyal ve kültürel yapısına uygun şekilde büyük bir çoğunluğunun evli olması olağan ve normal bir durum olarak değerlendirilmiştir.

4.1.4 Eğitim Durumu

Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4: Eğitim durumuna göre dağılımlar.

	N	%
Okur-Yazar Değil	2	2,1
Okur-Yazar	1	1,1
İlkokul	1	1,1
Ortaokul	5	5,3
Lise	14	14,9
Yüksekokul	20	21,3
Üniversite	47	50,0
Yüksek Lisans/Doktora	4	4,3
Toplam	94	100,0

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun yüksekokul ve üstü mezuniyet durumuna sahip olduğu görülmektedir. Anket uygulaması yapılırken her seviyede personel seçilerek dağılım geniş tutulmaya çalışılmıştır. Temizlikçi personelden daire başkanına kadar geniş bir yelpazede yapılan uygulama, okur yazar olmayandan doktora yapana kadar geniş bir eğitim durumunu kapsamaktadır. Toplam olarak %75,6'lık bir oranın yüksekokul ve daha üstü çıkmış olması, seçilen örneklem ile ilgili çoğunluğun eğitim durumu hakkında bilgi vermesi açısından önemli bulunmuştur.

4.1.5 Kurum İçi İletişim

Araştırmaya katılanların kurum içi iletişim ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4.5'de verilmiştir.

Tablo 4.5: Kurum içi iletişim soruları dağılımı.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevapsız	Ortalama
Kamu kurumu birimleri kendi aralarında kolay ve etkin bir iletişim kurabilmektedir.	N	25	21	29	8	11	0	2,56
	%	26,6	22,3	30,9	8,5	11,7	0,0	
Her düzeyde çalışanlar arasında iletişimi arttırmak için sosyal etkinlikler yapılmalıdır.	N	29	23	21	12	9	0	2,46
	%	30,9	24,5	22,3	12,8	9,6	0,0	
Güvenlik personeli tarafından kamu kurumuna gelen vatandaşın karşılanması ve yönlendirmesi iyidir.	N	13	14	30	20	14	3	3,09
	%	13,8	14,9	31,9	21,3	14,9	3,2	
Güvenlik personelinin çalışanlarla iletişimi iyidir.	N	13	15	26	25	10	5	3,04
	%	13,8	16,0	27,7	26,6	10,6	5,3	
Amirlerimizle çalışanlar arasında karşılıklı ve sağlıklı bir bilgi ve haber akışı vardır.	N	23	13	35	8	12	3	2,70
	%	24,5	13,8	37,2	8,5	12,8	3,2	
Her konuda düşüncülerimi mesai arkadaşlarıma rahatlıkla ifade edebiliyorum.	N	10	12	26	23	22	1	3,38
	%	10,6	12,8	27,7	24,5	23,4	1,1	
Yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımın beni anlamadıklarını düşünüyorum.	N	22	15	31	14	11	1	2,75
	%	23,4	16,0	33,0	14,9	11,7	1,1	
Dinlemekten çok konuşmayı tercih ederim.	N	21	18	28	11	15	1	2,80
	%	22,3	19,1	29,8	11,7	16,0	1,1	
Ölçek Aritmetik Ortalaması: 2,85=Kararsızım								

Araştırmaya katılanların %26,6'sı "Kamu Kurumu birimleri kendi aralarında kolay ve etkin bir iletişim kurabilmektedir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %22,3'ü katılmakta, %30,9'u kararsız, %8,5'i katılmakta ve %11,7'si ise kesinlikle katılmaktadır. Soru ortalaması 2,56'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %30,9'u "Her düzeyde çalışanlar arasında iletişimi arttırmak için sosyal etkinlikler yapılmalıdır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %24,5'i katılmakta, %22,3'ü kararsız, %12,8'i katılmakta ve %9,6'sı ise kesinlikle katılmaktadır. Soru ortalaması 2,46'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak katılmıyorum cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %13,8'i "Güvenlik personeli tarafından kamu kurumlarına gelen vatandaşın karşılanması ve yönlendirmesi iyidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %16,0'ı katılmamakta, %31,9'u kararsız, %21,3'ü katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Güvenlik personeli tarafından Kamu kurumuna gelen vatandaşın karşılanması ve yönlendirmesi iyidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,09'dur. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %13,8'i "Güvenlik personelinin çalışanlarla iletişimi iyidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %16,0'ı katılmamakta, %27,7'si kararsız, %26,6'sı katılmakta ve %10,6'sı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %5,3'ünün "Güvenlik personelinin çalışanlarla iletişimi iyidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,04'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %24,5'i "Amirlerimizle çalışanlar arasında karşılıklı ve sağlıklı bir bilgi ve haber akışı vardır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %13,8'i katılmamakta, %37,2'si kararsız, %8,5'i katılmakta ve %12,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Amirlerimizle çalışanlar arasında karşılıklı ve sağlıklı bir bilgi ve haber akışı vardır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,70'tir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %10,6'sı "Her konuda düşüncülerimi mesai arkadaşlarıma rahatlıkla ifade edebiliyorum" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %12,8'i katılmamakta, %27,7'si kararsız, %24,5'i katılmakta ve %23,4'ü ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Her konuda düşüncülerimi mesai arkadaşlarıma rahatlıkla ifade edebiliyorum" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,38'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %23,4'ü "Yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımın beni anlamadıklarını düşünüyorum" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %16,0'ı katılmamakta, %33,0'ı kararsız, %14,9'u katılmakta ve %11,7'si ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımın beni anlamadıklarını düşünüyorum" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,75'tir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %22,3'ü "Dinlemekten çok konuşmayı tercih ederim" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %19,1'i katılmamakta, %29,8'i kararsız, %11,7'si katılmakta ve %16,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Dinlemekten çok konuşmayı tercih ederim" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,80'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Bu ölçekte verilerin cevapların dağılımına baktığımız zaman en yüksek ölçek 3.09 ile "Güvenlik personeli tarafından kamu kurumuna gelen vatandaşın karşılanması ve yönlendirilmesi iyidir". olmuştur. Buna göre çalışanların ailesi, yakın çevresi ve iş ziyareti ile alakalı gelen kişilerin kuruma ziyarete geldiğinde ya da herhangi bir amaç doğrultusunda geldiklerinde karşılanmalarının iyi olduğunu söylemeleri hem iş yaşamlarında kendilerine güvene hem de sosyal çevresinin kendilerine bakış açısının negatif yönde değil pozitif yönde değişmesine olanak sağlamaktadır. Kişilerin çalıştıkları kurumları sosyal çevreleri açısından önemli olmakla birlikte kuruma gelen kişilerin iyi karşılanması kuruma olan bağlılığı arttıracağı gibi işi ile ilgili doyum da en yüksek seviyeye çıkacaktır. Bu durum kuruma gelen her kişi ile ilgili bir stres yaşanması engellenecek ve stres düzeyini en aza indirecektir.

En düşük ölçek "Her düzeyde çalışanlar arasında iletişimi arttırmak için sosyal etkinlikler yapılmalıdır". olmuştur. Bu olgu çok önemlidir. Özellikle günümüz iş yaşamında çalışanların performanslarının artmalarını sağlamak ve en iyi şekilde çalışmaları yürütmek için bu gibi sosyal etkinlikler ivme kazanmalıdır. Fakat en düşük ölçeğin sosyal etkinliklerin olmaması olmasının sebebi çalışanların kamu kurumunda çalışmaları ya da çalıştıkları kurumdaki kişilerin bu gibi aktivitelere yönelmemeleri olabilmektedir. Fakat sosyal aktiviteler hem çalışanların birbirleri ile

daha iyi iletişim sağlamaları açısından önemli olacağı gibi çalışmadan doğan stresi en aza indirebilecektir.

Kurum içi iletişim ölçeğinin genel ortalamasına baktığımızda 2.85 ile kararsız kalındığını görmekteyiz. Bu ortalama bize kamu kurumundaki kurum içi iletişimin etkin olmadığını, bireylerin yalnızca iş yerinde rutin işlerine devam ettiğini ve çalışanların da bu tür etkinliklere bir süre sonra sıcak bakmadığını göstermektedir. Halbuki bu tür sosyal aktiviteler biraz ivme kazansa çalışanların hem iş yerine olan bağlılıkları, tatminleri ve doyumları tahmin edilenden de iyileşecektir.

4.1.6 Birim İçinde Uyum ve Tatmin

Araştırmaya katılanların birim içinde uyum ve tatmin ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6: Birim içinde uyum ve tatmin soruları dağılımı.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevapsız	Ortalama
Çalıştığım birimde çalışanlar arasında iyi bir uyum vardır.	N	17	16	24	17	19	1	3,05
	%	18,1	17,0	25,5	18,1	20,2	1,1	
Çalıştığım birimde çalışanlar arasında takım halinde çalışma alışkanlığı vardır.	N	19	16	23	18	17	1	2,98
	%	20,2	17,0	24,5	19,1	18,1	1,1	
Şu anda yapmakta olduğum işten çok memnunum.	N	21	13	23	18	18	1	2,99
	%	22,3	13,8	24,5	19,1	19,1	1,1	
Şu anda çalışmakta olduğum birimdeki amirlerime güveniyorum..	N	17	8	28	21	20	0	3,20
	%	18,1	8,5	29,8	22,3	21,3	0,0	
Şu anda çalışmakta olduğum birimdeki iş arkadaşlarıma güveniyorum	N	10	9	20	28	27	0	3,56
	%	10,6	9,6	21,3	29,8	28,7	0,0	
Çalışırken kendimi daima baskı altında hissediyorum.	N	10	9	20	28	27	0	2,64
	%	10,6	9,6	21,3	29,8	28,7	0,0	
Şu anda yapmakta olduğumuz iş, bireysel ve mesleki gelişimime katkı sağlamaktadır.	N	24	18	24	12	16	0	2,77
	%	25,5	19,1	25,5	12,8	17,0	0,0	
Ölçek Aritmetik Ortalaması: 3,03=Kararsızım								

Araştırmaya katılanların %18,1'i "Çalıştığım birimde çalışanlar arasında iyi bir uyum vardır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %17,0'ı katılmamakta, %25,5'i kararsız, %18,1'i katılmakta ve %20,2'si ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Çalıştığım birimde çalışanlar arasında iyi bir uyum vardır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,05'tir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %20,2'si "Çalıştığım birimde çalışanlar arasında takım halinde çalışma alışkanlığı vardır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %8,5'i katılmamakta, %24,5'i kararsız, %19,1'i katılmakta ve %18,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Çalıştığım birimde çalışanlar arasında takım halinde çalışma alışkanlığı vardır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,98'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %22,3'ü "Şu anda yapmakta olduğum işten çok memnunum" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %13,8'i katılmamakta, %24,5'i kararsız, %19,1'i katılmakta ve %19,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Şu anda yapmakta olduğum işten çok memnunum" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,99'dur. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %18,1'i "Şu anda çalışmakta olduğum birimdeki amirlerime güveniyorum" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %8,5'i katılmamakta, %29,8'i kararsız, %22,3'ü katılmakta ve %21,3'ü ise kesinlikle katılmaktadır. Soru ortalaması 3,20'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %10,6'sı "Şu anda çalışmakta olduğum birimdeki iş arkadaşlarıma güveniyorum" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %9,6'sı katılmamakta, %21,3'ü kararsız, %29,8'i katılmakta ve %28,7'si ise kesinlikle katılmaktadır. Soru ortalaması 3,56'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak katılıyorum cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %10,6'sı "Çalışırken kendimi daima baskı altında hissediyorum" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %9,6'sı katılmamakta, %21,3'ü kararsız, %29,8'i katılmakta ve %28,7'si ise kesinlikle

katılmaktadır. Soru ortalaması 2,64'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %25,5'i "Şu anda yapmakta olduğumuz iş, bireysel ve mesleki gelişimime katkı sağlamaktadır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %19,1'i katılmamakta, %25,5'i kararsız, %12,8'i katılmakta ve %17,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Soru ortalaması 2,77'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Bu soruya verilen cevapların ölçeğine baktığımızda en düşük ölçek 2,64 ile "Çalışırken kendimi daima baskı altında hissediyorum" ölçeği olmuştur. İş görenlerin çalışırken kendilerini daima baskı altında hissetmeleri çalışanın hem iş yaşamı hem de çalışma yaşamını yürütmesi açısından negatif bir ilerleme sergileyecektir. Bunun sebebi çalışan çalışırken yaşadığı baskıyı strese dönüştürecektir ve dönüştürdüğü streste sonrasında hem iş yaşamına hem de sosyal yaşamına yansıyacaktır. Sadece iş ve sosyal yaşamını etkilemeyeceği gibi genel anlamda çalıştığı kuruma, amirine ve iş arkadaşlarına bakış açısı da değişeceğinden yaşam kalitesini düşürecektir.

En yüksek ölçek ise 3,20 ile "Şu anda yapmakta olduğum işten çok memnunum" cevabı olmuştur. İş görenin çalıştığı yerden ve yaptığı işten memnun olması iş ve sosyal yaşamının kalitesi açısından gerçekten çok önemlidir. Gününün büyük bir çoğunluğunu geçirdiği çalışma ortamında birey yaptığı işi de gününün büyük bir çoğunluğunu kaplamaktadır. İş görenin yaptığı işten zevk almaması sonrasında yaşadığı sosyal ilişkileri etkilemekle birlikte zaman içerisinde çalıştığı ortama karşı ve yaptığı işe karşıda negatiflik yükleyecektir. Yaptığı işten memnun olan çalışanın performansının yüksek olması ile birlikte çalıştığı yere olan tatmini ve doyumluluğu da yüksek olacaktır.

Birim içinde uyum ve tatmin ölçeğinin genel ortalamasına bakıldığında 3.03 ile kararsızım olmuştur. Genel olarak çalışanların birim içinde uyum ve tatmin sorunları yaşamaları ile birlikte çalışanları negatif sürece götürmektedir. Zamanlarının büyük çoğunluğunu geçirdikleri çalışma ortamında çalışanların birbirleri ile uyum olmaları bununla birlikte çalıştıkları yerden ve yaptıkları işten memnun olmamaları tatmini ortadan kaldıracaktır ve bu da performans düşüklüğü ile birlikte sosyal yaşamda dengesizliği sebep olacaktır.

4.1.7 Çalışma Ortamı (Sosyal)

Araştırmaya katılanların çalışma ortamı (sosyal) ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7: Çalışma ortamı (sosyal) soruları dağılımı.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevapsız	Ortalama
Çalışanların performansı ölçülür ve değerlendirilir.	N	30	23	17	12	9	3	2,42
	%	31,9	24,5	18,1	12,8	9,6	3,2	
Çalışanlara terfi tayin imkânı sağlanmaktadır.	N	24	25	20	10	12	3	2,57
	%	25,5	26,6	21,3	10,6	12,8	3,2	
Kamu kurumunda çalışanlar arasında ayırım yapılmaz.	N	33	15	19	7	15	5	2,51
	%	35,1	16,0	20,2	7,4	16,0	5,3	
Kamu kurumunda çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri için uygun ortamlar sağlanır.	N	27	19	23	12	9	4	2,52
	%	28,7	20,2	24,5	12,8	9,6	4,3	
Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için imkânlar sağlanır.	N	28	17	19	12	15	3	2,66
	%	29,8	18,1	20,2	12,8	16,0	3,2	
Benim çalıştığım birimde çalışma ortamı huzurludur.	N	11	9	23	20	28	3	3,49
	%	11,7	9,6	24,5	21,3	29,8	3,2	
Kamu kurumunda verilen görevleri yaptığım ve kurallara uyduğum sürece iş güvencem vardır.	N	20	11	15	14	31	3	3,27
	%	21,3	11,7	16,0	14,9	33,0	3,2	
Zaman zaman ücret dışı sosyal yardımlar verilmektedir.	N	50	15	11	4	11	3	2,02
	%	53,2	16,0	11,7	4,3	11,7	3,2	
Verilen eğitimler yaptığımız işe ve bireysel gelişimimize katkı sağlıyor.	N	22	17	17	11	17	10	2,81
	%	23,4	18,1	18,1	11,7	18,1	10,6	
Şu anda yapmakta olduğum işim yüzünden sık sık yalan söylemek zorunda kalıyorum	N	46	8	10	12	14	4	2,33
	%	48,9	8,5	10,6	12,8	14,9	4,3	
Ölçek Aritmetik Ortalaması: 2,66=Kararsızım								

Araştırmaya katılanların %31,9'u "Çalışanların performansı ölçülür ve değerlendirilir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %24,5'i katılmamakta, %18,1'i kararsız, %12,8'i katılmakta ve %9,6'sı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Çalışanların performansı ölçülür ve değerlendirilir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,42'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak katılmıyorum cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %25,5'i "Çalışanlara terfi tayin imkânı sağlanmaktadır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %26,6'sı katılmamakta, %21,3'ü kararsız, %10,6'sı katılmakta ve %12,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Çalışanlara terfi tayin imkânı sağlanmaktadır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,57'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %35,1'i "Kamu kurumunda çalışanlar arasında ayırım yapılmaz" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %16,0'ı katılmamakta, %20,2'si kararsız, %7,4'ü katılmakta ve %16,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %5,3'ünün "Kamu kurumunda çalışanlar arasında ayırım yapılmaz" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2.51'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %28,7'si "Kamu kurumunda çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri için uygun ortamlar sağlanır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %20,2'si katılmamakta, %24,5'i kararsız, %12,8'i katılmakta ve %9,6'sı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %4,3'ünün "Kamu kurumunda çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri için uygun ortamlar sağlanır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2.52'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %29,8'i "Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için imkânlar sağlanır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %18,1'i katılmamakta, %20,2'si kararsız, %12,8'i katılmakta ve %16,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için imkânlar sağlanır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,66'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %11,7'si "Benim çalıştığım birimde çalışma ortamı huzurludur" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %9,6'sı katılmamakta, %24,5'i kararsız, %21,3'ü katılmakta ve %29,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Benim çalıştığım birimde çalışma ortamı huzurludur" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,49'dur. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak katılıyorum cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %21,3'ü "Kamu kurumunda verilen görevleri yaptığım ve kurallara uyduğum sürece iş güvencem vardır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %11,7'si katılmamakta, %16,0'ı kararsız, %14,9'u katılmakta ve %33,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumunda verilen görevleri yaptığım ve kurallara uyduğum sürece iş güvencem vardır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,27'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %53,2'si "Zaman zaman ücret dışı sosyal yardımlar verilmektedir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %16,0'ı katılmamakta, %11,7'si kararsız, %4,3'ü katılmakta ve %11,7'si ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Zaman zaman ücret dışı sosyal yardımlar verilmektedir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,02'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak katılmıyorum cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %23,4'ü "Verilen eğitimler yaptığımız işe ve bireysel gelişimimize katkı sağlıyor" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %18,1'i katılmamakta, %18,1'i kararsız, %11,7'si katılmakta ve %18,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %10,6'sının "Verilen eğitimler yaptığımız işe ve bireysel gelişimimize katkı sağlıyor" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,81'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %48,9'u "Şu anda yapmakta olduğum işim yüzünden sık sık yalan söylemek zorunda kalıyorum" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %8,5'i katılmamakta, %10,6'sı kararsız, %12,8'i katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %4,3'ünün "Şu anda yapmakta olduğum işim yüzünden sık sık yalan söylemek zorunda kalıyorum" sorusuna cevap vermediği

görülmektedir. Soru ortalaması 2,33'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak katılmıyorum cevapları alınmıştır.

Bu soruya verilen cevapların ölçeğine baktığımıza en düşük ölçek 2,02 ile "Zaman zaman ücret dışı sosyal yardımlar verilmektedir" olmuştur. İş görenler ister kamu kurumunda isterse özel sektörde çalışsın çalışanlara ücretleri dışında sosyal yarımların verilmesi gerekmektedir. Ücret dışı sosyal yardımlar çalışanların performanslarını arttırıcı etki yaratacaktır. Ücret dışı sosyal yardımların süresi ya da miktarı önemli olmamakla birlikte çalışanlara yapılacak bu ücret dışı sosyal yardımlar kuruma olan doyumu arttırdığı gibi yaptığı işte ve aldığı ücretten de tatmin olur hale gelecektir.

En yüksek ölçek ise 3,49 ile "Benim çalıştığım birimde çalışma ortamı huzurludur." olmuştur. Çalışma ortamı çalışanlar için her açıdan önemlidir. Özellikle sosyal çalışma ortamı bireylerin kendilerini iyi hissetmesinde, çalışma performanslarını etkilemektedir. Gününün büyük çoğunluğunu çalıştığı yerde geçiren birey için çalışma saatleri önemli olduğu gibi çalışılan ortamın etkileri de büyüktür. İş gören çalışılan ortamdan memnun değilse çalıştığı saatler içerinde stres unsurları meydana gelecektir ve sonrasında da birey bu stresi iyi yönetemezse dengesizlik durumu yaşayacaktır.

Çalışma ortamı (sosyal)'nın genel ortalamasına baktığımızda 2,66 ile kararsızdır. İş görenler genel anlamda çalıştıkları (sosyal) ortamdan memnun olmamakla birlikte kararsız kalmışlardır. Bir şeylerin eksik olduğu çalışma ortamı (sosyal)'nda çalışanların çalıştıkları sosyal ortamın en iyi seviyeye getirilmesi gerekmektedir. Eğer memnuniyetsizlik devam ederse çalışanlar çalışma ortamlarını değiştirmeye kadar gidebilirler ki bu da çalıştıkları yerden tatmin olmadıklarını gösterecektir. Çalışma ortamı (sosyal) değiştirmedikleri takdirde de performanslarında yaşayacakları düşüklük çalışanları strese sürükleyecek bu da iş – yaşam dengesini kuramamalarına sebep olacaktır.

4.1.8 Çalışma Ortamı (Fiziksel)

Araştırmaya katılanların çalışma ortamı(fiziksel) ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8: Çalışma ortamı (fiziksel) soruları dağılımı.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevapsız	Ortalama
Çalıştığımız odanın fiziksel imkânları(aydınlatma, ısınma, gürültü vb.) çalışmaya elverişlidir.	N	26	15	23	11	17	2	2,76
	%	27,7	16,0	24,5	11,7	18,1	2,1	
Kamu kurumumdaki çalışma odaları ile koridorların (genel mekânlar) temizliği yeterlidir.	N	14	17	32	18	12	1	2,97
	%	14,9	18,1	34,0	19,1	12,8	1,1	
Tuvalet temizliği yeterlidir.	N	19	17	26	14	17	1	2,92
	%	20,2	18,1	27,7	14,9	18,1	1,1	
Çalışma ortamımızda rahatsız edecek kadar gürültü yoktur.	N	17	13	26	22	14	2	3,03
	%	18,1	13,8	27,7	23,4	14,9	2,1	
Masa, koltuk ve dolap gibi çalışma eşyalarımız yeterli kullanışlıdır.	N	16	12	23	23	19	1	3,18
	%	17,0	12,8	24,5	24,5	20,2	1,1	
Çalıştığım binada yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır. Giriş-çıkış kontrolleri yeterlidir.	N	17	15	21	19	21	1	3,13
	%	18,1	16,0	22,3	20,2	22,3	1,1	
Kamu kurumu iş yerlerinde ve şantiyelerinde iş güvenliği önlemleri yeterlidir.	N	19	16	27	12	14	6	2,84
	%	20,2	17,0	28,7	12,8	14,9	6,4	
Bize verilen görevlerin yerine getirilmesi için yeterli araç-gerecimiz mevcuttur.	N	18	16	22	17	19	2	3,03
	%	19,1	17,0	23,4	18,1	20,2	2,1	
Kamu kurumunun sağladığı ulaşım (servis) imkânları iyidir.	N	13	8	21	20	29	3	3,48
	%	13,8	8,5	22,3	21,3	30,9	3,2	
Kamu kurumunun sağladığı yemek imkânları yeterlidir.	N	13	9	26	25	18	3	3,29
	%	13,8	9,6	27,7	26,6	19,1	3,2	
Ölçek Aritmetik Ortalaması: 3,06=Kararsızım								

Araştırmaya katılanların %27,7'si "Çalıştığımız odanın fiziksel imkânları(aydınlatma, ısınma, gürültü vb.) çalışmaya elverişlidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %16,0'ı katılmamakta, %24,5'i kararsız, %11,7'si katılmakta ve %18,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %2,1'inin "Çalıştığımız

odanın fiziksel imkânları(aydınlatma, ısınma, gürültü vb.) çalışmaya elverişlidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,76'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %14,9'u "Kamu kurumumdaki çalışma odaları ile koridorların (genel mekânlar) temizliği yeterlidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %18,1'i katılmamakta, %34,0'ı kararsız, %19,1'i katılmakta ve %12,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Kamu kurumumdaki çalışma odaları ile koridorların (genel mekânlar) temizliği yeterlidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,97'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %20,2'si "Tuvalet temizliği yeterlidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %18,1'i katılmamakta, %27,7'si kararsız, %14,9'u katılmakta ve %18,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Tuvalet temizliği yeterlidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,92'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %18,1'i "Çalışma ortamımızda rahatsız edecek kadar gürültü yoktur" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %13,8'i katılmamakta, %27,7'si kararsız, %23,4'ü katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %2,1'inin "Çalışma ortamımızda rahatsız edecek kadar gürültü yoktur" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,03'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %17,0'ı "Masa, koltuk ve dolap gibi çalışma eşyalarımız yeterli kullanışlıdır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %12,8'i katılmamakta, %24,5'i kararsız, %24,5'i katılmakta ve %20,2'si ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Masa, koltuk ve dolap gibi çalışma eşyalarımız yeterli kullanışlıdır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,18'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %18,1'i "Çalıştığım binada yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır. Giriş-çıkış kontrolleri yeterlidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %16,0'ı katılmamakta, %22,3'ü kararsız, %20,2'si katılmakta ve %22,3'ü ise

kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Çalıştığım binada yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır. Giriş-çıkış kontrolleri yeterlidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,13'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %20,2'si "Kamu kurumu iş yerlerinde ve şantiyelerinde iş güvenliği önlemleri yeterlidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %17,0'ı katılmamakta, %28,7'si kararsız, %12,8'i katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %6,4'ünün "Kamu kurumu iş yerlerinde ve şantiyelerinde iş güvenliği önlemleri yeterlidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,84'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %19,1'i "Bize verilen görevlerin yerine getirilmesi için yeterli araç-gerecimiz mevcuttur" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %17,0'ı katılmamakta, %23,4'ü kararsız, %18,1'i katılmakta ve %20,2'si ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %2,1'inin "Bize verilen görevlerin yerine getirilmesi için yeterli araç-gerecimiz mevcuttur" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,03'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %13,8'i "Kamu kurumunun sağladığı ulaşım (servis) imkânları iyidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %8,5'i katılmamakta, %22,3'ü kararsız, %21,3'ü katılmakta ve %30,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumunun sağladığı ulaşım (servis) imkânları iyidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,48'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %13,8'si "Kamu kurumunun sağladığı yemek imkânları yeterlidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %9,6'sı katılmamakta, %27,7'si kararsız, %26,6'sı katılmakta ve %19,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumunun sağladığı yemek imkânları yeterlidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,29'dur. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Bu soruya verilen cevapların ölçeğine baktığımızda en düşük ölçek 2.70 ile "Çalıştığımız odanın fiziksel imkanlar (aydınlatma, ısıtma, gürültü vb.) çalışmaya elverişlidir. Bu gibi imkanların yeterli oranda olmaması çalışanı tatmin etmemektedir. İş görenin çalışma ortamında ki çalışma şartlarının istenilen performansın gösterilmesi açısından tatmin edici olmalıdır. Çalışmaya elverişli olmayan fiziksel ortam çalışanın çalıştığı yere karşı olan doyumunu azaltacağı gibi istenilen performansı gösteremez bu da çalışanın çalışma yaşamında performans düşüklüğüne sebebiyet vererek stres unsurunu ortaya çıkarır. Bu gibi önemli olan fiziksel koşulların her daim kontrolünün sağlanması, eksiklerin tamamlanması ve gerekli önemin verilmesi gerekir.

En yüksek ölçek "Kamu kurumunun sağladığı ulaşım (servis) imkanları iyidir." olmuştur. Özellikle büyük şehirlerde yaşayan çalışanların işe gidip gelirken kullandıkları ulaşım imkanları önemlidir. Her çalışan bu konuda şanslı olmayabilir. İnceleme yaptığımız bu kurumda servis imkanı sağlanmakta ve çalışanlar bu sağlanan imkandan memnundurlar. Sabah trafiğinin yoğunluğu, erken saatlerde uyanma ve gerekli sorumlulukların yerine getirilmesi gerektiğinden çalışanlar en azından bir de ulaşım ile ilgili sıkıntı yaşamadıklarını görmekteyiz. Bu biraz olsun iş yerine doyumun, tatminin ve gösterilen performansın daha iyi olmasına neden olmaktadır.

Çalışma ortamı (fiziksel)'na verilen cevapların ortalamasına baktığımızda 3.06 ile kararsızım olmuştur. Bu da gösteriyor ki çalışanlar fiziksel çalışma ortamların da ki bu çalışma yaşamında üretimin iyi yapılabilmesi için önemli bir unsurdur. İş görenler hem işlerini daha iyi nasıl yapabilirimi düşünürken bunun yanında iyi olmayan fiziksel çalışma koşullarını düşünmemelidirler.

4.1.9 Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım

Araştırmaya katılanların yönetim şekli, karar verme ve katılım ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9: Yönetim şekli, karar verme ve katılım soruları dağılımı.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevapsız	Ortalama
Her düzeyde çalışanın iş ile ilgili görüş ve önerileri dikkate alınır.	N	23	18	25	11	16	1	2,77
	%	24,5	19,1	26,6	11,7	17,0	1,1	
Yöneticilerimiz takım çalışmasını bir yönetim modeli olarak benimsemektedirler.	N	24	18	26	12	13	1	2,70
	%	25,5	19,1	27,7	12,8	13,8	1,1	
Bağlı olduğum yönetici, yaptığım işle ilgili bana karar verme yetkisi tanır. (insiyatif kullanma)	N	21	18	23	18	13	1	2,83
	%	22,3	19,1	24,5	19,1	13,8	1,1	
Çalışanlara kurumun amaç ve hedefleri ile ilgili olarak bilgi verilmektedir.	N	19	24	26	10	14	1	2,74
	%	20,2	25,5	27,7	10,6	14,9	1,1	
Bölüm ve bireysel hedeflere ulaşabilmek için, yöneticiler çalışanları doğru yönlendirmektedir.	N	20	22	26	14	11	1	2,72
	%	21,3	23,4	27,7	14,9	11,7	1,1	
Çalışanlara görev verilirken bilgi ve yetenekleri dikkate alınır.	N	23	20	21	17	10	3	2,68
	%	24,5	21,3	22,3	18,1	10,6	3,2	
Kamu kurumunda, bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru eleman politikası uygulanır.	N	26	23	15	11	14	5	2,60
	%	27,7	24,5	16,0	11,7	14,9	5,3	
Çalıştığımız birimi ilgilendiren konularda yöneticiler, çalışanların görüşlerini alırlar.	N	23	23	24	11	12	1	2,63
	%	24,5	24,5	25,5	11,7	12,8	1,1	
Ölçek Aritmetik Ortalaması: 2,71=Kararsızım								

Araştırmaya katılanların %24,5'i "Her düzeyde çalışanın iş ile ilgili görüş ve önerileri dikkate alınır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %19,1'i katılmamakta, %26,6'sı kararsız, %11,7'si katılmakta ve %17,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Her düzeyde çalışanın iş ile ilgili görüş ve önerileri dikkate alınır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,77'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %25,5'i "Yöneticilerimiz takım çalışmasını bir yönetim modeli olarak benimsemektedirler" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %19,1'i katılmamakta, %27,7'si kararsız, %12,8'i katılmakta ve %13,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Yöneticilerimiz takım çalışmasını bir yönetim modeli olarak benimsemektedirler" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,70'tir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %22,3'ü "Bağlı olduğum yönetici, yaptığım işle ilgili bana karar verme yetkisi tanır. (insiyatif kullanma)" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %19,1'i katılmamakta, %24,5'i kararsız, %19,1'i katılmakta ve %13,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Bağlı olduğum yönetici, yaptığım işle ilgili bana karar verme yetkisi tanır. (insiyatif kullanma)" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,83'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %20,2'si "Çalışanlara kurumun amaç ve hedefleri ile ilgili olarak bilgi verilmektedir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %25,5'i katılmamakta, %27,7'si kararsız, %10,6'sı katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Çalışanlara kurumun amaç ve hedefleri ile ilgili olarak bilgi verilmektedir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,74'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %21,3'ü "Bölüm ve bireysel hedeflere ulaşabilmek için, yöneticiler çalışanları doğru yönlendirmektedir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %23,4'ü katılmamakta, %27,7'si kararsız, %14,9'u katılmakta ve %11,7'si ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Bölüm ve bireysel hedeflere ulaşabilmek için, yöneticiler çalışanları doğru yönlendirmektedir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,72'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %24,5'i "Çalışanlara görev verilirken bilgi ve yetenekleri dikkate alınır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %21,3'ü katılmamakta, %22,3'ü kararsız, %18,1'i katılmakta ve %10,6'sı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Çalışanlara görev verilirken bilgi ve yetenekleri dikkate alınır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması

2,68'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %27,7'si "Kamu kurumunda, bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru eleman politikası uygulanır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %24,5'i katılmamakta, %16,0'ı kararsız, %11,7'si katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %5,3'ünün "Kamu kurumunda, bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru eleman politikası uygulanır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,60'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %24,5'i "Çalıştığımız birimi ilgilendiren konularda yöneticiler, çalışanların görüşlerini alırlar" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %24,5'i katılmamakta, %25,5'i kararsız, %11,7'si katılmakta ve %12,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Çalıştığımız birimi ilgilendiren konularda yöneticiler, çalışanların görüşlerini alırlar" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,63'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Bu ölçekte sorulara verilen cevaplara bakacak olursak en yüksek ölçek 2.83 ile "Bağlı olduğum yönetici yaptığım işle ilgili bana karar verme yetkisi tanır (insiyatif kullanma)" olmuştur. Bu önemli bir durumdur. Çünkü çalışan çalıştığı yerde işini en iyi şekilde yapabilmesi için amirinin kendisine güvendiği, işini en iyi şekilde yapabildiğini ya da yapabileceğini düşünmesi gerekir. Bu gibi durumlarda çalışan işini en iyi şekilde yapar ve hangi durumlarda ne yapabileceğini, kriz yönetimine hakim olacaktır. Bu durumda kişinin işine bağlılığını arttıracağı gibi amiri ile ilgili stres yaşayacağı durumları da en aza indirgeyecektir.

En düşük ölçek 2,60 ile "Kamu kurumunda bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru politika olmalıdır." olmuştur. Bu gibi durumlarda özellikle ayırım yapılması konusunun çalışanlar tarafından bariz bir şekilde dikkatleri çekmesi bu kamu kurumunda ciddi bir ayrımcılık söz konusu olduğunu göstermektedir. Bu gibi durumlar çalışanların performanslarını etkileyebileceği gibi çalıştıkları kuruma olan güveni ve tatmini de azaltacaktır. Bununla birlikte iş stresi yaşayacak olan çalışan için bir dengesizlik söz konusu olacaktır.

Yönetim Şekli Karar Verme ve Katılım ölçeğindeki sorulara verilen cevapların ortalama 2,71 ile Kararsızım olmuştur. Bu da gösteriyor ki çalışılan kurumda yönetim şekli, karar verme ve katılım konusunda iyi ya da kötü net bir görüş yoktur. Net bir görüşün olmaması aslında bir kurumun en önemlisi olan ve o kurumun bel kemiğini oluşturan yönetim şekli, karar verme ve katılım dediğimiz unsurların daha da gelişmesi, güçlenmesi ve çalışanlar tarafından net görüş belirtilmesi sağlanmalıdır.

4.1.10 Ödüllendirme ve Motivasyon

Araştırmaya katılanların ödüllendirme ve motivasyon ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10: Ödüllendirme ve motivasyon soruları dağılımı.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevapsız	Ortalama
Kamu kurumunda başarılı işlere takdir ve ödüllendirme uygulamaları yapılmaktadır.	N	41	15	16	8	11	3	2,26
	%	43,6	16,0	17,0	8,5	11,7	3,2	
Çalıştığım birimdeki yöneticiler çalışanların başarılarını takdir ederler.	N	32	18	21	8	14	1	2,51
	%	34,0	19,1	22,3	8,5	14,9	1,1	
Kamu kurumunda başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır.	N	37	16	20	10	8	3	2,30
	%	39,4	17,0	21,3	10,6	8,5	3,2	
Kamu kurumunda her zaman iyi yapılan iş takdir edilir.	N	26	20	28	7	10	3	2,51
	%	27,7	21,3	29,8	7,4	10,6	3,2	
Kamu kurumunda en çok tanık olduğum şey, insanların birbirlerinin arkasından konuşmalarıdır.	N	26	10	22	10	23	3	2,93
	%	27,7	10,6	23,4	10,6	24,5	3,2	
Kamu kurumunda başarılı insanlar, kıskançlıktan dolayı daha çok eziliyor.	N	19	21	31	8	12	3	2,70
	%	20,2	22,3	33,0	8,5	12,8	3,2	
Bu işyerinde verilen sözler yerine getirilmiyor.	N	24	16	21	14	17	2	2,83
	%	25,5	17,0	22,3	14,9	18,1	2,1	
Ölçek Aritmetik Ortalaması: 2,58=Kararsızım								

Araştırmaya katılanların %43,6'sı "Kamu kurumunda başarılı işlere takdir ve ödüllendirme uygulamaları yapılmaktadır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %16,0'ı katılmamakta, %17,0'ı kararsız, %8,5'i katılmakta ve %11,7'si ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumunda başarılı işlere takdir ve ödüllendirme uygulamaları yapılmaktadır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,26'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak katılmıyorum cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %34,0'ı "Çalıştığım birimdeki yöneticiler çalışanların başarılarını takdir ederler" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %19,1'i katılmamakta, %22,3'ü kararsız, %8,5'i katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Çalıştığım birimdeki yöneticiler çalışanların başarılarını takdir ederler" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,51'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %39,4'ü "Kamu kurumunda başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %17,0'ı katılmamakta, %21,3'ü kararsız, %10,6'sı katılmakta ve %8,5'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumunda başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,30'dur. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak katılmıyorum cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %27,7'si "Kamu kurumunda her zaman iyi yapılan iş takdir edilir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %21,3'ü katılmamakta, %29,8'i kararsız, %7,4'ü katılmakta ve %10,6'sı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumunda her zaman iyi yapılan iş takdir edilir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,51'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %27,7'si "Kamu kurumunda en çok tanık olduğum şey, insanların birbirlerinin arkasından konuşmalarıdır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %10,6'sı katılmamakta, %23,4'ü kararsız, %10,6'sı katılmakta ve %24,5'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumunda en çok tanık olduğum şey, insanların birbirlerinin arkasından

konuşmalarıdır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,93'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %20,2'si "Kamu kurumunda başarılı insanlar, kıskançlıktan dolayı daha çok eziliyor" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %22,3'ü katılmamakta, %33,0'ı kararsız, %8,5'i katılmakta ve %12,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumunda başarılı insanlar, kıskançlıktan dolayı daha çok eziliyor" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,70'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %25,5'i "Bu işyerinde verilen sözler yerine getirilmiyor" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %17,0'ı katılmamakta, %22,3'ü kararsız, %14,9'u katılmakta ve %18,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %2,1'inin "Bu işyerinde verilen sözler yerine getirilmiyor" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,83'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

4.1.11 Yöneticilerle İlişkiler

Araştırmaya katılanların yöneticilerle ilişkiler ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11: Yöneticilerle ilişkiler soruları dağılımı.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevapsız	Ortalama
Bağlı olduğum yönetici çalışanlarıyla deneyimlerini paylaşır, çalışanlara zaman ayırır.	N	28	14	23	13	15	1	2,71
	%	29,8	14,9	24,5	13,8	16,0	1,1	
Bağlı olduğum yönetici işle ilgili sorunlarıma hızlı ve kalıcı çözümler getirir.	N	21	15	24	16	17	1	2,92
	%	22,3	16,0	25,5	17,0	18,1	1,1	
Bağlı olduğum yönetici çalışanlarına her zaman örnek olur.	N	21	18	27	15	12	1	2,77
	%	22,3	19,1	28,7	16,0	12,8	1,1	

Tablo 4.11 (Devam): Yöneticilerle ilişkiler soruları dağılımı.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevapsız	Ortalama
Bağlı olduğum yönetici kendi birimimizde çalışanlar arasında ayrım yapmaz. Adil bir kişidir.	N	21	11	27	19	15	1	2,96
	%	22,3	11,7	28,7	20,2	16,0	1,1	
Bağlı bulunduğum amir, açık fikirli, dürüst ve tutarlı davranışlar sergiler.	N	20	12	23	19	17	3	3,01
	%	21,3	12,8	24,5	20,2	18,1	3,2	
Bağlı bulunduğum amir, etkin, yaratıcı düşünce ve eylemlerime fırsat verir.	N	23	8	29	19	13	2	2,90
	%	24,5	8,5	30,9	20,2	13,8	2,1	
Kamu kurumunda çalışmalar ve gelişmeler hakkında bağlı bulunduğumuz amir tarafından bilgilendiriliriz.	N	25	10	31	11	14	3	2,77
	%	26,6	10,6	33,0	11,7	14,9	3,2	
Kamu kurumu üst yönetimi çalışanlar ile şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler kurar.	N	24	12	34	6	15	3	2,74
	%	25,5	12,8	36,2	6,4	16,0	3,2	
Üst yönetim, kamu kurumunu temsil etmede başarılıdırlar.	N	20	9	27	17	16	5	3,00
	%	21,3	9,6	28,7	18,1	17,0	5,3	
Amirlerimiz her zaman çalışanlara kaba ve kişiliklerini rencide edici davranmaktan kaçınırlar.	N	17	17	24	21	14	1	2,98
	%	18,1	18,1	25,5	22,3	14,9	1,1	
Hiçbir zaman yöneticilere güvenilmez.	N	26	12	25	12	17	2	2,80
	%	27,7	12,8	26,6	12,8	18,1	2,1	
Ölçek Aritmetik Ortalaması: 2,87=Kararsızım								

Araştırmaya katılanların %29,8'i "Bağlı olduğum yönetici çalışanlarıyla deneyimlerini paylaşır, çalışanlara zaman ayırır" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %14,9'u katılmamakta, %24,5'i kararsız, %13,8'i katılmakta ve %16,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Bağlı olduğum yönetici çalışanlarıyla deneyimlerini paylaşır, çalışanlara zaman ayırır" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,71'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %22,3'ü "Bağlı olduğum yönetici işle ilgili sorunlarıma hızlı ve kalıcı çözümler getirir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %16,0'ı katılmamakta, %25,5'i kararsız, %17,0'ı katılmakta ve %18,1'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Bağlı olduğum yönetici işle ilgili sorunlarıma hızlı ve kalıcı çözümler getirir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,92'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %22,3'ü "Bağlı olduğum yönetici çalışanlarına her zaman örnek olur" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %19,1'i katılmamakta, %28,7'si kararsız, %16,0'ı katılmakta ve %12,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Bağlı olduğum yönetici çalışanlarına her zaman örnek olur" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,77'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %22,3'ü "Bağlı olduğum yönetici kendi birimimizde çalışanlar arasında ayrım yapmaz. Adil bir kişidir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %11,7'si katılmamakta, %28,7'si kararsız, %20,2'si katılmakta ve %16,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Bağlı olduğum yönetici kendi birimimizde çalışanlar arasında ayrım yapmaz. Adil bir kişidir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,96'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %21,3'ü "Bağlı bulunduğum amir, açık fikirli, dürüst ve tutarlı davranışlar sergiler" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %12,8'i katılmamakta, %24,5'i kararsız, %20,2'si katılmakta ve %18,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Bağlı bulunduğum amir, açık fikirli, dürüst ve tutarlı davranışlar sergiler" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,01'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %24,5'i "Bağlı bulunduğum amir, etkin, yaratıcı düşünce ve eylemlerime fırsat verir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %8,5'i katılmamakta, %30,9'u kararsız, %20,2'si katılmakta ve %13,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %2,1'inin "Bağlı bulunduğum amir, etkin, yaratıcı düşünce ve eylemlerime fırsat verir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru

ortalaması 2,90'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %26,6'sı "Kamu kurumunda çalışmalar ve gelişmeler hakkında bağlı bulunduğumuz amir tarafından bilgilendiriliriz" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %10,6'sı katılmamakta, %33,0'ı kararsız, %11,7'si katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumunda çalışmalar ve gelişmeler hakkında bağlı bulunduğumuz amir tarafından bilgilendiriliriz" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,77'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %25,5'i "Kamu kurumu üst yönetimi çalışanlar ile şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler kurar" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %12,8'i katılmamakta, %36,2'si kararsız, %6,4'ü katılmakta ve %16,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %3,2'sinin "Kamu kurumu üst yönetimi çalışanlar ile şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler kurar" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,74'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %21,3'ü "Üst yönetim, Kamu kurumunu temsil etmede başarılıdırlar" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %9,6'sı katılmamakta, %28,7'si kararsız, %18,1'i katılmakta ve %17,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %5,3'ünün "Üst yönetim, Kamu kurumunu temsil etmede başarılıdırlar" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3.00'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %18,1'i "Amirlerimiz her zaman çalışanlara kaba ve kişiliklerini rencide edici davranmaktan kaçınırlar" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %18,1'i katılmamakta, %25,5'i kararsız, %22,3'ü katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %1,1'inin "Amirlerimiz her zaman çalışanlara kaba ve kişiliklerini rencide edici davranmaktan kaçınırlar" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,98'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %27,7'si "Hiçbir zaman yöneticilere güvenilmez" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %12,8'i katılmamakta, %26,6'sı kararsız, %12,8'i katılmakta ve %18,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca

katılanların %2,1'inin "Hiçbir zaman yöneticilere güvenilmez" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,80'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

4.1.12 Genel Memnuniyet

Araştırmaya katılanların genel memnuniyet ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12: Genel memnuniyet soruları dağılımı.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevapsız	Ortalama
Kamu kurumunda çalışmaktan çok memnunum.	N	16	13	29	13	18	5	3,04
	%	17,0	13,8	30,9	13,8	19,1	5,3	
Kamu kurumunda çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim.	N	18	16	23	16	14	7	2,91
	%	19,1	17,0	24,5	17,0	14,9	7,4	
Kamu kurumu bir aile, kendimi de bu ailenin bir ferdi olarak görüyorum.	N	15	14	30	14	17	4	3,04
	%	16,0	14,9	31,9	14,9	18,1	4,3	
Kamu kurumu hizmetleri herkes tarafından beğenilmektedir.	N	14	20	32	12	12	4	2,87
	%	14,9	21,3	34,0	12,8	12,8	4,3	
Kamu kurumu hizmet verdiği yöre halkının memnuniyetini esas alan bir kuruluştur.	N	13	20	32	11	14	4	2,92
	%	13,8	21,3	34,0	11,7	14,9	4,3	
Kamu kurumu çalışanların memnuniyetine önem veren bir kuruluştur.	N	15	24	27	12	12	4	2,80
	%	16,0	25,5	28,7	12,8	12,8	4,3	
Kamu kurumu çevreye duyarlı bir kuruluştur.	N	19	20	31	7	12	5	2,70
	%	20,2	21,3	33,0	7,4	12,8	5,3	
Kamu kurumu eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi toplumsal sorumluluklarını yerine getiren bir kuruluştur.	N	17	24	28	11	9	5	2,67
	%	18,1	25,5	29,8	11,7	9,6	5,3	
Kamu kurumu çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi takip eder.	N	16	16	34	9	15	4	2,90
	%	17,0	17,0	36,2	9,6	16,0	4,3	
Ölçek Aritmetik Ortalaması: 2,87=Kararsızım								

Araştırmaya katılanların %17,0'ı "Kamu kurumunda çalışmaktan çok memnunum" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %13,8'i katılmamakta, %30,9'u kararsız, %13,8'i katılmakta ve %19,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %5,3'ünün "Kamu kurumunda çalışmaktan çok memnunum" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,04'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %19,1'i "Kamu kurumunda çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %17,0'ı katılmamakta, %24,5'i kararsız, %17,0'ı katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %7,4'ünün "Kamu kurumunda çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,91'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %16,0'ı "Kamu kurumu bir aile, kendimi de bu ailenin bir ferdi olarak görüyorum" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %14,9'u katılmamakta, %31,9'u kararsız, %14,9'u katılmakta ve %18,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %4,3'ünün "Kamu kurumu bir aile, kendimi de bu ailenin bir ferdi olarak görüyorum" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 3,04'tür. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %14,9'u "Kamu kurumu hizmetleri herkes tarafından beğenilmektedir" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %21,3'ü katılmamakta, %34,0'ı kararsız, %12,8'i katılmakta ve %12,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %4,3'ünün "Kamu kurumu hizmetleri herkes tarafından beğenilmektedir" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,87'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %13,8'i "Kamu kurumu hizmet verdiği yöre halkının memnuniyetini esas alan bir kuruluştur" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %21,3'ü katılmamakta, %34,0'ı kararsız, %11,7'si katılmakta ve %14,9'u ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %4,3'ünün "Kamu kurumu hizmet verdiği yöre halkının memnuniyetini esas alan bir kuruluştur" sorusuna cevap

vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,92'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %16,0'ı "Kamu kurumu çalışanların memnuniyetine önem veren bir kuruluştur" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %25,5'i katılmamakta, %28,7'si kararsız, %12,8'i katılmakta ve %12,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %4,3'ünün "Kamu kurumu çalışanların memnuniyetine önem veren bir kuruluştur" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,80'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %20,2'si "Kamu kurumu çevreye duyarlı bir kuruluştur" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %21,3'ü katılmamakta, %33,0'ı kararsız, %7,4'si katılmakta ve %12,8'i ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %5,3'ünün "Kamu kurumu çevreye duyarlı bir kuruluştur" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,70'tir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %18,1'i "Kamu kurumu eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi toplumsal sorumluluklarını yerine getiren bir kuruluştur" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %25,5'i katılmamakta, %29,8'i kararsız, %11,7'si katılmakta ve %9,6'sı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %5,3'ünün "Kamu kurumu eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi toplumsal sorumluluklarını yerine getiren bir kuruluştur" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2,67'dir. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %17,0'ı "Kamu kurumu çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi takip eder" sorusuna kesinlikle katılmamakta iken %17,0'ı katılmamakta, %36,2'si kararsız, %9,6'sı katılmakta ve %16,0'ı ise kesinlikle katılmaktadır. Ayrıca katılanların %4,3'ünün "Kamu kurumu çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi takip eder" sorusuna cevap vermediği görülmektedir. Soru ortalaması 2.90'dır. Bu ortalamaya göre katılımcılardan yaklaşık olarak kararsızım cevapları alınmıştır.

Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplarda en düşük ölçek 2,30 ile "Kamu kurumunda başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır." olmuştur. İş görenler başarıların ödüllendirilmesi ile ilgili ciddi anlamda sorun yaşamaktadırlar. Objektif kriterlere göre yapılmadığını düşünen çalışanlar için performans düşüklü ve

iş tatmini, doyumu kaçınılmaz olacaktır. Bu ayırımın adil olmadığını düşünen çalışan ne kadar çalışsa da elde edebileceği bir başarı olacağını düşünmediği için iş yaşamında mutsuz olacaktı. Bu mutsuzluğu strese çevirebileceği gibi sosyal yaşamına da yansıtacaktır.

4.2 Kullanılan Ölçekler ile Demografik Bilgilerin Arasındaki Farkın İncelenmesi

4.2.1 Cinsiyet ile Ölçekler Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların cinsiyeti ile kullanılan ölçeklerle arasındaki farkın incelenmesi Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13: Cinsiyet ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (bağımsız örneklem t testi).

		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kurum İçi İletişim	Kadın	48	2,77	0,776	1,008	0,316
	Erkek	46	2,93	0,709		
Birim İçinde Uyum ve Tatmin	Kadın	48	2,81	0,830	2,585	0,011*
	Erkek	46	3,26	0,880		
Çalışma Ortamı(Sosyal)	Kadın	48	2,51	0,799	1,573	0,119
	Erkek	46	2,80	0,977		
Çalışma Ortamı (Fiziksel)	Kadın	48	2,99	1,025	0,804	0,424
	Erkek	46	3,15	0,891		
Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım	Kadın	48	2,56	1,079	1,274	0,206
	Erkek	46	2,86	1,196		
Ödüllendirme ve Motivasyon	Kadın	48	2,48	0,790	1,035	0,304
	Erkek	46	2,67	1,009		
Yöneticilerle İlişkiler	Kadın	48	2,62	1,007	2,488	0,015*
	Erkek	46	3,14	1,011		
Genel Memnuniyet	Kadın	48	2,71	1,111	1,491	0,139
	Erkek	46	3,03	0,951		

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

Araştırmaya katılan kadınların kurum içi iletişim ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,77 iken erkeklerin verdiği cevapların ortalaması ise 2,93'tür.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda kurum içi iletişim ölçeği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından cinsiyet ile kurum içi iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan kadınların birim içindeki uyum ve tatmin ölçeği sorularına verdiği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,81 iken erkeklerin verdiği cevapların ortalaması ise 3,26'dır.Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda birim içindeki uyum ve tatmin ölçeği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre; erkeklerin birim içindeki uyum ve tatmin ölçeğine verdiği cevapların ortalaması kadınların verdiği cevapların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Araştırmaya katılan kadınların çalışma ortamı (sosyal) ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,51 iken erkeklerin verdiği cevapların ortalaması ise 2,80'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda çalışma ortamı (sosyal) ölçeği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından cinsiyet ile sosyal çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan kadınların çalışma ortamı (fiziksel) ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,99 iken erkeklerin verdiği cevapların ortalaması 3,15'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda çalışma ortamı (fiziksel) ölçeği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından cinsiyet ile fiziksel çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan kadınların yönetim şekli, karar verme ve katılım ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,56 iken erkeklerin verdiği cevapların ortalaması 2,86'dır. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda yönetim şekli, karar verme ve katılım ölçeği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından cinsiyet ile yönetim şekli, karar verme ve katılım arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan kadınların ödüllendirme ve motivasyon ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,48 iken erkeklerin verdiği cevapların ortalaması ise 2,67'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda ödüllendirme ve

motivasyon ölçeği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından cinsiyet ile ödüllendirme ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan kadınların yöneticilerle ilişkiler ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,62 iken erkeklerin verdiği cevapların ortalaması ise 3,14'dür.Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda yöneticilerle ilişkiler ölçeği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre; erkeklerin yöneticilerle ilişkiler ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması kadınların verdiği cevapların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Araştırmaya katılan kadınların genel memnuniyet ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,71 iken erkeklerin verdiği cevapların ortalaması ise 3,03'dür.Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda genel memnuniyet ölçeği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından cinsiyet ile genel memnuniyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

4.2.2 Yaş ile Ölçekler Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların yaşı ile kullanılan ölçeklerle arasındaki farkın incelendiği Tablo 4.14'de verilmiştir.

Tablo 4.14: Yaş ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (Anova).

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Kurum İçi İletişim	1) 18-24	4	2,78	0,438	1,454	0,223	-
	2) 25-34	36	2,95	0,913			
	3) 35-44	31	2,68	0,651			
	4) 45-54	18	3,07	0,506			
	5) 55+	5	2,40	0,621			
Birim İçinde Uyum ve Tatmin	1) 18-24	4	2,46	0,180	3,749	**0,007****	3-4
	2) 25-34	36	3,05	0,908			
	3) 35-44	31	2,71	0,800			
	4) 45-54	18	3,58	0,735			
	5) 55+	5	3,31	1,042			

Tablo 4.14 (Devam): Yaş ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (Anova).

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Çalışma Ortamı (Sosyal)	1) 18-24	4	2,07	0,416	1,280	0,284	-
	2) 25-34	36	2,75	1,058			
	3) 35-44	31	2,45	0,677			
	4) 45-54	18	2,78	0,856			
	5) 55+	5	3,12	1,057			
Çalışma Ortamı (Fiziksel)	1) 18-24	4	3,17	0,321	1,697	0,158	-
	2) 25-34	36	3,19	1,067			
	3) 35-44	31	2,78	0,769			
	4) 45-54	18	3,42	1,022			
	5) 55+	5	2,68	0,869			
Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım	1) 18-24	4	2,63	0,901	1,841	0,128	-
	2) 25-34	36	2,68	1,227			
	3) 35-44	31	2,40	0,939			
	4) 45-54	18	3,29	1,223			
	5) 55+	5	2,83	1,067			
Ödüllendirme ve Motivasyon	1) 18-24	4	3,05	0,787	0,925	0,453	-
	2) 25-34	36	2,74	0,995			
	3) 35-44	31	2,48	0,623			
	4) 45-54	18	2,33	1,129			
	5) 55+	5	2,66	0,890			
Yöneticilerle İlişkiler	1) 18-24	4	3,12	0,105	1,640	1,171	-
	2) 25-34	36	2,95	1,199			
	3) 35-44	31	2,58	0,858			
	4) 45-54	18	3,28	1,024			
	5) 55+	5	2,47	0,691			
Genel Memnuniyet	1) 18-24	4	2,19	0,321	2,665	**0,038***	3-4
	2) 25-34	36	2,83	1,117			
	3) 35-44	31	2,58	0,867			
	4) 45-54	18	3,39	1,020			
	5) 55+	5	3,47	1,161			

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

Araştırmaya katılan 18-24 yaş aralığındakilerin kurum içi iletişim ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,78 iken 25-34 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,95, 35-44 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,68, 45-54 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,07 iken 55 üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması ise 2,40'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda kurum içi iletişim ölçeği ile

yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından yaş grupları ile kurum içi iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 18-24 yaş aralığındakilerin birim içinde uyum ve tatmin ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,46 iken 25-34 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,05, 35-44 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,71, 45-54 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,58 iken 55 üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması ise 3,31'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda birim içinde uyum ve tatmin ölçeği ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre; yaş aralığı 45-54 olanların birim içinde uyum ve tatmin ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 35-44 yaş aralığında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Araştırmaya katılan 18-24 yaş aralığındakilerin çalışma ortamı (sosyal) ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,07 iken 25-34 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,75, 35-44 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,45, 45-54 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,78 iken 55 üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması ise 3,12'dir.Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalıma ortamı (sosyal) ölçeği ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından yaş grupları ile sosyal çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 18-24 yaş aralığındakilerin çalışma ortamı (fiziksel) ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,17 iken 25-34 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,19, 35-44 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,78, 45-54 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,42 iken 55 üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması ise 2,68'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma ortamı (fiziksel) ölçeği ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından yaş grupları ile fiziksel çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 18-24 yaş aralığındakilerin yönetim şekli, karar verme ve katılım ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,63 iken 25-34 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,68, 35-44 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,40, 45-54 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,29 iken 55 üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması ise 2,83'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yönetim şekli, karar

verme ve katılım ölçeği ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından yaş grupları ile yönetim şekli, karar verme ve katılım arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 18-24 yaş aralığındakilerin ödüllendirme ve motivasyon ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,05 iken 25-34 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,74, 35-44 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,48, 45-54 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,33 iken 55 üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması ise 2,66'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda ödüllendirme ve motivasyon ölçeği ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından yaş grupları ile ödüllendirme ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 18-24 yaş aralığındakilerin yöneticilerle ilişkiler ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,12 iken 25-34 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,95, 35-44 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,58, 45-54 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,28 iken 55 üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması ise 2,47'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilerle ilişkiler ölçeği ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından yaş grupları ile yöneticilerle ilişkiler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 18-24 yaş aralığındakilerin genel memnuniyet ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,19 iken 25-34 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,83, 35-44 yaş aralığındakilerin ortalaması 2,58, 45-54 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,39 iken 55 üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması ise 3,47'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda genel memnuniyet ölçeği ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre; yaş aralığı 45-54 olanların genel memnuniyet ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 35-44 yaş aralığında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

4.2.3 Medeni Durum ile Ölçekler Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların medeni durumu ile kullanılan ölçeklerle arasındaki farkın incelendiği tablo 4.15'de verilmiştir.

Tablo 4.15: Medeni durum ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (bağımsız örneklem t testi).

		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kurum İçi İletişim	Evli	63	2,88	0,744	0,600	0,550
	Bekâr	31	2,78	0,751		
Birim İçinde Uyum ve Tatmin	Evli	63	3,17	0,907	2,272	0,025
	Bekâr	31	2,74	0,759		
Çalışma Ortamı(Sosyal)	Evli	63	2,74	0,898	1,296	0,198
	Bekâr	31	2,48	0,890		
Çalışma Ortamı (Fiziksel)	Evli	63	3,13	1,011	0,915	0,362
	Bekâr	31	2,94	0,841		
Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım	Evli	63	2,84	1,131	1,649	0,103
	Bekâr	31	2,43	1,133		
Ödüllendirme ve Motivasyon	Evli	63	2,58	0,954	0,105	0,916
	Bekâr	31	2,56	0,809		
Yöneticilerle İlişkiler	Evli	63	2,96	1,011	1,160	0,249
	Bekâr	31	2,69	1,086		
Genel Memnuniyet	Evli	63	3,01	1,060	1,881	0,063
	Bekâr	31	2,57	0,954		

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

Araştırmaya katılan medeni durumu evli olanların kurum içi iletişim ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,88 iken bekar olanların ortalaması ise 2,78'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda kurum içi iletişim ölçeği ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından medeni durum ile kurum içi iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan medeni durumu evli olanların birim içinde uyum ve tatmin ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,17 iken bekar olanların ortalaması ise 2,74'dür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda birim içinde uyum ve

tatmin ölçeği ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından medeni durum ile birim içinde uyum ve tatmin arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan medeni durumu evli olanların çalışma ortamı (sosyal) ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,74 iken bekar olanların ortalaması ise 2,48'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda çalışma ortamı (sosyal) ölçeği ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından medeni durum ile sosyal çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan medeni durumu evli olanların çalışma ortamı (fiziksel) ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,13 iken bekar olanların ortalaması ise 2,94'dür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda çalışma ortamı (fiziksel) ölçeği ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından medeni durum ile fiziksel çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan medeni durumu evli olanların yönetim şekli, karar verme ve katılım ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,84 iken bekar olanların ortalaması ise 2,43'dür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda yönetim şekli, karar verme ve katılım ölçeği ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından medeni durum ile yönetim şekli, karar verme ve katılım arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan medeni durumu evli olanların ödüllendirme ve motivasyon ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,58 iken bekar olanların ortalaması ise 2,56'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda ödüllendirme ve motivasyon ölçeği ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından medeni durum ile ödüllendirme ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan medeni durumu evli olanların yöneticilerle ilişkiler ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,96 iken bekar olanların ortalaması ise 2,69'dur. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda yöneticilerle ilişkiler

ölçeği ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından medeni durum ile yöneticilerle ilişkiler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan medeni durumu evli olanların genel memnuniyet ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,01 iken bekar olanların ortalaması ise 2,57'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda genel memnuniyet ölçeği ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından medeni durum ile genel memnuniyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

4.2.4 Eğitim Durumu ile Ölçekler Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların eğitim durumu ile kullanılan ölçeklerle arasındaki farkın incelendiği Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16: Eğitim durumu ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (Anova).

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kurum içi İletişim	Ortaokul ve Altı	9	2,88	1,077	1,032	0,382
	Lise	14	2,87	0,928		
	Yüksekokul	20	3,09	0,731		
	Üniversite ve Üstü	51	2,74	0,619		
Birim İçinde Uyum ve Tatmin	Ortaokul ve Altı	9	2,63	0,932	0,900	0,445
	Lise	14	3,25	1,028		
	Yüksekokul	20	3,01	1,053		
	Üniversite ve Üstü	51	3,05	0,751		
Çalışma Ortamı (Sosyal)	Ortaokul ve Altı	9	2,53	1,090	0,839	0,476
	Lise	14	2,74	1,013		
	Yüksekokul	20	2,91	0,913		
	Üniversite ve Üstü	51	2,56	0,832		
Çalışma Ortamı (Fiziksel)	Ortaokul ve Altı	9	2,76	1,045	0,961	0,415
	Lise	14	2,78	1,061		
	Yüksekokul	20	3,22	1,000		
	Üniversite ve Üstü	51	3,14	0,903		

Tablo 4.16 (Devam): Eğitim durumu ile ölçekler arasındaki farkın incelenmesi (Anova).

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım	Ortaokul ve Altı	9	2,62	0,973	0,520	0,670
	Lise	14	2,87	1,213		
	Yüksekokul	20	2,94	1,085		
	Üniversite ve Üstü	51	2,60	1,186		
Ödüllendirme ve Motivasyon	Ortaokul ve Altı	9	2,62	1,093	0,942	0,424
	Lise	14	2,41	1,143		
	Yüksekokul	20	2,86	0,725		
	Üniversite ve Üstü	51	2,50	0,870		
Yöneticilerle İlişkiler	Ortaokul ve Altı	9	2,61	0,958	0,345	0,793
	Lise	14	2,92	1,204		
	Yüksekokul	20	3,02	1,011		
	Üniversite ve Üstü	51	2,85	1,036		
Genel Memnuniyet	Ortaokul ve Altı	9	2,74	0,923	0,492	0,689
	Lise	14	2,66	1,087		
	Yüksekokul	20	3,09	1,091		
	Üniversite ve Üstü	51	2,86	1,047		

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

Araştırmaya katılan ortaokul ve altı eğitim durumundakilerin kurum içi iletişim ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,88 iken lise olanların 2,87, yüksekokul olanların 3,09 ve üniversite ve üstü olanların ise 2,74'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda kurum içi iletişim ölçeği ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından eğitim durumu ile kurum içi iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaokul ve altı eğitim durumundakilerin birim içinde uyum ve tatmin ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,63 iken lise olanların 3,25, yüksekokul olanların 3,01 ve üniversite ve üstü olanların ise 3,05'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda birim içinde uyum ve tatmin ölçeği ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından eğitim durumu ile birim içerisinde uyum ve tatmin arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaokul ve altı eğitim durumundakilerin çalışma ortamı (sosyal) ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,53 iken lise olanların 3,25, yüksekokul olanların 3,01 ve üniversite ve üstü olanların ise 2,56'dır.Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma ortamı (sosyal) ölçeği ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından eğitim durumu ile sosyal çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaokul ve altı eğitim durumundakilerin çalışma ortamı (fiziksel) ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,76 iken lise olanların 2,78, yüksekokul olanların 3,22 ve üniversite ve üstü olanların ise 3,14'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma ortamı (fiziksel) ölçeği ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından eğitim durumu ile fizikse çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaokul ve altı eğitim durumundakilerin yönetim şekli, karar verme ve katılım ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,62 iken lise olanların 2,87, yüksekokul olanların 2,94 ve üniversite ve üstü olanların ise 2,60'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yönetim şekli, karar verme ve katılım ölçeği ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından eğitim durumu ile yönetim şekli, karar verme ve katılım arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaokul ve altı eğitim durumundakilerin ödüllendirme ve motivasyon ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,62 iken lise olanların 2,41, yüksekokul olanların 2,86 ve üniversite ve üstü olanların ise 2,50'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda ödüllendirme ve motivasyon ölçeği ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından eğitim durumu ile ödüllendirme ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaokul ve altı eğitim durumundakilerin yöneticilerle ilişkiler ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,61 iken lise olanların 2,92 yüksekokul olanların 3,02 ve üniversite ve üstü olanların ise 2,85'dir. Uygulanan tek

yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilerle ilişkiler ölçeği ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından eğitim durumu ile yöneticilerle ilişkiler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaokul ve altı eğitim durumundakilerin genel memnuniyet ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,74 iken lise olanların 2,66, yüksekokul olanların 3,09 ve üniversite ve üstü olanların ise 2,86'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda genel memnuniyet ölçeği ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05). Bu bulguya göre çalışan memnuniyeti açısından eğitim durumu ile genel memnuniyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır.

4.3 Bulguların Bütünleşik Değerlendirilmesi

4.3.1 Kurum İçi İletişim

Bu ölçekte verilerin cevapların dağılımına baktığımız zaman en yüksek ölçek 3.09 ile "Güvenlik personeli tarafından kamu kurumuna gelen vatandaşın karşılanması ve yönlendirilmesi iyidir". olmuştur. Buna göre çalışanların ailesi, yakın çevresi ve iş ziyareti ile alakalı gelen kişilerin kuruma ziyarete geldiğinde ya da herhangi bir amaç doğrultusunda geldiklerinde karşılanmalarının iyi olduğunu söylemeleri hem iş yaşamlarında kendilerine güvene hem de sosyal çevresinin kendilerine bakış açısının negatif yönde değil pozitif yönde değişmesine olanak sağlamaktadır. Kişilerin çalıştıkları kurumları sosyal çevreleri açısından önemli olmakla birlikte kuruma gelen kişilerin iyi karşılanması kuruma olan bağlılığı arttıracağı gibi işi ile ilgili doyum da en yüksek seviyeye çıkacaktır. Bu durum kuruma gelen her kişi ile ilgili bir stres yaşanması engellenecek ve stres düzeyini en aza indirecektir.

En düşük ölçek "Her düzeyde çalışanlar arasında iletişimi arttırmak için sosyal etkinlikler yapılmalıdır". olmuştur. Bu olgu çok önemlidir. Özellikle günümüz iş yaşamında çalışanların performanslarının artmalarını sağlamak ve en iyi şekilde çalışmaları yürütmek için bu gibi sosyal etkinlikler ivme kazanmalıdır. Fakat en düşük ölçeğin sosyal etkinliklerin olmaması olmasının sebebi çalışanların kamu kurumunda çalışmaları ya da çalıştıkları kurumdaki kişilerin bu gibi aktivitelere

yönelmemeleri olabilmektedir. Fakat sosyal aktiviteler hem çalışanların birbirleri ile daha iyi iletişim sağlamaları açısından önemli olacağı gibi çalışmadan doğan stresi en aza indirebilecektir.

Kurum içi iletişim ölçeğinin genel ortalamasına baktığımızda 2.85 ile kararsız kalındığını görmekteyiz. Bu ortalama bize kamu kurumundaki kurum içi iletişimin etkin olmadığını, bireylerin yalnızca iş yerinde rutin işlerine devam ettiğini ve çalışanların da bu tür etkinliklere bir süre sonra sıcak bakmadığını göstermektedir. Halbuki bu tür sosyal aktiviteler biraz ivme kazansa çalışanların hem iş yerine olan bağlılıkları, tatminleri ve doyumları tahmin edilenden de iyileşecektir.

4.3.2 Birim İçinde Uyum ve Tatmin

Bu soruya verilen cevapların ölçeğine baktığımızda en düşük ölçek 2,64 ile "Çalışırken kendimi daima baskı altında hissediyorum" ölçeği olmuştur. İş görenlerin çalışırken kendilerini daima baskı altında hissetmeleri çalışanın hem iş yaşamı hem de çalışma yaşamını yürütmesi açısından negatif bir ilerleme sergileyecektir. Bunun sebebi çalışan çalışırken yaşadığı baskıyı strese dönüştürecektir ve dönüştürdüğü streste sonrasında hem iş yaşamına hem de sosyal yaşamına yansıyacaktır. Sadece iş ve sosyal yaşamını etkilemeyeceği gibi genel anlamda çalıştığı kuruma, amirine ve iş arkadaşlarına bakış açısı da değişeceğinden yaşam kalitesini düşürecektir.

En yüksek ölçek ise 3,20 ile "Şu anda yapmakta olduğum işten çok memnunum" cevabı olmuştur. İş görenin çalıştığı yerden ve yaptığı işten memnun olması iş ve sosyal yaşamının kalitesi açısından gerçekten çok önemlidir. Gününün büyük bir çoğunluğunu geçirdiği çalışma ortamında birey yaptığı işi de gününün büyük bir çoğunluğunu kaplamaktadır. İş görenin yaptığı işten zevk almaması sonrasında yaşadığı sosyal ilişkileri etkilemekle birlikte zaman içerisinde çalıştığı ortama karşı ve yaptığı işe karşıda negatiflik yükleyecektir. Yaptığı işten memnun olan çalışanın performansının yüksek olması ile birlikte çalıştığı yere olan tatmini ve doyumluluğu da yüksek olacaktır.

Birim içinde uyum ve tatmin ölçeğinin genel ortalamasına bakıldığında 3.03 ile kararsızım olmuştur. Genel olarak çalışanların birim içinde uyum ve tatmin sorunları yaşamaları ile birlikte çalışanları negatif sürece götürmektedir. Zamanlarının büyük çoğunluğunu geçirdikleri çalışma ortamında çalışanların birbirleri ile uyum olmaları

bununla birlikte çalıştıkları yerden ve yaptıkları işten memnun olmamaları tatmini ortadan kaldıracaktır ve bu da performans düşüklüğü ile birlikte sosyal yaşamda dengesizliği sebep olacaktır.

4.3.3 Çalışma Ortamı (Sosyal)

Bu soruya verilen cevapların ölçeğine baktığımıza en düşük ölçek 2,02 ile "Zaman zaman ücret dışı sosyal yardımlar verilmektedir" olmuştur. İş görenler ister kamu kurumunda isterse özel sektörde çalışsın çalışanlara ücretleri dışında sosyal yarımların verilmesi gerekmektedir. Ücret dışı sosyal yardımlar çalışanların performanslarını arttırıcı etki yaratacaktır. Ücret dışı sosyal yardımların süresi ya da miktarı önemli olmamakla birlikte çalışanlara yapılacak bu ücret dışı sosyal yardımlar kuruma olan doyumu arttırdığı gibi yaptığı işte ve aldığı ücretten de tatmin olur hale gelecektir.

En yüksek ölçek ise 3,49 ile "Benim çalıştığım birimde çalışma ortamı huzurludur." olmuştur. Çalışma ortamı çalışanlar için her açıdan önemlidir. Özellikle sosyal çalışma ortamı bireylerin kendilerini iyi hissetmesinde, çalışma performanslarını etkilemektedir. Gününün büyük çoğunluğunu çalıştığı yerde geçiren birey için çalışma saatleri önemli olduğu gibi çalışılan ortamın etkileri de büyüktür. İş gören çalışılan ortamdan memnun değilse çalıştığı saatler içerinde stres unsurları meydana gelecektir ve sonrasında da birey bu stresi iyi yönetemezse dengesizlik durumu yaşayacaktır.

Çalışma ortamı (sosyal)'nın genel ortalamasına baktığımızda 2,66 ile kararsızdır. İş görenler genel anlamda çalıştıkları (sosyal) ortamdan memnun olmamakla birlikte kararsız kalmışlardır. Bir şeylerin eksik olduğu çalışma ortamı (sosyal)'nda çalışanların çalıştıkları sosyal ortamın en iyi seviyeye getirilmesi gerekmektedir. Eğer memnuniyetsizlik devam ederse çalışanlar çalışma ortamlarını değiştirmeye kadar gidebilirler ki bu da çalıştıkları yerden tatmin olmadıklarını gösterecektir. Çalışma ortamı (sosyal) değiştirmedikleri takdirde de performanslarında yaşayacakları düşüklük çalışanları strese sürükleyecek bu da iş – yaşam dengesini kuramamalarına sebep olacaktır.

4.3.4 Çalışma Ortamı (Fiziksel)

Bu soruya verilen cevapların ölçeğine baktığımızda en düşük ölçek 2.70 ile "Çalıştığımız odanın fiziksel imkanlar (aydınlatma, ısıtma, gürültü vb.) çalışmaya elverişlidir. Bu gibi imkanların yeterli oranda olmaması çalışanı tatmin etmemektedir. İş görenin çalışma ortamında ki çalışma şartlarının istenilen performansın gösterilmesi açısından tatmin edici olmalıdır. Çalışmaya elverişli olmayan fiziksel ortam çalışanın çalıştığı yere karşı olan doyumunu azaltacağı gibi istenilen performansı gösteremez bu da çalışanın çalışma yaşamında performans düşüklüğüne sebebiyet vererek stres unsurunu ortaya çıkarır. Bu gibi önemli olan fiziksel koşulların her daim kontrolünün sağlanması, eksiklerin tamamlanması ve gerekli önemin verilmesi gerekir.

En yüksek ölçek "Kamu kurumunun sağladığı ulaşım (servis) imkanları iyidir." olmuştur. Özellikle büyük şehirlerde yaşayan çalışanların işe gidip gelirken kullandıkları ulaşım imkanları önemlidir. Her çalışan bu konuda şanslı olmayabilir. İnceleme yaptığımız bu kurumda servis imkanı sağlanmakta ve çalışanlar bu sağlanan imkandan memnundurlar. Sabah trafiğinin yoğunluğu, erken saatlerde uyanma ve gerekli sorumlulukların yerine getirilmesi gerektiğinden çalışanlar en azından bir de ulaşım ile ilgili sıkıntı yaşamadıklarını görmekteyiz. Bu biraz olsun iş yerine doyumun, tatminin ve gösterilen performansın daha iyi olmasına neden olmaktadır.

Çalışma ortamı (fiziksel)'na verilen cevapların ortalamasına baktığımızda 3.06 ile kararsızım olmuştur. Bu da gösteriyor ki çalışanlar fiziksel çalışma ortamların da ki bu çalışma yaşamında üretimin iyi yapılabilmesi için önemli bir unsurdur. İş görenler hem işlerini daha iyi nasıl yapabilirimi düşünürken bunun yanında iyi olmayan fiziksel çalışma koşullarını düşünmemelidirler.

4.3.5 Yönetim Şekli, Karar Verme ve Katılım

Bu ölçekte sorulara verilen cevaplara bakacak olursak en yüksek ölçek 2.83 ile "Bağlı olduğum yönetici yaptığım işle ilgili bana karar verme yetkisi tanır (insiyatif kullanma)" olmuştur. Bu önemli bir durumdur. Çünkü çalışan çalıştığı yerde işini en iyi şekilde yapabilmesi için amirinin kendisine güvendiği, işini en iyi şekilde yapabildiğini ya da yapabileceğini düşünmesi gerekir. Bu gibi durumlarda çalışan

işini en iyi şekilde yapar ve hangi durumlarda ne yapabileceğini, kriz yönetimine hakim olacaktır. Bu durumda kişinin işine bağlılığını arttıracağı gibi amiri ile ilgili stres yaşayacağı durumları da en aza indirgeyecektir.

En düşük ölçek 2,60 ile "Kamu kurumunda bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru politika olmalıdır." olmuştur. Bu gibi durumlarda özellikle ayırım yapılması konusunun çalışanlar tarafından bariz bir şekilde dikkatleri çekmesi bu kamu kurumunda ciddi bir ayrımcılık söz konusu olduğunu göstermektedir. Bu gibi durumlar çalışanların performanslarını etkileyebileceği gibi çalıştıkları kuruma olan güveni ve tatmini de azaltacaktır. Bununla birlikte iş stresi yaşayacak olan çalışan için bir dengesizlik söz konusu olacaktır.

Yönetim Şekli Karar Verme ve Katılım ölçeğindeki sorulara verilen cevapların ortalama 2,71 ile Kararsızım olmuştur. Bu da gösteriyor ki çalışılan kurumda yönetim şekli, karar verme ve katılım konusunda iyi ya da kötü net bir görüş yoktur. Net bir görüşün olmaması aslında bir kurumun en önemlisi olan ve o kurumun bel kemiğini oluşturan yönetim şekli, karar verme ve katılım dediğimiz unsurların daha da gelişmesi, güçlenmesi ve çalışanlar tarafından net görüş belirtilmesi sağlanmalıdır.

4.3.6 Ödüllendirme ve Motivasyon

Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplarda en düşük ölçek 2,30 ile "Kamu kurumunda başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır." olmuştur. İş görenler başarıların ödüllendirilmesi ile ilgili ciddi anlamda sorun yaşamaktadırlar. Objektif kriterlere göre yapılmadığını düşünen çalışanlar için performans düşüklü ve iş tatmini, doyumu kaçınılmaz olacaktır. Bu ayırımın adil olmadığını düşünen çalışan ne kadar çalışsa da elde edebileceği bir başarı olacağını düşünmediği için iş yaşamında mutsuz olacaktı. Bu mutsuzluğu strese çevirebileceği gibi sosyal yaşamına da yansıtacaktır.

4.4 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Bulguları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliğin tespit etmek ve değişkenlere ilişkin ölçümlerin güvenilirliğini anlamak amacıyla ilk olarak araştırma kapsamında ölçümlenen tüm değişkenlerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem

yeterlilik değeri hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda toplu bir şekilde ulaşılan bulgular gösterilmiştir:

Tablo 4.17: KMO ve Bartlett testi bulguları.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,773
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	216,231
	df	28
	Sig.	,000

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmanın değişkenlerinin KMO örneklem yeterlilik değerlerinin genel ortalaması 0,773 olarak bulunmuştur. Hesaplanan KMO örneklem yeterlilik değerlerinin literatürde önerilen 0.500'den yüksek olduğu görülmüştür (Stoel ve Muhanna, 2009).

Ayrıca Bartlet Küresellik testi bulgularının % 5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tabloda gösterilmektedir. KMO ve Bartlett birliktelik değerleri (communalities) 0.30'un üzerindedir ve bu her bir göstergenin diğer göstergelerle ortak değişkenliği (common variance) paylaştığını göstermektedir (Field, 2005). Bu bilgiler ışığında ankette yer alan 70 adet göstergenin (sorunun) faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin ikinci aşamasında ise araştırma modelinde yer alan alt değişkenleri (faktörleri/kavramları) oluşturan göstergelerin (soruların) güvenilirliği ölçmek, değişkenlerin alt ölçeklerini ve komposit değerlerini hesaplamak amacıyla, Varimax, "Açıklayıcı Faktör Analizi" yapılmıştır (Stoel ve Muhanna, 2009). Ayrıca eş zamanlı olarak Cronbach Alfa katsayıları da kontrol edilerek, regresyon ve korelasyon analizinde kullanılacak nitelikte olan alt değişkenler elde edilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda yapılan açıklayıcı faktör analizi ve cronbach alfa katsayı değerlerine göre ayrıştırılan alt değişkenlere ait faktör yükleri ve ölçek grupları aşağıdaki tabloda görülmektedir:

Tablo 4.18: Açıklayıcı faktör analizi tablosu.

Temel Değişkenler	İŞ YAŞAM DENGESİ			ÇALIŞAN MENUNİYETİ		
Alt Değişkenler	1. ***	2. ***	3. ***	4. ***	5. ***	6. ***
S6.1	,533					
S6.2	,579					
S6.3	,665					
S6.4	,717					
S6.5	,548					
S6.7	,674					
S7.1		,781				
S7.2		,656				
S7.3		,629				
S7.4		,858				
S7.5		,853				
S7.6		,574				
S7.9		,645				
S9.1			,771			
S9.2			,819			
S9.3			,778			
S9.4			,807			
S9.5			,863			
S9.6			,765			
S9.7			,795			
S9.8			,864			
S10.1				,698		
S10.2				,714		
S10.3				,701		
S10.4				,667		
S10.5				,600		
S10.6				,629		
S10.7				,585		
S11.1					,682	
S11.3					,767	
S11.5					,774	
S11.6					,750	
S11.7					,816	
S11.8					,766	
S11.9					,755	
S11.10					,724	
S12.1						,648
S12.2						,770
S12.3						,735
S12.4						,719
S12.5						,845
S12.6						,814
S12.7						,725
S12.8						,736

*Temel Bileşenler Analizi ile birlikte Varimax dönüştürme kullanıldı.
**Toplam Açıklanan Varyans %74,13.
*** Faktörler:1.Birim İçi Uyum, 2.Çalışma Ortamı Uyumu, 3. Yöneticilerle Uyum
4. Yönetimden Memnuniyet, 5. Ödüllerden Memnuniyet, 6. Çalışma Ortamı Memnuniyeti

Tabloda görüldüğü üzere faktör yükleri 0.50 den büyük olan anket ifadelerinin yapı geçerliliği mevcuttur. Ayrıca toplam 57 göstergenin faktör yükleri 0.50'nin üzerinde ve çapraz yükleri (cross-loadings) 0.30'un altında olduğunu söylemek mümkündür (Stoel ve Muhanna, 2009).

Ulaşılan bu bulgulara göre ankette yer alan sadece tüm ölçeklere ait göstergeler araştırma kapsamında incelenen faktörleri ve bu faktörlerin alt bileşenlerine uygun ölçeklere yüklenmektedir. Ayrıca her bir öğe ait olduğu alt ölçeğin cronbach alfa değerini de yükseltmektedir.

Böylece güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin üçüncü aşamasına geçilmiş, faktörleri ölçmek için her bir kavram için o kavramı oluşturan göstergeler (items) kullanılarak bütünleşik değerler (composite scores) oluşturulmuştur (Anderson ve Gerbing, 1988).

Yani her bir kavramı oluşturan göstergelerin ortalamaları alınarak yeni bir değişken oluşturulup ölçek isimlerine göre etiketlenmiştir. Her sorunun/maddenin hangi gösterge altında olduğu bu şekilde belirlenmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988: 411-423). Böylece yapılan faktör analizi sonuçları katılımcılara yöneltilen hangi sorunun hangi faktöre ait olduğu ve anket sorularının kavramları açıklama konusunda güvenilir olduğu doğrulanmıştır

Güvenilirlik analizlerinin son aşamasında ölçek güvenirliliğini test etmek için anket formunda geriye kalan 57 göstergenin Cronbach Alfa Katsayısı değerlerine bakılmış ulaşılan bulgular özet şekilde aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 19: Reliability statistics.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,975	,976	57

Tabloda görüldüğü üzere anket ölçeğini oluşturan ifadelerin homojen yapıya sahip olup olmadıklarını test etmek için de kullanılan Cronbach Alfa Katsayısı, 0 ile 1 arasında değişen değerler alır ve eğer anket sorularının güvenilirlik değeri 0,7 ve üzerinde ise o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilmektedir (Stoep vd., 2009:63).

4.5 Korelasyon Analizi Bulguları ve Yorumlanması

Literatürde iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin olup olmadığını ve gücünü gösteren korelasyon katsayılarının korelasyon analizleriyle tespit edilebileceği belirtilmektedir (Stoel ve Muhanna, 2009).

Eğer iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösteren korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alırsa iki değişken arasında ilişki olduğu anlaşıla bilinmektedir. Ayrıca korelasyonun mutlak değeri ne kadar büyükse, değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür anlamına gelmektedir (Newbold, 2009).

Anlatılan çerçevede ankette yer alan tüm faktörlerin cronbach alfa katsayıları ile aralarındaki korelasyon ilişkisi tespit edilmiş ve yapılan analiz sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.20: Pearson korelasyon katsayıları ve tasviri istatistikleri.

Değişkenler	S.Sapma	1.*	2.*	3.*	4.*	5.*	6.*
1.Birim İçi Uyum	6,33	1					
2.Çalışma Ortamı Uyumu	8,71	,596**	1				
3. Yöneticilerle Uyum	9,31	,582**	,803**	1			
4. Ödüllerden Memnuniyeti	6,38	,411**	,701**	,576**	1		
5. Yönetimden Memnuniyeti	11,57	,581**	,609**	,691**	,783**	1	
6. Çalışma Ortamı Memnuniyeti	9,43	,497**	,703**	,751**	,589**	,708**	1

* Faktörler: Faktörler:1.Birim İçi Uyum, 2. Çalışma Ortamı Uyumu, 3. Yöneticilerle Uyum 4. Ödüllerden Memnuniyet, 5. Yönetimden Memnuniyet, 6. Çalışma Ortamı Memnuniyeti
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabloda görülen değişkenler arası doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına bakıldığına, değişkenler arasında **$p<0.01$ anlamlılık düzeyinde ilişkilidir. Varimax faktör analiziyle önceden gruplandırılarak alt ölçekleri tespit edilen toplam 8 değişkenin (1.Kurum İçi İletişim, 2.Birim İçi Uyum, 3.Çalışma Ortamı (Sosyal), 4. Çalışma Ortamı (Fiziksel), 5. Yönetime Katılım, 6. Ödüllendirme ve Motivasyon, 7. Yöneticilerle İlişkiler ve 8. Çalışma Ortamı Memnuniyeti) birbiriyle çeşitli düzeylerde ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

4.6 Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında, kamu çalışanlarının üç boyutta ölçümlenen iş yaşam dengelerinin çalışan memnuniyetine etkisini anlamaya yönelik olarak geliştirilen araştırma hipotezleri son olarak regresyon analiziyle test edilmiştir.

Literatürde regresyon analizleri, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan analiz yöntemidir (Newbold, 2009). Literatüre uygun olarak bu araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için de regresyon analizi kullanılmış; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ulaşılan bulgulara göre değerlendirilmiştir.

Öncelikle belirtilmelidir ki, Varimax faktör analiziyle önceden gruplandırılarak alt ölçekleri tespit edilen toplam 6 değişkenin (1. Birim İçi Uyum, 2. Çalışma Ortamı Uyumu, 3. Yöneticilerle Uyum 4. Yönetimden Memnuniyet, 5. Ödüllerden Memnuniyet, 6. Çalışma Ortamı Memnuniyeti) birbiriyle ilişkilerine öncelikle korelasyon analiziyle test edilmiştir.. Korelasyon analizi sonucunda araştırma değişkenleri arasında çeşitli düzeylerde ilişki olduğu tespit edildikten sonra, aynı değişkenler hipotezlerdeki bağımlı ve bağımsız değişken özelliklerine göre çoklu regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Bu analizler sonrasında ulaşılan bulgular betimsel tablolar halinde gösterilmiş, böylece araştırma hipotezlerinin testine yönelik nicel sonuçlar elde edilmiştir.

4.6.1 Çalışma Ortamı Uyumu İle Çalışan Memnuniyeti İlişkisinin Analizi

Araştırma kapsamında geliştirilen ilk üç hipotezde iş yaşam dengesinin "çalışma ortamı" boyutunun çalışma ortamı memnuniyetine, ödüllerden memnuniyete ve yönetimden memnuniyete olumlu yönde etkisi olduğunu varsayan, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_1.Çalışma ortamı uyumu, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

H_2.Çalışma ortamı uyumu, ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.

H_3.Çalışma ortamı uyumu, yönetimden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.

İş yaşam dengesinin "çalışma ortamı" boyutu yukarıdaki dört hipotezin de bağımsız değişkenidir. Hipotez 1'in bağımlı değişkeni çalışma ortamı memnuniyeti; Hipotez 2'nin bağımlı değişkeni ödüllerden memnuniyeti ve son olarak Hipotez 3'ün bağımlı değişkeni ise yönetimden memnuniyetidir. Söz konusu üç araştırma

hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.21: Regresyon sonuçları (H_1, H_2, H_3, Hipotezleri için).

	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN			
	Çalışma Ortamı			
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	Standart Beta (β)	Standart Hata	t değeri	P*-değeri
Çalışma Ortamı Memnuniyeti	,261	,085	3,065	,003
Ödüllerden Memnuniyeti	,444	,107	4,162	,000
Yönetimden Memnuniyeti	,367	,089	4,136	,000
	R^2 =,868			
	F = 64,92			

*P<0,01 olarak hesaplanmıştır.

Yukarıdaki tabloda gösterilen bulgulara göre ilk olarak kurulan regresyon modelinin açıklama gücünün yeterli olup olmadığı hakkında değerlendirmeler yapmak yerinde olacaktır. Yapılan regresyon analizi için geliştirilen modelin yeterli olup olmadığını tespit etmek üzere modele ait R^2 değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere modelde yer alan bağımsız değişken, yine modelde yer alan üç bağımlı değişken üzerindeki değişimin %86'sını açıklamaktadır (R^2 =,868). Ayrıca F testi sonucuna göre modelin açıklama gücünün yeterli olduğu anlaşılmaktadır (F = 64,92).

Hipotezleri test etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin yeterince açıklayıcı olduğu anlaşıldıktan sonra sırasıyla hipotezlerin test sonucunda ulaşılan bulgulara bakılmıştır.

Bu kapsamda ilk olarak araştırmanın 1.hipotezinin testi sonucunda ulaşılan bulgulara bakıldığında, yukarıdaki tablonun ilk satırında da görüldüğü üzere iş yaşam dengesinin "çalışma ortamı" boyutunun, kamu çalışanlarının çalışma ortamından duydukları memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkileşimi bulunmaktadır (β=,261 ve p=,001 <,01). Bu bulguya, iş yaşam dengesinin önemli bir alt boyutu olan çalışma ortamının onların çalışma ortamından duydukları memnuniyeti güçlü ve olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Ulaşılan bu bulgular çalışma ortamı uyumunun, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini varsayan hipotez 1'i doğrular niteliktedir (H_1 = Kabul).

Araştırma kapsamında geliştirilen ikinci hipotezde iş yaşam dengesinin "çalışma ortamı" boyutunun, örgütlerinde yaptıkları işten aldıkları ödüllerden duydukları memnuniyete olumlu yönde etkisi olduğu varsayılmıştır. Bu hipotezin bağımsız değişkeni "çalışma ortamı" olup, ödüllerden memnuniyet ise 2.hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Tablonun ikinci satırındaki bulgulardan anlaşıldığı üzere iş yaşam dengesinin "çalışma ortamı" boyutu ile kurumlarında aldıkları ödüllerden duydukları memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır (β=,444 ve p = ,000 <,01). Bu sonuçlara göre iş yaşam dengesinin "çalışma ortamı" boyutunun, çalışanların örgütlerinde aldıkları ödüllerden duydukları memnuniyeti olumlu yönde etkilediğini varsayan hipotez kabul edilmiştir (H_2 =KABUL).

Araştırma kapsamında geliştirilen üçüncü hipotezde ise iş yaşam dengesinin "çalışma ortamı" boyutu ile çalışanların "Yönetimden Memnuniyeti" arasındaki ilişkiyi açıklamaya dayanan bir hipotez geliştirilmiş, yapılan regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular yukarıdaki tablonun son satırında gösterilmiştir. Ulaşılan bulgulara göre iş yaşam dengesinin "çalışma ortamı" boyutu ile çalışanların yönetimden duydukları memnuniyet arasında istatistiksel olarak oldukça anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (β=,367 ve p=,000 <,01).

Sonuç olarak denilebilir ki, iş yaşam dengesinin "çalışma ortamı" boyutu çalışanların yönetimden duydukları memnuniyet pozitif yönde etkilemektedir (H_3 = Kabul).

4.6.2 Birim İçi Uyum İle Çalışan Memnuniyeti İlişkisinin Analizi

Araştırma kapsamında geliştirilen 4. 5. ve 6. hipotezlerinde iş yaşam dengesinin "Birim İçi Uyum" boyutunun çalışma ortamı memnuniyetine, ödüllerden memnuniyete ve yönetimden memnuniyete olumlu yönde etkisi olduğunu varsayan, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_4.Birim içi uyum, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

H_5.Birim içi uyum, ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.

H_6.Birim içi uyum, yönetimden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.

İş yaşam dengesinin “Birim İçi Uyum” boyutunun yukarıdaki üç hipotezin de bağımsız değişkenidir. Hipotez 1’in bağımlı değişkeni çalışma ortamı memnuniyeti; Hipotez 2’nin bağımlı değişkeni ödüllerden memnuniyeti ve son olarak Hipotez 3’ün bağımlı değişkeni ise yönetimden memnuniyetidir. Söz konusu üç araştırma hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.22: Regresyon sonuçları (H_4, H_5, H_6, Hipotezleri için).

	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN			
	Birim İçi Uyum			
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	Standart Beta (β)	Standart Hata	t değeri	P*-değeri
Çalışma Ortamı Memnuniyeti	,401	,135	2,962	,004
Ödüllerden Memnuniyeti	,721	,159	4,543	,000
Yönetimden Memnuniyeti	,134	,190	1,211	,230
	R^2 =,769			
	F = 34,24			

*P<0,01 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere modelde yer alan bağımsız değişken, yine modelde yer alan üç bağımlı değişken üzerindeki değişimin %76’sını açıklamaktadır (R^2 =,769). Ayrıca F testi sonucuna göre modelin açıklama gücünün yeterli olduğu anlaşılmaktadır (F = 34,24).

Tablonun birinci satırındaki bulgulardan anlaşıldığı üzere birim içi uyumun çalışma ortamı memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır (β=,401 ve p =,004 <,01). Bu sonuçlara göre birim içi uyumun çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini varsayan hipotez kabul edilmiştir (H_4 =KABUL).

Tablonun ikinci satırındaki sonuçlara bakıldığında ise birim içi uyumun çalışanın ödüllerden memnuniyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve H_1 hipotezine göre daha olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır (β=,721 ve p =,00 <,01). Bu sonuçlara göre birim içi uyumun ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkilediğini varsayan hipotez kabul edilmiştir (H_5 =KABUL).

Yukarıdaki tablonun üçüncü satırında görüldüğü üzere, çalışanların birim içi uyumu çalışanların yönetimden duydukları memnuniyetleri arasında zayıf, fakat pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (β=,134). Ayrıca bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=,230 >,01). Ulaşılan bu bulgulara göre, iş yaşam dengesinin birim içi uyumu çalışanların yönetimden duydukları memnuniyetleri pozitif yönde etkilediğini varsayan araştırma hipotezinin kabul edilmediğini göstermektedir (H_6 = RET).

4.6.3 Yöneticilerle Uyum İle Çalışan Memnuniyeti İlişkisinin Analizi

Araştırma kapsamında geliştirilen 7. 8. ve 9. hipotezlerinde iş yaşam dengesinin "Yöneticilerle Uyum" boyutunun çalışma ortamı memnuniyetine, ödüllerden memnuniyete ve yönetimden memnuniyete olumlu yönde etkisi olduğunu varsayan, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_7.Yöneticilerle uyum, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

H_8. Yöneticilerle uyum, ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.

H_9. Yöneticilerle uyum, yönetimden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.

İş yaşam dengesinin "Yöneticilerle Uyum" boyutunun yukarıdaki üç hipotezin de bağımsız değişkenidir. Hipotez 7'nin bağımlı değişkeni çalışma ortamı memnuniyeti; Hipotez 8'in bağımlı değişkeni ödüllerden memnuniyeti ve son olarak Hipotez 9'ün bağımlı değişkeni ise yönetimden memnuniyetidir. Söz konusu üç araştırma hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.23: Regresyon sonuçları (H_7, H_8, H_9, Hipotezleri için).

	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN			
	Yöneticilerle Uyum			
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	Standart Beta (β)	Standart Hata	t değeri	P*-değeri
Çalışma Ortamı Memnuniyeti	,267	,115	1,127	,023
Ödüllerden Memnuniyeti	,413	,146	,294	,006
Yönetimden Memnuniyeti	,554	,124	2,556	,000
	R^2 =,579			
	F = 45,20			

*P<0,01 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere modelde yer alan bağımsız değişken, yine modelde yer alan dört bağımlı değişken üzerindeki değişimin %57'sını açıklamaktadır (R^2 =,579). Ayrıca F testi sonucuna göre modelin açıklama gücünün yeterli olduğu anlaşılmaktadır (F = 45,20).

Tablonun birinci satırındaki verilere göre yöneticiler ile uyumun çalışma ortamı memnuniyeti arasında zayıf fakat pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ve istatistiksel olarak ta anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (β=,267 ve p =,023 >,01). Bu sonuçlara göre yöneticilerle uyumun çalışma ortamını memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini varsayan bu hipotez kabul edilmemiştir (H_7 =RET).

Tablonun ikinci satırındaki sonuçlara bakıldığında ise birim içi uyumun çalışanın ödüllerden memnuniyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve H_1 hipotezine göre daha olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır (β=,413 ve p =,006 <,01). Bu sonuçlara göre yöneticilerle uyumun ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkilediğini varsayan hipotez kabul edilmiştir (H_8 =KABUL).

Yukarıdaki tablonun üçüncü satıra göre ise yöneticilerle uyumun çalışanların yönetimden duydukları memnuniyetleri arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (β=,554). Ayrıca bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p=,00 <,01). Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerle uyumun yönetimden duyulan memnuniyeti araştıran hipotez kabul edilmiştir (H_9 = KABUL).

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri bulgularına göre aşağıdaki tabloda toplu şekilde gösterilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 4.24: Araştırma hipotezlerinin test sonuçları.

H_1.	Çalışma ortamı uyumu, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkiler.	KABUL
H_2.	Çalışma ortamı uyumu, ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.	KABUL
H_3.	Çalışma ortamı uyumu, yönetimden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.	KABUL
H_4.	Birim içi uyum, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkiler.	KABUL
H_5.	Birim içi uyum, ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.	KABUL
H_6.	Birim içi uyum, yönetimden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.	RET
H_7.	Yöneticilerle uyum, çalışma ortamı memnuniyetini olumlu yönde etkiler.	RET
H_8.	Yöneticilerle uyum, ödüllerden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.	KABUL
H_9.	Yöneticilerle uyum, yönetimden memnuniyeti olumlu yönde etkiler.	KABUL

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireylerin iş ve yaşam dengelerini kurmaları, çalışanın yaşam kalitesini arttırmak açıdan önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu dengeyi koruyabilmenin en iyi yolu, iş ortamında ve yaşamda karşılaşılan stres durumlarında, çalışan birey etkin bir stres yönetimi ile olabilecek zararları en aza indirebilmek, stresle baş etmeyi, stresi yaratan etkenleri kontrol altında tutabilmeyi öğrenebilmektir.

Çalışan memnuniyetinin artması örgütlerin performansının artmasında ve çalışanların performansının yükselmesinde oldukça önemlidir. Bu yüzdendir ki çalışan memnuniyetinin önemi her geçen gün artmaktadır ve bu konudaki literatür genişlemektedir.

Bu çalışmada bir kamu kurumunda araştırma yapılmış, iş yaşam dengesinin çalışan memnuniyetiyle iş stresi ilişkisine yönelik çeşitli görev düzeylerinde çalışan personellerin çalışma memnuniyeti ile ilgili ölçümleri hesaplanarak değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırmanın sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda verilen beş temel başlık altında değerlendirilerek tartışılmıştır. Özellikle söz konusu olan başlıklar altında İş yaşam dengesinin çalışan memnuniyetine katkı sağlayacak öneriler sunulmuştur. Bununla birlikte açısından çok önemli olan kurum içi stres düzeyine ve stresin en aza indirilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

1. Yüksek Çalışan Memnuniyeti ve İş Yaşam Dengesi

Çalışan memnuniyeti yüksek olan çalışanların iş yaşam dengesini kurabildiği ve iş stresi yönetimi konusunda başarılı oldukları görülmüştür. Çalışanların çalıştıkları örgüte yüksek düzeyde bağlanmaları hem çalışanın bireysel performansı hem de örgütün kimliği için önemli bir faktördür. Çalışma ortamı uyumu, birim içi uyum ve tatmin, yöneticilerle uyum, gibi unsurların aslında her daim yüksek

tutulması gereğini örgütlerin farkında olup bu yönde stratejiler geliştirerek çalışan memnuniyetini en üst seviyede tutmaları gerekmektedir. Tabi bununla birlikte iş stresini de unutmamak gerekiyor ki örgütlere bu bağlamda önemli görevlerde düşmektedir. İş stresi yönetimine büyük önem vererek çalışanların iş yaşam dengesine katkı sağlamaları gerekmektedir.

Araştırma sonucunda görülmüştür ki,

a) Kurum içi stres düzeyini azaltacak bir durum olarak "Güvenlik personeli tarafından kamu kurumuna gelen vatandaşın karşılanması ve yönlendirilmesi iyidir" olduğu görülmüştür. Buna göre "kuruma gelen kişilerin iyi karşılanması personellerin stres yaşamasını engelleyecek, stres düzeyini en aza indirecektir" sonucuna ulaşılmıştır.

b) Kamu kurumlarında sosyal etkinliklerin çok az olması, "her düzeyde çalışanlar arasında iletişimi arttırmak için sosyal etkinlikler yapılmalıdır" ifadesine ait ortalamayı çok düşük çıkarmıştır. Sosyal etkinliklerin örgüt içi çalışanları birbirine kaynaştıran bir yönü olduğu bilinmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında yapılabilecek sosyal aktivitelerin, kurum çalışanlarının stres düzeyini indireceği düşünülmektedir.

c) Araştırmaların sonucunda birim içinde uyum ve tatmin ile ilgili olarak ankete katılan personellerin çoğunlukla yaptıkları işten çok memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İş görenlerin yaptıkları işten memnun olmaları, iş yaşam dengesi açısından çok önemlidir.

d) İş yaşam dengesi açısından birim içinde uyum ve tatmin noktasında ulaşılan sonuç, anket katılımcıların çalışırken kendilerini daima baskı altında hissetmedikleri sonucu olmuştur. Bu durum, iş yaşam dengesi ve örgütsel stres adına olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

e) Çalışma ortamının huzurlu olması, iş yaşam dengesi ve stres açısından önemli bir parametredir. Araştırma sonucunda anket katılımcılarının büyük bir çoğunluğu çalışma ortamlarını huzurlu bulduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, uygulamanın yapıldığı kurum açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilmiştir.

f) Ücret dışı sosyal yardım ile ilgili olarak kamu kurumlarında yaşanan durumun çekici olmaması, anket analizleri sonucunda ilgili sorunun en düşük çıkması ile de ortaya çıkmıştır. Oysa çalışanlar açısından ücret dışı

gelirler her zaman moral ve motivasyon yönünden olumlu sonuçlar vermektedir.

g) Fiziksel çalışma ortamı ile ilgili olarak kalıtımcıların büyük bir çoğunlukla kurumun servis imkanlarının iyi olduğunu belirtmesi ve bundan duydukları memnuniyet önemli bulunmuştur. Özellikle büyükşehirlerde ulaşım ile ilgili sorun, önemli bir stres kaynağıdır. Örgütlerin ulaşım ile ilgili sorunlara getirecekleri çözümlerin, iş yaşam dengesi ve örgütsel stres açısından olumlu sonuçlara yol açacağı sonucuna ulaşılmıştır.

h) Fiziksel çalışma ortamı ile ilgili olarak çalışma odalarının alansal ve fiziksel yetersizliklerinin, çalışanlarda memnuniyetsizlik yarattığı söylenebilir. Anket sonuçlarına göre en düşük oranın görüldüğü fiziksel yetersizlik, aydınlatma, ısıtma, gürültü vb. nedenlerle çalışma ortamından duyulan memnuniyetsizlik olmuştur. Bu durum çalışanların çalışma ortamlarının koşullarında yapılacak iyileştirmelerin, iş yaşam dengesi ve örgütsel stres açısından olumlu sonuçlara yol açabileceği olarak yorumlanmıştır.

i) Yönetim şekli, karar verme ve katılım ile ilgili sonuçlara göre katılımcılar, yöneticilerinin yaptıkları işlere ilişkin karar verme yetkisini kendilerine vermelerini olumlu bulduklarını belirtmişlerdir. Bu durum kişinin örgütsel bağlılığını arttıran bir durumdur. Karar verebilme yetkisi, kişiyi önemli kılar. Bu durum da iş yaşam dengesi açısından olumlu bir durum oluşturur.

Çalışan memnuniyeti yüksek olan çalışanların öncelikle iş yaşam dengelerini ve iş stresi yönetimini ılımlı ve pozitif yönde tuttukları görülmekle birlikte kişisel performanslarının arttığı ve kurum içi iletişimleri, kurum içi uyum ve tatminlerinin yükseldiği görülmektedir.

Bununla birlikte çalışanın memnuniyeti en yüksek seviyede olduğunda çalışanların örgütlerine bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Sadece çalışan memnuniyetinin iş yaşam dengesini olumlu yönde etkilemesi tek başına bir kriter olarak görülmemektedir. Çalışan memnuniyeti yüksek olan bir çalışan çalışma koşulları daha iyi olan ve yönetsel anlamda ve bireysel anlamda kendini daha iyi hissedebileceği bir kurumada geçiş yaparak pozitif yönde çalışmalarını sürdürebilecektir.

2. Orta Düzey Çalışan Memnuniyeti ve İş Yaşam Dengesi

Bütün çalışma ortamlarını göz önünde bulundurduğumuzda çalışanların zaman zaman orta düzeyde memnuniyet yaşadığını ve bu bağlamda bir performans sergilediğini söylemek mümkündür. Özellikle iş yaşam dengesini kurmaya yönelik faktörlere ve kuruma bağlı olarak gelişen çalışan memnuniyetinin orta düzeyde olması özellikle kurum açısından beklenilen bir çalışma davranışı olmamakla birlikte çalışanın kişisel gelişimi açısından da istenilen bir çalışma davranışı değildir.

Çalışan Memnuniyeti orta düzeyde olduğu zaman çalışanın kuruma olan bağlılığının ne derecede olduğu hiçbir zaman yanıt bulamayacaktır. Çalışan kuruma ya sıkı sıkıya mı, orta düzeyde mi ya da sadece mecbur olduğu için mi bağlı soruları sürekli olarak gündemde olacaktır.

Araştırma sonucunda görülmüştür ki,

a) Kurum içi iletişim ile ilgili genel değerlendirme sonucunun "Kararsız" çıkması, çalışanların tekdüze yaşamı kabullendikleri şeklinde değerlendirilmiştir. Sosyal aktivitelerle bu tekdüzeliğin değiştirilebilmesi, canlılık sağlanması olası görülmekte, bunun da iş yaşam dengesine olumlu etki yapacağı düşünülmektedir.
b) Birim içinde uyum ve tatmin ile ilgili olarak tüm katılımcıların genel yaklaşımının "Kararsız" çıkması, yine kamu işlerinin rutin ve tekdüze yapısına bağlanmıştır. İşyeri içinde uyum ve tatmin yaşanması, iş yaşam dengesi açısından önemlidir ve uyumun olduğu yerde işyeri memnuniyeti de artacaktır.
c) Sosyal çalışma ortamı ile ilgili olarak genel ortalamanın "Kararsız" çıkmış olması, anketin kamu kuruluşunda yapılmış olmasından hareketle normal bir sonuç olarak görülmektedir. Genel anlamda sosyal çalışma ortamından bir memnuniyetsizlik olduğu, bu sonuçlara bakılarak söylenebilir.
d) Fiziksel çalışma ortamı ile ilgili olarak genel değerlendirmeye bakıldığında "Kararsız" bir sonucun ortaya çıkmış olması, kamu çalışanları açısından fiziksel anlamda tam yeterli bir çalışma ortamının olmadığı, ancak çalışma ortamına kötü de denilemeyeceği gibi bir sonuç ortaya koymaktadır.
e) Yönetim şekli, karar verme ve katılım ile ilgili genel sonuçlara bakıldığında, ortalamanın "Kararsız" yaklaşım olarak çıkmış olması, kamu kuruluşu üzerinde bir çalışma yapıldığı için normal bulunmuştur.

Kurumların çalışanları için hem bireysel hem de kurumsal sorunlarını çözümlemeye gayret göstermesi gerekmektedir. Böyle olunca hem çalışanların çalışan memnuniyeti artacak hem de çalışan bireyin kurumuna olan bağlılığı yükselecektir. Böylelikle çalışan işinde daha başarılı olmakla birlikte bireyin iş yaşam dengesine olumlu yönde etkileyecektir.

3. Düşük Çalışan Memnuniyeti ve İş Yaşam Dengesi

Geçmişten günümüze kadar gelen günümüzde daha yoğun olarak yaşanan stres iş yaşam dengesindeki sıkıntılar, çalışan memnuniyetindeki yetersizlikler çalışanların çalışan memnuniyetini azaltmakta ve iş yaşam dengelerini kurmalarına olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalıştığı kurumda ve yapmış olduğu işten yeteri memnuniyeti olmayan çalışan hem iş yaşam dengesinde hem de çalıştığı kuruma karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklarını yerine getirirken büyük mutsuzluk duyar fakat yapmak zorunda olduğu içinde isteksizlikle yapacağı için hiçbir şekilde başarı gösterememektedir. Bu durumda çalışanın iş stresi yönetimi ortadan kalkacak maddi manevi çöküşler yaşaması kaçınılmaz olacaktır.

Burada çalışanın üstüne düşen görevler elbette olacaktır fakat asıl görev çalıştığı kuruma düşmektedir. Bu şekilde işine karşı ve çalıştığı kuruma karşı tatminsizlik yaşayan çalışan için alternatif çözümler üretilmeli yaşanılan doyumsuzluğa karşı önlemler alınarak çözüm yolları geliştirilmelidir.

Memnuniyeti en düşük seviyede olan çalışan için kuruma dair olumlu yönde performans sergilemesini beklemek hayal olacaktır. Sergilediği düşük performans sadece çalıştığı kurumla kalmayıp iş yaşam dengesinde de olumsuzluklara yol açacaktır. İş hayatında pek istenmeyen çalışan memnuniyetsizliği çalışanların kurumlarına bağlılığı son derece olumsuz etkileyen ve bağlılık duymalarına engel teşkil edecek bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda da görülmüştür ki,

a) Görev dağılımlarında yaşanabilecek ayrımların yaratabileceği huzursuzluklar, çalışanlar açısından stres oluşturabilecek bir durum olarak görülmektedir. Anket katılımcılarının bu konuya yaklaşımlarının sonuçları, kurum içinde bir ayrımcılık durumu olabildiğini göstermesi açısından

önemlidir. Ayrımcılığın olduğu yerde çalışanların kuruma karşı güvenleri sarsılacak, iş stresi yaşamalarına neden olabilecektir.

b) Ödüllendirme ve motivasyon ile ilgili olarak katılımcılar, başarıların ödüllendirilmesinde objektif kriterlerin kullanıldığı görüşüne genel olarak katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun çalışanlar açısından olumsuz bir durum olduğu, iş yaşam dengesi açısından ödüllendirme ve motivasyonun doğru yönlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Çalışanların birim içindeki uyumu, çalışma ortamı ve yöneticileriyle olan uyumları, ödüllendirme ve motivasyon ne kadar yüksek olursa yaptıkları işe dair daha iyi performans sergileyeceklerdir.

Bu gibi durumlarda çalışan memnuniyetsizliğini ortadan kaldırmak, hem kurumun kurumsal kimliği açısından hem de çalışanın kişisel doyumu için olumlu bir hamle olacaktır.

4. Genel Çalışan Memnuniyeti ve İş Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesi ve çalışan memnuniyeti konusunda yapılan araştırmalar ve anket sonuçları değerlendirildiğinde, en önemli sorunun iş stresi kontrolü ve yönetimi olduğu görülmektedir. Bu konuda kamu ve özel kuruluşlarda çalışanların dönem dönem iş stresi yönetimi ile ilgili eğitimlere ve seminerlere alınmasının, bireysel ve örgütsel başarı açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak bakıldığında çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen iş yaşam dengesinin içerisinde gelişen deneyim, tecrübeler ve iş stresi çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını farklı olarak geliştirmiştir.

Çalışan memnuniyeti örgüte yönelik bağlılığı arttırırken aynı zamanda bağlılık arttıkça çalışan memnuniyeti düzeyi de yükselecektir. Böylelikle çalışanların çalışan memnuniyetini yüksek tutmak hem örgüt için pozitif bir gelişme olacak hem de çalışanın bağlılığını arttırıcı ve iş yaşam dengesini dengeleyici bir unsur olacaktır.

Çalışan memnuniyeti artan çalışanın iş yaşam dengesi düzelerek bulunduğu örgütteki perfomansını da pozitif yönde etkileyecektir. Bununla birlikte çalışanlar daha mutlu olacak ve kişisel performansına ve örgüte katkı sağlayacaktır.

5. Gelecekte Yapılması Planlanan Araştırmalara Yönelik Öneriler

Öncelikli belirtilmelidir ki araştırmanın temel amacı olarak; “Çalışanların iş yaşam dengeleri onların iş memnuniyetini etkiler mi?” ve “Eğer etkilerse hangi

yönde etkiler?" sorularına cevap aranmıştır. Bununla birlikte araştırma hipotezleri konuyla ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmalar referans alarak geliştirilmiştir.

İş yaşamı dengesini oluşturan kurum içi iletişim, birim içinde uyum, çalışma ortamı ve yönetime katılma alt boyutların, örgütsel stresin iş ve çalışma koşulları, çalışanlar arası ilişkiler ve rol özellikleri alt boyutlarını etkilediği ya da etkilemediği şeklinde bulgulara ulaşılmıştır.

Genel olarak araştırma kapsamına, geçmişte yapılan çalışmalara bakarak ve gelecekte yapılacak olan çalışmaları göz önünde bulundurduğumuzda çalışanların iş yaşam dengesi çalışan memnuniyetini büyük oranda etkilemektedir.

İş Yaşam Dengesi söz konusu olunca örgütlerin çalışan memnuniyetini aslında en yüksek seviyede tutmaları gerekmektedir. Hem örgüt performansının sürekliliği ve kurumsal bir kimlik kazanması için hem de çalışanların performansını arttırıcı nitelikte stratejiler geliştirmek örgütlerin başlıca hedefi olmalıdır.

KAYNAKÇA

Adams, G.A., Kıng, L.A., (1996), "Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 81: 411-420.

Akgemci, T. (2001). Örgütlerde Stres ve Yönetimi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1-2). Erzurum.

Aktekin, Ş. (2010). İş ve Yaşam Dengesi Esneklikle Sağlanıyor, http://www.iskanunu.com/icerik/acikacik/is-ve-yasam-dengesi-esneklikle-sağlaniyor.html. Erişim Tarihi: 01.04.2015

Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C., Sutton, M. (2000). "Consequences associated with work-to-family conflict:A rewiev and agenda for future research". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278-308.

Atay, Ş. (2006). "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Atiker, M. (2006). Çatışma. Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi Bilgi Raporu, 35-35.

Ballıca, S. (2010). İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları İle Cinsiyet Rolleri Ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme. T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Adana.

Baltaş, A., Baltaş, Z. (1993). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 14.Basım. İstanbul.

Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Umut Yayınevi, Ankara.

.

Bingöl, Dursun. (1990), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum

Birkök, C. (2000). "Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134, 2000, 1-9.

Boyar, L., Maertz Jr., C.P., Pearson, A.W. (2005). "The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors", *Journal of Vocational Behavior,* 63, 457-472.

Bruck, C., Allen, T.D., Spector, P.E. (2002). "The relation between work family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis", *Journal of Vocational Behavior,* 60, 336-353.

Burke, R.J. (1986), "Occupational and Life Stress and the Family: Conceptual Frameworks and Research Findings", *International Review of Applied Psychology*. 35, 347-369.

Burke, R.J. (1986). "Occupational and Life Stress and the Family: Conceptual Framework and Research Findings", *International Review of Applied Pyschology,* Vol:35, ss:347-369'dan aktaran: Savcı; a.g.m., s 155-156.

Burke, R.J. (1986). "Occupational and Life Stress and the Family: Conceptual Frameworks and Research Findings", International Review of Applied Psychology. 35, 347-369

Büyükbeşe, T. (2004). "Stres ve Stres Yönetimi", *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları,* Editör: İsmail Bakan, 1.b., Beta Basım Yayım, İstanbul.

Centers, R., Bugental, P. (1966). "Intrinsic and Extrinsic Job Motivations Among Different Segments of The Working Populations", *Journal of Applied Psychology,* 50, 193-197.

Chacko, T.I. (1983), "Job and Life Satisfactions: A Casual Analysis of Their Relationships", *Academy of Management Journal,* Vol:26, No:1.

Chapman, F. (1987). "Executive guilt: Who's taking care of the children?", *Fortune,* February 16, 30-37.

Crompton, R., Lynotte, C. (2005). "*Work-life 'balance' in Europe*", GeNet Working Paper No.10, London: City University.

Çakır, Özlem (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çekmecioğlu, H. (2002). Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık, Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi, Bir araştırma, İşletme, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü.

Danışman, A. (2000). "Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi:Kuzey Amerika'da Geliştirilip Türkiye'de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme", *10. Yönetim Kongresinde Sunulan Tebliğ,* http://yonetim2000.erciyeedu.tr/Kongrecd/oturumsekiz3.html, 28.04.2010.

Demirer, S. (2011). "İş-Yaşam Dengesi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma". *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

Deniz, M. (2005), "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini", *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör: Mehmet Tikici, Ankara: Nobel Yayın, 293-337.

Dicle İ.A. (1980). Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, Ankara.

Doğrul, B.Ş., Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, cilt 2, sayı 2, ISSN:1309-8012,

Dolan-Gosselın; a.g.m., Edwards, Jeffrey R.; (2000), "Mechanisms Linking Work and Family:Clarifying The Relationship Between Work and Family Constructs", *Academy of Management Review,* January.

Duxbury, L., Higgins, C. (2001)."Work-life Balance in the New Millennium: Where are we? Where do we need to go?, CPRN Discussion Paper, October.

Dyce, J.M. (1973). Stres and Decision – Making in Dentol proctice. Quintessence Books.

Edwards, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person – environment fit approach to stress. Acad. Manag. J., 39:292-339.

Baytok E., O., A. (2004), Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği, *I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi (15-16 Nisan 2004)* Bildiriler Kitabı, Balıkesir, 251-267.

Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basın ve Yayın Hizmetleri, İstanbul. 1999.

Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E. (1989), *Yönetim Psikolojisi,* 3. Baskı, İstanbul: 459.

Eren, E. Yönetim ve Organizasyon, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011.

Feldman, D., Hugh, A. (1986), *Managing individual and group behavior in organization. Auckland,* McGraw-Hill International Book Company.

Foster, A.B., Mackie, B.L. (2002). "Icing on the cake- but where's the cake? Experiences of working parents in micro & small organizations in provincial New Zealand", *16. Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand toplantısında sunulan tebliğ.*

French, J.R.P., Caplan, R.D. (1973), "Organizational stress and individual strain", In: A.J.Marrow (ed.), *The failure of success,* NY: Amacom.

Friday, S.S., Friday, E. (2003) Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Management Development*, 22(5), 426-442.

Frone, M.R. (2000). "Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey", *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.)

Frone, M.R., Russell, M., Cooper, M.L. (1992). "Ancedents and outcomes of workfamily conflict: Testing a model of the work- family interface", *Journal of Applied Psychology*, 77,65-78.

Gambles, Richenda, Suzan Lewis & Rhona Rapoport, The Myth of Work-Life Balance: The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies, Chichester: J. Wiley, 2006.

Geylan, R. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, N:820, Eskişehir.

Greenhaus, J. H. ve Parasuraman (1986). "A Work-Nonwork Interactive Perspective of Stress and its Consequences", *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 37-60.

Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985). “Sources of conflict between work and family roles”, Academy of Management Review, 10,76-88.

Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985). “Sources of conflict between work and family roles”, *Academy of Management Review,* 10,76-88.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M., &Shaw, J.D. (2003), “The relation between work family balance and quality of life”, Journal of Vocational Behavior, 63, 510-531.

Groot, W., Brink, H.M. (1999). “Job Satisfaction of Older Workers”, *International Journal of Manpower,* 20(6), 344.

Gupta, N., Beehr, T. (1981). “Relationship Among Employee’s Work and Nonwork Responses”, *Journal of Occupational Behavior,* Vol: 2, 1981, 204.

Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi C.21 Sayı:1.

Hanebuth, D. (2005). “Absenteeism: A cross-sectional study in a high-tech metalworking plant in Germany”, Thesis presented to the Faculty of Arts of the University of Zurich for the degree of, *Doctor of Philosophy,* Zurich.

Iverson, R.D. (2000), “The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence From a Remote Mining Community”, Human Relations, Champoux, J.E. “The World of Nonwork: Some Implications for Job *Redesign Efforts Personnel Psychology,* Vol: 33, 1980, 61-76.

Jeffrey, R. Edwards., Nancy, P. R. (2000). “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs”, *Academy of Management Review,* Vol. 25, No. 1.

Johnstone (1989). Management, Stress in Tecahing, An Overwiev of Research Midlothion: The Scottish Council for Reseanch in Education. SCRE Publication.

Joshi, Sunil, John Leichne, Keith Melanson, Cristina Pruna, Nicolai Sager, Cathi Jo Story & Kevin Williams (2002). *Work-Life Balance…A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage?* http://www.worklifebalance.com/ assets/pdfs/casestudy.pdf, Erişim Tarihi: 05.03.2015

Karatepe, O. M., Baddar, L. (2005). “An Emprical Study of the Selected Consequences of Frontline Employees” Work-Family Conflict and Family Work Conflict”, Tourism Management, 27:1017-1028.

Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *The Social Psychology of Organizations,* Wiley, New York, 57.

KESKİN, G., KARAMAN, A. (2002), “Toplu Taşıma Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatmini”, Pazarlama Dünyası, 16(1), 12-19.

Kırel, Ç. (1999). “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* c.28, 2, s115–136.

Kirchmeyer, C. (2000), Work- life initiatives: Greed or benevolence regarding workers’ timr. in C..L. Cooper& D.M.Rousseau (Ed), Trend in organizational behaviour, (Vol. 7, pp. 79-93). West Sussex, UK: Wiley.

Klarreich, S.H. (1994). Stressiz Çalışma Ortamı. Çev. Bengi Güngör. Alfa Yayınları. Ankara

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. 12. Baskı, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2011.

Korkut, A.E. (2014). “Psikososyal Risk Faktörleri ve İnşaat Sektöründe Bir Çalışma”. *İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi*, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara

Korman, A.K. (1978). “Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji”, *Milli Eğitim Basımevi,* No.141, Ankara.

Koslowsky, M. (2000). “A new perspective on employee lateness”, *Applied Psychology: An International Review,* 49, 390-407.

Kossek, E.E., Ozeki, C. (1998).“Work Family Conflict, Policies and the Job Life Satisfaction Relationship: A review and Directions for Organizational Behaviour –Human Resources Research”, *Journal of Applied Psychology,* 83 (2), s139-148.

Küçükusta, D. (2007). “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Lam, T., Hanqin, Q.Z. (2003) "Job Satisfactin and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 15(4), 214-220.

Lockwood, N.R. (2003), "Work / Life Balance: Challenges And Solutions".

Mansfield, R., Evans, M.G. (1980). "Work and Nonwork in Two Occupational Groups", *Industrial Relations,* Vol: 6, 1975, 48-54' ve B. Kabanoff; "Work and Nonwork:A Review of Models, Methods, and Findings", Psychological Bulletin, Vol: 88,, 60-77'den aktaran Dolan-Gosselin; a.g.m.

Mottaz, C.J. (1987). "Age and Work Satisfaction", Work and Occupations, 14(3), 389-408.

Narin, M., Marşap A., Gürol M.A. (2006). "Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma," *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 8 /1: 65-78.

O'driscoll, Micheal P., "The Interface Between Job And Off-Job Roles: Enhancement And Conflict", International Review Of Industrial And Organizational Psychology, Vol: 11, 1996, 281.

Okpara, J.O., Squillace M., Erondu E.O. (2005) "Gender Differences And Job Satisfaction: A Study Of University Teachers İn The United States", *Women İn Management Review,* 20(3), 178.

Okpara, John. O. (2006), "The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfactions: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry", *Journal of American Academy of Business,* 10(1), 49-58.

Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behavior. *Employee Relations*. 22 (1)., 88-106.

Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics,* 30(12): 1210-1232.

Örücü, E., Füsun, E. (2005). "Konaklama İşletmelerinde ş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)", *Balıkkesir Üniversitesi SBE Dergisi,* Vol:8, No:14, s:141-166.

Örücü, E., Kılıç R., Kılıç T. (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* 14 /2: 117-135.

Özgen, H.; Öztürk, A.; Yalçın, A. (2002): İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana

Özkalp, Enver (2001), *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öztürk, A., Güzelsoydan, Y.S. (2001)."Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1–2, s 333–347.

Pehlivan, İ. (1995). Yönetimde Stres Kaynakları. Pegem Yayınları. Ankara

Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., Kiewitz, C. (1999). "Value attainment: An explanation of the negative effects of work family conflict on job and life saticfaction", *Journal of occupational Health Psychology*, 4, 318-326.

Riedmann, Arnold, Harald Bienlenski, Teresa Szczurowska & Alexandra Wagner, "Working time and work-life balance in European companies", Establishment Survey on Working Time 2004-2005, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Ireland, 2006.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji.* (4). Bursa: Alfa Aktüel.

Saleh, S.D., Otis, J.L. (1964). Age and Level of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*. 17(4), 425.

Savcı, İ. (1999). "Çalışma Yaşamı İle Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 54/4, 155.

Selye, H. (1983), *The stres concept: Past, present, future*, In C.L. Cooper (ed.), Stresss Research (pp.1-20). New York: Wiley

Serinkan, C., Bardakçı, A. (2007) "Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma", *Karaman İİBF Dergisi*, Sayı: 12.

Sevimli, F., İşcan, Ö. F., (2005), "*Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*", Ege Akademik Bakış, Cilt:5, Sayı:1.

Sığrı, Ü., Basım, N. (2006). “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 6(12):131-154.

Soysal, A. (2009), “Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2, s.333-350, Isparta.

Sürekli, D., Tevruz, S. "Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi,* Türk Psikologlar Derneği. Şelale Matbaası, 2. Baskı, Ankara, 1997.

Şahin, N.H. (1995). Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım. İstanbul. Sistem Yayıncılık

Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2011). Yönetim ve Organizasyon, 13. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları

Shmailan, A.S. Bin. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. Issues in Business Management and Economics. Vol:4, Issue:1.

Tınar, M.Y., Gürçay, C., Demirbilek, T. (1997). “Bireysel İlgi Odağı Olarak Çalışma Yaşamı”, *MPM Verimlilik Dergisi*, /1, 42.

Timothy J.Ab. Shinicho, W. (1994). “İndividual Differences in the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction”, tournal of Occupational e Organizational Psychology, Vol: 67 Issue:2, Jun. 94.

Todd, S. (2004). Improving Work-Life Balance-What Are Other Countries Doing?http://www.hrsdc.gc.ca/eng/Ip/spila/wlb/pdf/improving-work-life-balance.pdf, s.5-6. Erişim Tarihi: 17.03.2015

Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler,* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Van, Der Hulst M., Geurts, (2001), “Associations Between Ovetime and Psychological Health in High and Level Reward Jobs”, *Work Stres,* 15, 3.

Vınokur, A. D., Pıerce, P.F., Buck, C.L. (1999). “Work-Family Conflicts of Women in the Air Force: Their Influence on Mental Health and Functioning”, *Journal of Organizational Behavior*, 20(6): 865-878.

Yıldız, O., Dağdeviren, M., Çetinyokuş, T. (2008), "İşgören Performansı nın Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması", *Gazi Üniver sitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*, Cilt 23, No. 1, 239-248.

Zedeck & Mosier K. (1990). "Work in The Family And Employing Organization", American Psychologist, Vol: 45, 240-251.

EKLER

1. Ek-A: Çalışan Memnuniyeti Anketi 135

Ek-1: Çalışan Memnuniyeti Anketi

1. Cinsiyet

○ Erkek ○ Kadın

2. Yaşınız

○ 15-18
○ 18-24
○ 25-34
○ 35-44
○ 45-54
○ 55 - +

3. Medeni Durumunuz

○ Evli
○ Bekar
○ Dul

4. Eğitim Durumunuz

○ Okur-Yazar Değil
○ Okur-Yazar
○ İlkokul
○ Ortaokul
○ Lise
○ Yüksekokul
○ Üniversite
○ Y.Lisans / Doktora

5. KURUM İÇİ İLETİŞİM

	1	2	3	4	5
Kamu kurumu birimleri kendi aralarında kolay ve etkin bir iletişim kurabilmektedirler	○	○	○	○	○
Her düzeyde çalışanlar arasında iletişimi arttırmak için sosyal etkinlikler yapılmaktadır	○	○	○	○	○
Güvenlik personeli tarafından Finsye gelen vatandaşın karşılanması ve yönlendirilmesi iyidir	○	○	○	○	○
Güvenlik personelinin çalışanlarla iletişimi iyidir	○	○	○	○	○
Amirlerimizle çalışanlar arasında karşılıklı ve sağlıklı bir bilgi ve haber akışı vardır	○	○	○	○	○
Her konuda düşüncelerimi mesai arkadaşlarıma rahatlıkla ifade edebiliyorum	○	○	○	○	○
Yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımın beni anlamadıklarını düşünüyorum	○	○	○	○	○
Dinlemekten çok konuşmayı tercih ederim	○	○	○	○	○

6. BİRİM İÇİNDE UYUM VE TATMİN

	1	2	3	4	5
Çalıştığım birimde çalışanlar arasında iyi bir uyum vardır	○	○	○	○	○
Çalıştığım birimde çalışanlar arasında takım halinde çalışma alışkanlığı vardır	○	○	○	○	○
Şu anda yapmakta olduğum işten çok memnunum	○	○	○	○	○
Şu anda çalışmakta olduğum birimdeki amirlerime güveniyorum	○	○	○	○	○
Şu anda çalışmakta olduğum birimdeki iş arkadaşlarıma güveniyorum	○	○	○	○	○
Çalışırken kendimi daima baskı altında hissediyorum	○	○	○	○	○
Şu anda yapmakta olduğumuz iş, bireysel ve mesleki gelişimime katkı sağlamaktadır	○	○	○	○	○

7. ÇALIŞMA ORTAMI (SOSYAL)

	1	2	3	4	5
Çalışanların performansı ölçülür ve değerlendirilir	○	○	○	○	○
Çalışanlara terfi tayin imkanı sağlanmaktadır	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda çalışanlar arasında ayırım yapılmaz	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri için uygun ortamlar sağlanır	○	○	○	○	○
Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için imkanlar sağlanır	○	○	○	○	○
Benim çalıştığım birimde çalışma ortamı huzurludur	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda verilen görevleri yaptığım ve kurallara uyduğum sürece iş güvencem vardır	○	○	○	○	○
Zaman zaman ücret dışı sosyal yardımlar verilmektedir.	○	○	○	○	○
Verilen eğitimler yaptığımız işe ve bireysel gelişimimize katkı sağlıyor	○	○	○	○	○
Şu anda yapmakta olduğum işim yüzünden sık sık yalan söylemek zorunda kalıyorum	○	○	○	○	○

8. ÇALIŞMA ORTAMI (FİZİKSEL)

	1	2	3	4	5
Çalıştığımız odanın fiziksel imkanları (aydınlatma, ısınma, gürültü vb.) çalışmaya elverişlidir	○	○	○	○	○
Kamu kurumundaki çalışma odaları ile koridorların (genel mekanlar) temizliği yeterlidir.	○	○	○	○	○
Tuvaletlerin temizliği yeterlidir	○	○	○	○	○
Çalışma ortamımızda rahatsız edecek kadar gürültü yoktur	○	○	○	○	○
Masa, koltuk ve dolap gibi çalışma eşyalarımız yeterli kullanışlıdır	○	○	○	○	○
Çalıştığım binada yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır. Giriş-çıkış kontrolleri yeterlidir	○	○	○	○	○
Kamu kurumu işyerlerinde ve şantiyelerinde iş güvenliği önlemleri yeterlidir	○	○	○	○	○
Bize verilen görevlerin yerine getirilmesi için yeterli araç-gerecimiz mevcuttur	○	○	○	○	○
Kamu kurumunun sağladığı ulaşım (servis) imkanları iyidir	○	○	○	○	○
Kamu kurumunun sağladığı yemek imkanları yeterlidir	○	○	○	○	○

9. YÖNETİM ŞEKLİ, KARAR VERME VE KATILIM

	1	2	3	4	5
Her düzeyde çalışanın iş ile ilgili görüş ve önerileri dikkate alınır	○	○	○	○	○
Yöneticilerimiz takım çalışmasını bir yönetim modeli olarak benimsemektedirler	○	○	○	○	○
Bağlı olduğum yönetici, yaptığım işle ilgili bana karar verme yetkisi tanır (inisiyatif kullanma)	○	○	○	○	○
Çalışanlara kurumun amaç ve hedefleri ile ilgili olarak bilgi verilmektedir	○	○	○	○	○
Bölüm ve bireysel hedeflere ulaşabilmek için, yöneticiler çalışanları doğru yönlendirmektedir	○	○	○	○	○
Çalışanlara görev verilirken bilgi ve yetenekleri dikkate alınır	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda, bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru eleman politikası uygulanır	○	○	○	○	○
Çalıştığımız birimi ilgilendiren konularda yöneticiler, çalışanların görüşlerini alırlar	○	○	○	○	○

10. ÖDÜLLENDİRME VE MOTİVASYON

	1	2	3	4	5
Kamu kurumunda başarılı işlere takdir ve ödüllendirme uygulamaları yapılmaktadır	○	○	○	○	○
Çalıştığım birimdeki yöneticiler çalışanların başarılarını takdir ederler	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda her zaman iyi yapılan iş takdir edilir	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda en çok tanık olduğum şey, insanların birbirlerinin arkasından konuşmalarıdır	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda başarılı insanlar, kıskançlıktan dolayı daha çok eziliyor	○	○	○	○	○
Bu işyerinde verilen sözler yerine getirilmiyor	○	○	○	○	○

11. YÖNETİCİLERLE İLİŞKİLER

	1	2	3	4	5
Bağlı olduğum yönetici çalışanlarıyla deneyimlerini paylaşır, çalışanlarına zaman ayırır	○	○	○	○	○
Bağlı olduğum yönetici işle ilgili sorunlarıma hızlı ve kalıcı çözümler getirir	○	○	○	○	○
Bağlı olduğum yönetici çalışanlarına her zaman örnek olur	○	○	○	○	○
Bağlı olduğum yönetici kendi birimimizde çalışanlar arasında ayırım yapmaz. Adil bir kişidir	○	○	○	○	○
Bağlı bulunduğum amir, açık fikirli, dürüst ve tutarlı davranışlar sergiler	○	○	○	○	○
Bağlı bulunduğum amir, etkin, yaratıcı düşünce ve eylemlerime fırsat verir	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda çalışmalar ve gelişmeler hakkında bağlı bulunduğumuz amir tarafından bilgilendiriliriz	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda üst yönetimi çalışanlar ile şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler kurar	○	○	○	○	○
Üst yönetim, Kamu kurumunu temsil etmede başarılıdırlar	○	○	○	○	○
Amirlerimiz her zaman çalışanlara kaba ve kişiliklerini rencide edici davranmaktan kaçınırlar	○	○	○	○	○
Hiçbir zaman yöneticilere güvenilmez	○	○	○	○	○

12. GENEL MEMNUNİYET

	1	2	3	4	5
Kamu kurumunda çalışmaktan çok memnunum	○	○	○	○	○
Kamu kurumunda çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim	○	○	○	○	○
Kamu kurumu bir aile, kendimi de bu ailenin bir ferdi olarak görüyorum	○	○	○	○	○
Kamu kurumunun hizmetleri herkes tarafından beğenilmektedir	○	○	○	○	○
Kamu kurumu hizmet verdiği yöre halkının memnuniyetini esas alan bir kuruluştur	○	○	○	○	○
Kamu kurumu çalışanların memnuniyetine önem veren bir kuruluştur	○	○	○	○	○
Kamu kurumu çevreye duyarlı bir kuruluştur	○	○	○	○	○
Kamu kurumu eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi toplumsal sorumluluklarını yerine getiren bir kuruluştur	○	○	○	○	○
Kamu kurumu çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi takip eder	○	○	○	○	○

1-Kesinlikle Katılmıyorum
2-Katılmıyorum
3-Kararsızım
4-Katılıyorum
5-Kesinlikle Katılıyorum

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	: Selin MUTLU
Uyruğu	: T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi	: Keçiören-ANKARA / 01.01.1989
Medeni Hali	: Bekar
Adres	: Şenlik Mah. Beyaz Sok. Şen Apt. 7/11 Keçiören/ANKARA
E-Posta Adresi	: selin.mutlu730@gmail.com
İletişim (Telefon)	: 0505 454 67 52

EĞİTİM

Lise	: Kalaba (Yabancı Dil Ağırlıklı) Lisesi
Lisans	: Cumhuriyet Üniversitesi
Yüksek Lisans	: Türk Hava Kurumu Üniversitesi

MESLEKİ DENEYİM :

YABANCI DİL :