

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE STRESİN
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
ÇALIŞANLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİNİN UYGULAMALI OLARAK
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BİLAL CEYHAN

İstanbul, 2012

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BÖLÜMÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE STRESİN
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
ÇALIŞANLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİNİN UYGULAMALI OLARAK
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BİLAL CEYHAN

Tez Danışmanı: DOÇ.DR. TUNÇ BOZBURA

İSTANBUL, 2012

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BÖLÜMÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

Tezin Adı: Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi
Öğrencinin Adı Soyadı: Bilal CEYHAN
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
_____ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı

Üye

Üye

ÖNSÖZ

Çalışma konumu belirlememde yönlendirici olan ve yüksek lisans öğrenimim süresince desteğini ve güvenini eksik etmeyen danışmanım Doç. Dr. Tunç BOZBURA, tezli yüksek lisans yapmam konusunda yönlendirici olan Doç.Dr.Hakan Murat KORKMAZ'A deneyimini paylaşan, uygulamaya yönelik araştırmalarımnda desteğini esirgemeyen İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne ve çalışma arkadaşlarıma, Bu süreç içerisinde beni yalnız bırakmayan ve destekleyen Eşim Ayşe CEYHAN'A, emek ve sevgileri ile beni bugünlere getiren Anne ve Baba'ma , maddi ve manevi destekleri ile her zaman yanımda yer alan dostlarım Bilal CANSU, Cüneyt SÜLEYMANOĞLU, Ekrem İNCE ve Emrullah OCAK'A teşekkürü bir borç bilirim.

Haziran 2012

Bilal CEYHAN

ÖZET

ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE STRESİN İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÇALIŞANLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN UYGULAMALI OLARAK İNCELENMESİ

Bilal Ceyhan

Yüksek Lisans Tezi, İnsan Kaynakları A.B.D.
Danışman: Doç.Dr.Tunç BOZBURA

Haziran 2012, 171 Sayfa

Her geçen gün artan iş yükü ve çevresel faktörler stres sorununu ortaya çıkarmaktadır. Günümüzün modern hastalığı olarak da tanımlanan stres yaşam konforu başta olmak üzere iş performansı ve verimliliği üzerinde oldukça olumsuz etkiler yaratmaktadır. Yaşanan bu stres sorunları performans kaybı, verimlilik azalışı, iletişim sorunu, fiziksel ve ruhsal sorunlar olmak üzere bireyin sosyo-kültürel konforunu derinden etkilemektedir. Bu çalışmada İstanbul Büyükşehir Belediyesi içerisinde görev alan 250 personel üzerinde uygulamalı olarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ekte sunulan anket kullanılmış ve ankete katılım sağlayan bireylerin demografik ve stres faktörüne yönelik sorulara cevap vermesi istenmiştir. Bu süreç yaklaşık olarak 4 ay sürmüştür. Anket güvenilirliği ve uygulama sonucunda Cronbach's Alpha 964 değeri yakalanmıştır. Katılımcı dağılımına baktığımızda 124 erkek 126 kadın çalışan uygulamaya eşlik etmiştir. Anket verileri SPSS istatistik 17 programı ile analiz edilmiştir. Analizde istatistiksel olarak bazı teknikler kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda stres faktörünün sosyal hayat başta olmak üzere çalışanların iş yaşam kalitesini düşürdüğü, performans ve verimlilik üzerinde olumsuz etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Stres, Performans, Verimlilik, İş Yaşam Kalitesi, Örgüt

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL STRESS MANAGEMENT AND APPLIED ANALYSIS OF EFFECT OF STRESS ON WORK PERFORMANCE OF İSTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY EMPLOYEES

Bilal CEYHAN

Post Graduate Thesis, Department of Human Resources
Counselor: Assist. Doç.Dr.Tunç BOZBURA

June 2012, 171 Pages

Increasing work load and environmental factors are bringing about the stress problem. Stress which can be also defined as modern disease of our age creates considerably negative effects on life comfort and work performance and efficiency. These stress problems affect the individual's socio-cultural comfort deeply like performance loss, decrease in efficiency, communication problem, physical and mental problems. In this study, an applied research was carried out on 250 employees working in Istanbul Metropolitan Municipality. The enclosed questionnaire was used in the research and participants to questionnaire were demanded to answer the questions directed to demographic and stress factor. This process lasted 4 months approximately. Questionnaire reliability and Cranach's Alpha 964 value were obtained following the implementation. When we look at the participant distribution, 124 men and 126 women attended the application. Questionnaire data were analyzed with SPSS statistics 17 program. Some technical terms were used statistically in the analysis. Following the study, it was concluded that stress factor decreases both social life and work life quality of employees, and creates negative effect on performance and efficiency.

Key Words: Stress, Performance, Efficiency, Work Life Quality, Organization

İÇİNDEKİLER

TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
1.GİRİŞ	1
2.LİTERATÜR TARAMASI	7
2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	7
2.1.1 Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı	7
2.1.1.1 Örgüt kültürünün tarihçesi ve artan önemi	11
2.1.1.2 Örgüt kültürünün özellikleri ve unsurları.....	17
..... 2.1.1.2.1 <i>Temel değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar</i>	20
..... 2.1.1.2.2 <i>Hikâye ve mitler</i>	24
..... 2.1.1.2.3 <i>Liderler ve kahramanlar</i>	26
..... 2.1.1.2.4 <i>Semboller</i>	28
..... 2.1.1.2.5 <i>Törenler</i>	30
..... 2.1.1.2.6 <i>Dil</i>	32
..... 2.1.1.2.7 <i>Örgütsel uygulamalar</i>	33
2.1.2 Örgüt Kültürünün Boyutları.....	35
2.1.2.1 İnsiyatif kullanma düzeyi.....	37
2.1.2.2 Sorumluluk alma düzeyi	39
2.1.2.3 Katılımcılık düzeyi.....	40
2.1.2.4 Başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeyi	41
2.1.2.5 Değişime karşı tutum.....	41
2.1.3 Örgüt Kültürünün Oluşturulması	44
2.1.3.1 Kültürün oluşturulmasında kurucunun rolü	44

2.1.3.2	Kültürlerin örgütlere yerleştirilmesi	47
2.1.4	Örgüt Kültürü'nü Öğrenme ve Yaşatma	49
2.1.4.1	İş gören seçimi	49
2.1.4.2	Üst Yönetimin tutum ve davranışları.....	50
2.1.4.3	Örgütsel sosyalizasyon (toplumsallaşma)	50
2.1.5	Örgüt Kültürünün Değişimi.....	51
2.1.6.	Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetimin Önemi ve Örgüt Kültürüne Etkisi.....	52
2.2	İNSAN VE İNSAN FAKTÖRÜ.....	55
2.2.1	İnsan Yapısı ve İşleyişi	57
2.2.2	Bireyin İşinden ve Hayatından Beklentileri.....	62
2.2.2.1.	İnsan ihtiyaçlarını belirleyen faktörler.....	63
2.2.3	İnsan İhtiyaçlarının Karşlanması ve Önemi	69
2.2.4	İnsan Davranışlarının İncelenmesi	71
2.2.4.1	Uyarıcılar	74
2.2.4.2	Tepkiler	75
2.2.5	Kişiliği Oluşturan Kuram ve Katmanlar.....	80
2.2.5.1	Sigmund Freund'un kişilik kuramı.....	81
2.2.6	İnsan Tipleri ve Özellikleri	83
2.2.7	İnsan ve Bireyleri Anlamak ve Engelleri Belirlemek	85
2.2.8	Günümüzde İş İlişkileri ve Bunun Önemi.....	86
2.2.9	Motivasyon	90
2.2.9.1	Yönetici açısından motivasyonun önemi	95
2.2.9.2	Çalışanlar açısından motivasyonun önemi.....	95
2.2.9.3	Motivasyonun performans üzerindeki etkisi	96
2.2.9.4	Motivasyon stilleri	96
2.2.9.5	Motivasyon ve kendini takdir etme	98
2.2.9.5.1	İç motivasyon	99
2.2.9.5.2	Dış motivasyon	100
2.2.9.5.3	Motivasyonun moral ve iş tatmini üzerindeki etkisi.....	103

2.3 STRES	107
2.3.1 Stresin Tanımı	108
2.3.2 Stres Sırasında Bedende Meydana Gelen Değişiklikler	113
2.3.3 Stresin Sebep ve Sonuçları	115
2.3.4 Stres ve Psikolojik Özellikler	117
2.3.5 Stresin ve Etkilerinin Uzun Dönem Unsurları	117
2.3.6 Stres ve Stresin İş Performansı Üzerindeki Etkileri	119
2.3.7 Bireysel Performans Unsurları	120
2.3.8 İş Yeri Ortamı ve Stres	121
2.3.9 Stres ve Performans İlişkisi	123
2.3.10 Stres ve Kişilik	123
3. VERİ VE YÖNTEM	125
3.1 ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE STRESİN İSTANBUL BÜYÜK ŞEHİR BELEDİYE ÇALIŞMANLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN UYGULAMALI OLARAK İNCELENMESİ	125
3.1.1 Amaç	125
3.1.2 Kapsam	126
3.1.3 Yöntem	126
4. BULGULAR	127
4.1 KULLANILAN MATERYALLER	127
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	149
KAYNAKLAR	150
EKLER	161
ÖZGEÇMİŞ	171

TABLULAR

Tablo 2.1: Kurumsal kültüre ilişkin boyutlar.....	35
Tablo 2.2: Karşılıklı güven ve anlayış	89
Tablo 2.3: Kişilik özellikleri.....	124
Tablo 4. 1: Reliability statistics.....	127
Tablo 4. 2: Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımı	128
Tablo 4. 3: Araştırmaya katılan bireylerin yaş dağılımı	128
Tablo 4. 4: Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumu dağılımı.....	128
Tablo 4. 5: Araştırmaya katılan bireylerin işletmede çalışma süresi dağılımı	129
Tablo 4. 6: Araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları kurumdaki konumlarının dağılımı.....	129
Tablo 4. 7: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkinin t testi sonuçları.....	130
Tablo 4. 8: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile medeni durum arasındaki ilişkinin t testi sonuçları.....	132
Tablo 4. 9: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile kurumdaki konumu arasındaki ilişkinin t testi sonuçları.....	134
Tablo 4. 10: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile yaş dağılımı arasındaki ilişkinin Anova testi sonuçları ve aralarındaki farkın Tukey testi sonuçları.....	136
Tablo 4. 11: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin Anova testi	

sonuçları ve aralarındaki farkın Tukey testi sonuçları.....	139
Tablo 4. 12: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile işletmede çalışma süresi arasındaki ilişkinin Anova testi sonuçları ve aralarındaki farkın Tukey testi sonuçları.....	142
Tablo 4. 13: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile işletmede toplam iş tecrübe süresi arasındaki ilişkinin Anova testi sonuçları ve aralarındaki farkın Tukey testi sonuçları....	145

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: İnsan beklenti ve farklılıkları.....	59
Şekil 2.2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramiti.....	63
Şekil 2.3: Maslow'un gereksinin hiyerarşisi morgan.....	64
Şekil 2.4: Eysenck insan tipi modeli.....	82
Şekil 2.5: Stresin aşamaları.....	113
Şekil 2.6: Stres kaynakları ve yenilenme.....	115
Şekil 2.7: Performans.....	122

KISALTMALAR

TKY : Toplam Kalite Yönetimi
ABD : Amerika Birleşik Devletleri

1.GİRİŞ

Stres günümüz toplum ve bireylerinin yaşam süreci içerisinde sıklıkla karşılaştıkları en önemli psikolojik sorundur. Bu sorun nedeniyle toplum bireylerinin birçok olumsuzlukla karşılaşması kaçınılmazdır. Stres birçok araştırmacı ve bilim insanına göre, günümüzün sosyal ve psikolojik vebası olarak gösterilmektedir.

En önemlisi stres; kişinin ruh ve fizik sağlığını, sosyo-kültürel hayat içerisinde yaşam konforunu derinden etkileyen sosyal bir orun olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş hayatı içerisinde oluşan sorunlar bireyin; davranış, düşünce, faaliyet, çalışma, ikili ilişki ve iletişim sürecini etkiler.

Oluşan bu sorunlara paralel olarak birey yoğun stres altına girer. Bu gibi durumlarda bireyin yaşam konforu ve iş hayatındaki verimliliği azalır. Yine bu alanda yapılan bazı çalışma ve araştırma sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

“Stres kişiyi normal süreçten ayıran normal dışı davranışların sergilenmesine neden olan olumsuzluktur.”¹

“Sters; bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanmaya verilen tepkidir.”²

¹Nakaşima, Ş., 2011. “Stres Nedir”, www.baktabul.net Erişim: 01.12.2011
<http://www.baktabul.net/nedir/75635-stres-nedir-stres-tanimi-stres-anlami-stres-hakkinda.html>

² Hellrgiegel, D. At Al., 1983. “Organizational Behavior”, West Pub Com, P.488

“Stres, kişilerde meydana gelen ve onları normal faaliyetlerinden sapmaya zorlayan durumdur.”³

“Stres bireyin fiziksel ve ruhsal olarak zorlanması, olumsuz iş davranışları başta olmak üzere çevresiyle olan uyum sürecini etkileyen ve tehdit eden bir sosyal sorundur.”⁴

Bu sosyal sorun bireyin başta ruhsal yapısı olmak üzere davranış ve tutumlarını olumsuz yönde etkiler. Ayrıca yoğun yaşanan stresin bireyin fiziksel ve ruhsal sınırlarını derinden tehdit ettiği belirtilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre;

Selye; (1974) stres bireyde enerji tükenmesi ve kendi kendine yetememesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ortaya çıkan bu sorun bireyin enerjisini stresle başa çıkmak için kullanılmasına ve diğer yaşam süreci içerisinde kullanma ihtiyacı hissettiği alanlarda yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Yine Selye’ye göre stres; fizyolojik ve biyolojik sistemi etkisiz hale getiren en önemli psikolojik sorun olarak gösterilmektedir.⁵

Yoğun stres altında kalan birey başta ruhsal ve sosyal sorunlar yaşamaya, yaşadığı bu sorunlar nedeni ile performans ve iş verimliliğini etkileyen olumsuzluklarla karşı karşıya kalır. Günümüz koşullarında ortaya çıkan bu sorun bireyin çevre ilişkilerine ve en önemlisi örgütsel çalışma ilişkisini olumsuz kılar.

³ Beehr, T.A., J.E. Newman, J.E., 1978. "Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model And Literature Review", Personnel Psychology, (31), Pp.664-699.

⁴ Şahin, N., 1994. “Stresle Başa Çıkma”, (Ed. Suna Tevruz), Türk Psikologlar Derneği Yayını No.2, Ankara.

⁵ Selye, H., 1974. “Stress Without Disstress”, New York; J.B.Lippencott Comp, Pp.26-39.

Günümüz teknoloji çağını yaşamaktadır. Kurumsal işletmeler ortaya çıkan stres sorunu ile ilgili olarak bazı çalışmalar gerçekleştirmekte ve stres sorunu yaşayan personelin rehabilitasyonu konusunda programlar uygulamaktadır. Bunun en önemli uygulamaları arasında kişisel gelişim, etkinlik yönetimi, zaman yönetimi, çalışanları geliştirmek, stresle mücadele, ekip çalışması, ekip yönetimi ve örgütsel performans yönetimi şeklinde yürütülen programlardır. Geliştirilen bu programlar başta kişisel gelişim olmak üzere örgütsel gelişim sürecine de oldukça fazla katkı sağlar.

Yine günümüz işletme ve kurumlarında örgütsel iletişim ve etkileşim büyük önem arz eder. Doğru iletişim ve etkileşim, örgütsel bağlılık ve başarıyı ortaya çıkaran en önemli faktördür. Her örgütün veya kurumum kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt ilişkisi bu nedenle önemli kavramlardır.

Kültür kullanımı çok kolay, tanımlanması ise zor bir kavramdır. Kültür kavramı üzerinde yüzlerce tanım yapılmıştır. Son yıllarda bu kültür kavramı örgütler açısından da sıkça gündeme gelen ve TKY içerisinde de sıklıkla vurgu yapılan bir kavramdır. Kültür kısaca yaşam biçimidir. ⁶

Demografik özellikler örgütten örgüte farklılık gösterir. Bu durum toplumlar arasında da aynıdır. Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi bu kültürün kullanım özellikleri toplumdan topluma değişir.

⁶ Yüceler, A., 2009. “Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma”; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, Konya. Ss.446-458

Demografik özellikler, örgütün niteliklerine göre farklılıklar meydana getirir. Bunlar; çalışan personelin nitelikleri, eğitimi, tecrübesi, konumu, cinsiyeti, yetkisi, geliri, medeni durumu gibi değer ve nitelik kavramları şeklindedir. Toplumsal demografik özellik ise yaş, nüfus, cinsiyet, iş gücü durumu, geliri, ekonomik gücü, düşüncesi, inançları ve yerleşim biçimi şeklinde ifade edilmektedir.

Demografik özelliklere bağlı olarak örgüt ve toplumlarda bazı değer sistemleri meydana gelir. Bunlar inanç ve ahlaki değerler şeklinde ifade edilir. Bunlara paralel olarak da kültürel değerler bulunur. Kültürel değerler örgütsel ve toplumsal açıdan değerlendirilir. Ayrıca örgüt kültürüne paralel olarak da iklim politikaları uygulanır.

“Değer sistemleri ise toplum bireylerine egemen olan değerleri ve inançları kapsar. Ayrıca iş ahlakı da değerler sisteminin bir parçasını oluşturur.”⁷

“Kültür bir örgütte (okulda) yaşama geçirilmiş bilinçli bilinçsiz ya da yarı bilinçli, şekilde uygulanan bir dizi sayıtlı inanç ve değerler bütünüdür. Kültür okulun davranışsal düzenlemelerine damgasını vurur.”⁸

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendilerine aşılınmış inanç ve değerleri ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel iklim kültürü insan psikolojisinin daha çok derinliklerinde yer alır. Kültür örgütün az bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturur.

⁷ Dönmez, B., Korkmaz, M., 2011. “Örgüt Kültürü – Örgüt İklim Ve Etkileşimleri”, İib Dergisi, Sayı: 2, Cilt: 1, Ekim-Kasım-Aralık, ss.169-186

⁸ Ayık, A., 2007. “İlk Öğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkinliği Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri A.B.D. Yayınlanmış Doktora Tezi, Erzurum. Ss.1-199

İklim politikaları uygulamaları ve teşvikleri gözlenebilirken, kültürün değerleri ve inançları doğrudan görülmez. “Örgütün kültürü, örgütsel davranışın oluşturduğu ortamdır.”⁹ İş gören uyumunu ve uyumsuzluğunu bu ortam içinde gösterir. Örgütün kültürü değerleri ve düzgüleriyle, iş görenlerce yaşandığı için onların davranışlarını etkiler. Bir örgütün özelliği kültürünün değer ve düzgüleriyle anlatılabilir. “Örgütün kültür değerleri ve düzgüleri iş görenin uyumunun hem araçları hem de ölçekleridir.”¹⁰

Örgütsel kültür örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutum ve değerlerden oluşan bir yapıdır.

Bu çalışmanın amaç ve kapsamında yerel yönetimlerde “İstanbul Büyük Şehir Belediyesi” içerisinde yer alan ve çalışan personelin örgütsel stresin iş performansı üzerinde oluşturduğu olumsuzluğun tespit edilmesi ve oluşan örgütsel stresin yönetimi ve iyileştirilmesi konusundaki çalışmalar ele alınmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde “Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımına yönelik konular ele alınmış, ikinci bölümde ise “İnsan ve İnsan Faktörü” üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde “Stres Kavramı ele alınmıştır.” Üçüncü bölüm içerisinde kurumsal ve örgütsel stres değerlendirilmiş olup, bazı konu başlıkları altında bölüm literatür olarak ele alınmıştır. Ayrıca performans ve stres ilişkisi yapılan araştırma ve çalışmalarla desteklenmiştir.

⁹ Güçlü, N., Şehitoğlu, E.T., 2006. “Örgütsel Değişim Yönetimi”, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 13, Erzurum. Ss.1-15

¹⁰ Sarpkaya, P.Y., 2011. “Fakir Baykurt’un Gözüyle Köy Enstitülerinde Örgüt Kültürünün Değişimi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Eylül Sayı:3, Cilt:19, Kastamonu. Ss.743-746

Dördüncü bölümde demografik ve 5'li likert ölçekli hazırlanan sorulardan oluşan anket İstanbul Büyük Şehir Belediye çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Uygulanan anketin güvenilirliği daha önce yapılan iki farklı çalışmadan esinlenilerek hazırlanmış ve çalışmaya uyarlanmıştır. “Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN, Ali Bircan ÖZTEMİZ’in Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerine Bir Uygulama Konu başlıklı Erciyes Üniv.İ.İ.B.F. Dergisi Sayı 23, Temmuz Aralık 2004 ss.61-85) ve (Akın ARSLAN, Murat KORKMAZ, Güran YAHYAOĞLU’nun Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Konu başlıklı İİB Uluslar Arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı 2, Yıl 2011) makalelerinde kullanılan anketlerden yararlanılmıştır. İlgili anketlerin kullanımı konusunda makale yazarlarından onay alınmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan anket sorularının bazılarında değişiklik yapılarak çalışmaya uyarlanmıştır.

2.LİTERATÜR TARAMASI

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

2.1.1 Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı

Belirli bir grup ya da insan topluluklarının herkesçe anlaşılır şekilde bir amacın gerçekleştirilmesi için birlikte hareket eden topluluğa örgüt denir.¹¹ Örgüt; insan ve toplulukların belirli bir amaç ya da hedefe ulaşmalarını sağlayan sosyal bir araçtır. Belirli bir amaç ya da hedefe ulaşmada birlikte hareket sağlayan gruplar örgütü oluşturur. Bireylerin birlikte hareket etmesi ile belirlenen hedeflere ulaşmada kullanılan en etkili materyal iletişimdir. Doğru kullanılmayan iletişim örgüt başarısını olumsuz etkileyen en

¹¹ Terzi, A.R., 2000. “Örgüt Kültürü”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. S.1.

önemli faktördür. Bu olumsuzluk ortak amaçların belirlenmesi hususunda örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkiler.

İletişim örgüt bireylerine neyi neden yapmaları gerektiğini açıklamada yardım eden, bireylere örgütsel sorumluluk duygusunu aşıl原因an örgüt üyelerini örgüte ve birbirine bağlayan bir araçtır.¹²

Örgüt; iki veya daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş topluluğudur. Bu topluluk belirli disiplin kuralları ve ortak alınan kararlar çerçevesinde davranış sergiler. Topluluğun ortak hareketi başarıya ulaşmanın en önemli faktörüdür. Örgüt içerisinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz olaylar, örgütün karşılıklı gerçekleştirdiği davranış biçimidir. Örgüt üyesi olan birey; yaptığı işten ne kadar zevk alır ve örgüt içerisinde uygulanan kurallara ne kadar bağlı kalırsa başarıya ulaşmak da bir o kadar kolay olur. Yine bu konuda söylenmiş bir söze baktığımızda bu durumu daha iyi anlatmaktadır.

“İşten ne kadar zevk alıyorsan kazancında o kadar fazla olacaktır.” (M.Twain)¹³

Bir örgütün yapısını karşılıklı davranış biçimi ve uygulamalar tanımlar. Örgüt yapısını oluşturan davranış biçimleri ve örgütün doğası, örgütten örgüte değişiklik gösterir. Örgüt başarısının sağlanabilmesi için; örgüt içerisindeki bireyler ikili davranış içerisinde bulunur.

Bu tip davranışlar genellikle bir tip yapı ile tanımlanmaktadır. Bazı örgütler biçimsel olarak birincil derecede kabul edilir. “Biçimsel olarak kabul edilen örgütler genellikle birincil önem arz eder.”¹⁴

¹² Dönmez, B., Ve Korkmaz, M., (2011. “Örgüt Kültürü Örgüt İklim Ve Etkileşimleri”, İib Dergisi, Sayı: 2 Cilt:1 Yıl 2011, İstanbul. www.iibdergisi.com

¹³ Baltaş, A., 2010. “Yeni Binyılda İş Başarısının 12 Anahtarı”, Remzi Kitapevi, 3 Baskı, İstanbul. S.27

¹⁴Hicks, H., (1979. “Örgütlerin Yönetimi”, Tekok O, Bintuğ A., Sen S. (Çev.), 3. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara. S. 18.

Biçimsel olarak hareket eden örgüt yapısında; yapılan çalışmalar eş güdümlü ve ilişkiler düzenlenmiş şekildedir. Ayrıca her örgüt yapısında kendine özgü bir hiyerarşi düzeni ve kontrol mekanizması bulunur. Bu mekanizma yetkileri belirlenmiş kontrol ve denetim bireyleri tarafından idare edilen, belirli topluluklar halinde farklı görevlerde bulunan bireylerden oluşur. Oluşan her birey örgüt içerisinde belirli bir görevi üstlenmiştir.

Bir örgütün her bir bireyi, bir zincirin halkaları gibidir. Bu halkalardan birisinin kopması ya da zarar görmesi durumunda diğer örgüt üyelerinin de zarar görmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Yine her örgütün bir kültür değeri bulunur. Kültür; toplumdan topluma, aileden aileye, bireyden bireye ve örgütten örgüte değişiklik gösterir. Kültür kuralları ve uygulamaları yapının işleyişine göre değişir. Aynı kara parçası üzerinde yaşayan topluluklar içerisinde bile bu kültürel değerler farklıdır. Kültür farklılıklarını oluşturan faktörler arasında, gelir, dil, kural, anlayış, örf ve adetler, coğrafik yapı ve yönetim şekli bulunur. Kültür tanımlamasında literatürde birçok farklı görüş vardır. Fakat kültür nedir, nasıl tanımlanabilir ve kültür nelerden oluşur? Sorularına doğru cevap vermek gerekir.

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplara bakıldığında; günümüzde kültür konusu ile ilgilenen herkesi tatmin edecek bir tanımın olmadığı gerçeğidir. Her ne kadar bütün tanımlarda bazı farklılıklar olsa da genel olarak kullanılan kültür tanımına bakıldığında; “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı” şeklindedir.¹⁵

Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, o toplum içerisinde yer alan örgütlerinde kendine özgü bir kültürü bulunur. Sosyal sistem olarak toplum içerisinde yaşayan örgütler, içerisinde bulunduğu çevre ile sürekli olarak alışveriş içerisinde.

Yukarıda belirttiğimiz gibi, kültür kavramının tam olarak ne olduğu açıklanmış değildir. Ayrıca bu kavramı örgütlerle birlikte kullanan bilim adamı ve araştırmacılara göre “Örgüt Kültürü” kavramının da tam bir uzlaşma ile tanımlandığını söyleyemeyiz. Fakat örgüt

¹⁵ Koçel, T., 2003. “İşletme Yöneticiliği”, 9.Bası, Beta Basım Yayın, İstanbul. S.30

kültürünün bir sistem olarak düşünmesi sonucunda, her örgütün sahip olduğu bir kültür ve bu kültürün bir parçası haline gelmiş örgüt yapıları olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır.

Konuya daha geniş bir perspektifle yaklaşılması durumunda ise örgüt kültürünün sektör kültürü yani örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna özgü kültürün bir alt sistemi olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürü, sektör kültürünün, sektör kültürü ise toplum kültürünün bir parçası niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde örgüt kültürü de bölümlerin kültürü ve bireysel kültür gibi çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır.

Endüstriyel ve sanayi toplumlarında özellikle bu alanda çalışmalar yapan sosyologlar ve insan bilimciler; örgüt kültürünü farklı yön ve biçimlerde değerlendirerek tanımlamaya çalışmıştır.

Schein'e göre örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir.¹⁶

Peter ve Waterman ise örgüt kültürünü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşsan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş yapı olarak tanımlarlar.¹⁷

Hofstede, örgüt kültürü tanımları üzerinde bir görüş birliği olmadığını, buna rağmen örgüt Kültürünün sahip olduğu nitelikler konusunda birçok yazarın görüş birliği içinde olduğunu vurgulamaktadır.¹⁸

Örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir.

¹⁶ Hofstede, G., 1990. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantative Study Across Twenty Cases", Administrative Science Quarterly, June, S. 286.

¹⁷Hofstede, G., 1990.a.g.e. s.286

¹⁸ Hofstede, G., 1990. a.g.e. s.286

Örgüt kültürünü daha kapsamlı şekilde tanımlayan bir tanıma göre; “örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür.”¹⁹

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar genelde soyut ya da somut yönde odaklanmıştır. Kavramı tanımlayan bir grup yazar; örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluştuğu bir kavram olarak ele almaktadır. Bazı yazarlara göre ise örgüt yapısı içerisinde direkt olarak gözlene bilen kavramları ele almıştır. Bunlar; “törenler, hikâyeler, kıyafet, dil ve gelenek” şeklindedir. Örgüt kültürünü daha çok gözleyip izleyerek bir takım değerler bütünü oluşturan yazarlara göre yapılan tanımlar fiziksel normlar üzerine oturtulmaktadır.²⁰ Yine bazı araştırmacılara göre ise örgüt, süreklilik arz etmek zorundadır. Buna yönelik yapılan bir tanımlama aşağıdaki gibidir.

“Bir örgütün kültürünün oluşabilmesi için uzun bir geçmişi ve sürekli çalışanlarının bulunması zorunludur.”²¹

Örgüt kültür ve sürecini anlayabilmek için öncelikli olarak örgüt kültürünün tarihçesi ve önemini bilmek gerekir. Örgüt kültürünün geçmişi ve örgüt kültürünün önemini arttıran nedenleri bir başlık altında toplayarak incelememiz gerekir.

2.1.1.1 Örgüt kültürünün tarihçesi ve artan önemi

¹⁹Ataman, G., 2002. “İşletme Yönetimi”, Türkmen Kitapevi, Türkmen Kitabevi, İstanbul. S.520.

²⁰ Ataman, G., 2002. a.g.e. s.520

²¹Edgar, H., 2002. "Örgütsel Kültür", Çev. Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 4, Sayı:3, İzmir. S.6.

1930'larda Chester Bernard ve Elton Mayo tarafından; örgütlerde biçimsel olmayan yapıları ele alarak bu örgütlerin doğasını, değer, norm ve duyguları incelenmiştir. Daha sonraları Katz ve Kahn, her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu vurgulamıştır.²²

1960'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Harsison Trice liderliğinde bir grup araştırmacının başlattığı çalışmalar ve İngiliz Barry Turner'ın "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı çalışması ile Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak öne çıkmaktadır.²³

1980 li yıllardan sonra önem kazanan örgüt kültürü; Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de 1979'da yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi bu ivmenin başlangıcı olarak kabul edilebilir.²⁴

Daha sonra konunun Business Week'in Ekim 1980 sayısı ve Fortune dergisinin Mart 1982 sayısında tartışılmasıyla konu akademik yazın dışında kamuoyunda da popülerlik kazanmıştır. "Kültür fikri yeni olmamakla birlikte, örgüt bağlamında kültürün tartışılması yeniydi. Konu antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ilgiyle karşılandı."²⁵

Japon firmalarının ekonomik başarısı örgüt kültürü kavramının üzerinde önemle durulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Japonya'nın Küreselleşme süreciyle birlikte süper güç olma idealleri, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının temelini oluşturan kavramlara paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, kahramanlar, törenler gibi kavramlara vurgu yapılmasını ve yönelmesini zorunlu kılmıştır.

²²Hofstede, G. At Al., 1990. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantative Study across Twenty Cases", Administrative Science Quarterly, (35) Pp.286-316.

²³Rutherford, S., 2001. "Organizational Cultures, Women Managers And Exclusion", Women In Management Review, Vol. 16, No. 8, S.372.

²⁴Yağmurlu, A., "Örgüt Kültürü: Tanımlar Ve Yaklaşımlar", [Http://Dergiler.Ankara.Edu.Tr/Dergiler/42/480/5600.Pdf](http://Dergiler.Ankara.Edu.Tr/Dergiler/42/480/5600.Pdf) Erişim: 05/12/2011

²⁵ Yağmurlu, A., a.g.e.

Ayrıca Amerikan firmalar ve firma yöneticileri Japon firmaların bu başarılarını daha yakından takip etmek ve başarı unsurlarını kendi işletme ve yönetimlerinde kullanmak koşulu ile yakından incelemişlerdir. Yine örgütsel yaşamın sadece rasyonel seçimlerden oluşmadığı bunun yanı sıra rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün olduğunun farkına varılması ²⁶ örgüt kültürü kavramını gerçekte ön plana iten şey; Amerikan şirketlerinin Japonya gibi toplumdaki eşdeğer şirketler kadar iyi performans gösterememelerinin nedenini bilmek istemeleridir. Japon işletmelerin dinamizmi üzerine kafa yormaya başlamışlar, kendilerinde olmayıp onlarda olan bir takım kültürel ahlak özellikleri kendilerine örnek almışlar.

İkinci Dünya Savaşının ardından araştırmacılar örgüt içinde gelişen kültürleri anlamadan örgütleri değiştirmenin kolay olmadığını örgütsel kültürü hem değişimi engelleyici hem de değişim için bir araç olarak görmeye başladılar. Amerikan ekonomisinin 1970'lerdeki düşüşü çalışanlar ve yöneticiler arasında büyük kaygı uyandırdı. Yükselen Japon ekonomisinden etkilenecek Örgüt Kültürü için gerekli unsurlara ağırlık vermeye başladılar.²⁷

“1980'lerden önce yapılan bu çalışmalar, örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkilerin ve yapıların önemini vurgulayarak, örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır.”²⁸

İş ve çevre faaliyetlerine paralel olarak, örgüt kültürü değişiklik gösterebilir. Bu nedenle örgüt; çevreye uyum sağlamak ve dış çevreden gelen geri bildirimleri dikkate almak zorundadır. İşletme ve kurum içerisinde örgütten beklenenler ayrıca iş hayatı içerisinde başarının sağlanması ve istenilen verimliliği sağlayabilmesini zorunlu kılmaktadır. Yine bu çevreye bağlı olarak gelişen faktörler örgüt yapısını geliştirip kültürün yeni normlara

²⁶ Terzi, A.R., 2000. “Örgüt Kültürü”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. S.21

²⁷ Çetin, M.Ö., 2004. “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. S.13

²⁸ Ataman, G.U., 1995. “İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü”, Türkmen Kitabevi, İstanbul. S. 36

kavuşmasına katkı sağlar. Geri bildirim örgüt yapısı içerisinde normları geliştirip, paylaşılan ortak değerleri daha güçlü hale getirir.

“Böylece örgüt kültürü, bir yandan işletmelerin değişen çevre şartlarına adapte olmasını sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, firma içi uyumu paylaşılan norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır.”²⁹

Örgüt yapısı ve işleyişini geliştiren ve örgüt işleyişini şekillendiren farklı norm ve değerler de bulunmaktadır. Bu değerler örgüt kültürünün gelişiminde antropolog, sosyolog, psikolog ve ekonomistlerin katkılarının yanı sıra bu konuyla ilgili bilimsel çalışmaların 1970’li yılların sonlarında ve 1980’li yıllarda gelişme göstermesinin esas olarak üç nedeni bulunmaktadır:

- i. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya’ nın 1970’ lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir.
- ii. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları, Avrupa ve Amerika’ da artan iflaslar örgütsel başarının nedenleri ve inceliklerini anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değerler ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini beraberinde getirmiştir.
- iii. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen, pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda örgütsel yaşamın

²⁹Ergün, E., 2003. “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze. S.9.

rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Giderek değişen ve gelişen iş çevresinde örgüt kültürünün değeri ve önemi daha hissedilir hale gelmiştir. İşletme ve kurumlar ayakta ve hayatta kalabilmek için örgüt kültürü ve örgüt yapısını sürekli iyileştirmek, geliştirmek, sürekliliğin devamını sağlayabilmek için yeni yeni reformlar geliştirmektedir. Bu reformlar ve rehabilitasyon çalışmaları örgüt işleyişini önemli kılmakta ve başarının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu tür çalışmalar işletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamalarında oldukça fazla fayda sağlamaktadır. Bu durum yine işletmeler açısından bir zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi için “işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir.”³⁰

Günümüz yöneticisi de bu doğrultuda, iş ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı personelin davranışlarını önceden kestirmek ister.

Her davranışın bir nedeni, oluşan nedenleri ortaya çıkaran faktörler, bu faktörlerin gelişmesi ya da ortadan kalkması içinde bir takım yönetsel işleyişler gereklidir. Her bir birey ya da toplumun belirli davranış biçimleri, kişisel karakter yapısı ve kişilikleri vardır. Bu nedenle her örgütün de bir kişilik yapısı ve karakteri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde oluşan kişilik yapıları, örgütün genel yapısı hakkında araştırmacılara ve işletme yöneticilerine ipuçları verir.

Günümüz işletmelerinde çalışanların yönlendirilmesi, verimlilik ve performanslarının artırılması, kalite yönetiminin daha etkin hale getirilmesi için örgüt yapısının ve karakterinin iyi bilinmesi gerekir. Çalışanların yönetilmesi, arzu edilenin kolay yaptırılması ve en önemlisi yeni değer anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel değer ilkelerini bilmek gerekir.

³⁰ Ataman, G.U., 1995. a.g.e. s.527-528

“Örgüt içinde yer alan çalışan benzer ve farklı kültürlerin üyeleridir. Örgüt çalışanları kendi kültürlerinin etkisinde kaldıkları gibi, başka kültürlerin üyelerini de etkileyecek veya onlardan etkilenecektir. Bu karşılıklı etkileşimde, örgütün kendi içinde olduğu örgüt kültürüne bağlı inanç ve değerler sistemi de etkili olacaktır.”³¹

Yapılan uygulamalar ve işletmenin devamlılığının sağlanmasında örgüt yapısının en etkin biçimde iyileştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu uygulamalar örgüt üyelerinin inanç, değer ve normlarına zarar vermemelidir. Uygulamalar çerçevesinde örgüt değerleri göz ardı edilmeden, örgütün geleneksel değerleri etrafında toplanması ve örgüt işleyişine en uygun şekilde düzenlenmelidir. Yine örgütün dış çevreye uyum sağlaması için örgüt temelinde rol oynayan, örgütün kültür olgusuna ilişkin normlar değerleri göz ardı edilmemelidir. Örgüt yapısına uygun olmayan ve örgüt üyeleri tarafından kabul görmeyen uygulamalar kullanılmamalıdır.

Örgüt kültürü dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek; temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirir. Aynı zamanda örgüt kültürü işletmede çalışanlar için, ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterir. Örgüt kültürü içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirir. Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgüt kültürü; işletme içerisinde işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Böylece örgüt kültürü, bir yandan işletmelerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan ad değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün tanınmasını, bilinmesini, amaçlarını, değerini, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini, kısacası iç ve dış değişkenlerinin durumunu

³¹Ataman, G.U., 1995. a.g.e. s.510

da yansır. Bu özelliği ile örgüt kültürü, örgütün iç ilişkileri kadar çevresi ile ilişkilerini de düzenleyen, örgütün toplum içindeki konumunu ve değerini belirleyen en önemli araçlardan biridir. Her örgütün bir yapısı, işleyiş şekli, norm değerleri, yönetim şekli, anlayış biçimi, kendine özgü özellikleri ve en önemlisi değerleri bulunur. Bu faktörler ele alındığında (Her örgüt kültürünün özellikleri ve unsurlarını dikkatle izlemek gerekir).

2.1.1.2 Örgüt kültürünün özellikleri ve unsurları

Farklı yazarlar örgüt kültürünü farklı şekillerde tanımladıkları gibi, örgüt kültürünün özelliklerini de sahip oldukları farklı bakış açılarıyla ve değişik kriterlere göre sınıflandırmışlardır. Geniş kapsamlı olarak ele almak suretiyle örgüt kültürünün özelliklerini aşağıda görüldüğü şekilde sınıflandırarak açıklamak mümkündür:

- i. Örgüt kültürü ayırt edicidir. Örgütler, birbirinin aynı değildir; biri diğerine benzemez. Her biri kendisine ait geçmişe, iletişim modeline, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyona, hikâye ve efsanelere sahiptir. Bütün bunlar örgütleri diğerlerinden farklı kılan ayırt edici kültür özellikleridir.³²
- ii. Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültürün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkmakta ve tüm üyeleri etkilemektedir. Böylece kurum üyeleri bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenmekte ve kazanmaktadırlar.³³
- iii. Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.³⁴

³² Demir, N., 2005. “Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul. S.46

³³ Ergüney, Ö., 2006. “Ücret Tatmininin İş Gören Tatmini İle İlişkisi Ve Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İnsan Kaynakları A.B.D. Yayınlanmış Yük. Lis. Tezi. İstanbul. Ss.1-128

³⁴ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

- iv. d Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.³⁵
- v. Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan, ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.³⁶
- vi. Örgüt kültürü istikrarlı bir yapıdadır. Örgüt kültürü zaman içinde oldukça çok yavaş değiştiğinden istikrarlı bir yapıya sahiptir. Bunun istisnalarını, işletmenin çok büyük krizle karşılaşması ya da kriz tehdidi altında bulunması veya iki işletmenin birleşmesi oluşturur. Birleşme durumunda ortaya çıkacak kültür şokunu engellemek için iki kültürün çok dikkatli bir şekilde bir araya getirilmesi gerekir.³⁷
- vii. Örgüt kültürlerinin çoğu tarihi olarak, açıkça belirtilmeden de anlaşılabilen, üstü kapalı bir yapıdadırlar. Bununla birlikte günümüzde yöneticiler, işletmelerde oluşturmak istedikleri, tasarladıkları kültürel yapı hakkında görüşlerini belirtmektedirler. Çok sayıda üst düzey lider, işletmelerde nasıl bir ortam yaratmak istediklerini açıklamayı önemli bir görev olarak kabul etmektedirler.³⁸
- viii. Örgüt kültürü semboliktir. Örgüt kültürü işletme inanç ve değerlerinin sembolik bir görüntüsüdür. O nadiren okunarak öğrenilir; daha çok işletmede işlerin nasıl yapıldığına ilişkin hikâyeler ve örgüt değerlerini yansıtan sloganlar okunarak, çalışanların onu re edildikleri tören ve seremoniler izlenerek anlaşılır.³⁹

³⁵ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

³⁶ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

³⁷ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

³⁸ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

³⁹ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

- ix. Bütün işletmelere uygun en iyi örgüt kültürü yoktur. Örgüt kültürü örgütlerin amaçlarına, faaliyette buldukları endüstri dalına, bu endüstrideki rekabete ve diğer çevresel faktörlere bağlıdır.⁴⁰
- x. Örgüt kültürü bütündür. Örgüt kültürü, onu oluşturan unsurlar birbiriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlıyorsa daha iyi anlaşılır.⁴¹
- xi. Örgüt kültürü çalışanlar tarafından kabul edilmelidir. Çalışanlar tarafından kabul edilen kültürün örgüte katkısı olumlu yönde olur.⁴²
- xii. Örgüt kültürü üst yönetiminin görüş ve düşüncelerinin bir yansımasıdır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında üst yönetiminin etkisi büyüktür. Üst yönetim yüksek etkileme gücüyle kültürün oluşmasını ve çalışanlarca kabulünü sağlar. Bununla birlikte, çalışanlar için yönetimin söylediklerinden çok yaptıkları önemlidir ve yapılanlar veya yapılmayanlar yöneticilerin temel değerlere gösterdiği bağlılığın gerçek yüzünü veya göstermediği desteği hemen tespit edip ortaya çıkarabilirler.⁴³
- xiii. Örgüt kültürü bir örgütün tamamını kapsadığı gibi, örgüt içinde çok sayıda alt kültürlerden oluşmaktadır. Örneğin, farklı fabrikalar, farklı bölümler gibi örgüt içinde yer alan birimlerin alt kültürleri örgüt kültürünü oluşturur.⁴⁴
- xiv. Örgüt kültürü göreceli olarak güçlü ya da zayıf olarak nitelendirilebilir. Güçlü örgüt kültürünün, çalışanların davranışlarını etkileme gücü yüksektir.⁴⁵

Her örgütün kişiliğini oluşturan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bun unsurlar çeşitli yollar ile çalışanlara aktarılmaktadır. Fakat bu unsurlara ilişkin bazı görüş farklılıkları ve görüş

⁴⁰ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

⁴¹ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

⁴² Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

⁴³ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

⁴⁴ Ergüney, Ö., 2006.a.g.e. ss.1-128

⁴⁵ Demir, N., 2005.a.g.e. s.56

ayrılıkları oluşmuştur. Yapılan çalışmalara bakıldığında görüş farklılıkları içerisinde en önemli faktörün belirsizlik ve bu belirsizliğin örgüt kültürünün tanımlanmasına yönelik bir uzantı olduğu görülmektedir. Fakat örgüt kültürünü ortak tanımlayan çalışmalara bakıldığında ise; bir örgütün kültürünün, temel değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar, hikâye ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler ve ritüeller, dil, sloganlar, maddi kültür unsurları ve örgütsel uygulamalar gibi temel unsurlardan oluştuğu görülmektedir. Bunlar örgüt kültürü üreten ve örgütün yeni üyelerinin örgüt kültürünü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır. Bu değerler bütünü bazı başlıklar altında incelemek ve ayrıntılarına dikkat çekmek gerekir.

2.1.1.2.1 Temel değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar

Temelde değer; vazgeçilmeyen ya da vazgeçilmezi oldukça güç olan nitel veya nicel varlıklar bütünü şeklinde yorumlanmaktadır. Her toplumun ve örgütün kendine özgü değerler bütünü bulunmaktadır. Bu değerler toplumdan topluma, örgütten örgüte, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Ayrıca bu değerlerin oluşturulmasında belirli bir süreç ve zaman faktörü bulunmaktadır. Değerler belirli süreç ve işleyiş içerisinde oluşmaktadır.

“Değerler, uzun süre toplumlarda, örgütlere ve bireylere rehberlik eden kaideleri ve amaçları anlamının merkezi olarak kabul edilmiştir. Bireyin yaşamında takip edeceği yönü değerler etkiler ve toplumsal alanda bu değerler, belli bir kültür içinde herkes tarafından paylaşılır.”⁴⁶

İnanç ve manevi değerler kültürün asıl temelini oluşturan öğelerdir. İnanç ve manevi açıdan ele alınan değerler belirli bir maddi kavram içerisinde değerlendirilemez. Çünkü bu değerler bütünü her birey ya da toplum tarafından farklı nitelikler çerçevesinde değerlendirildiği görülür. Bir topluma göre önemsiz görülen bu değer farklı bir toplum tarafından çok kıymetli bir değer olarak görülebilir. Fakat her toplumda olduğu gibi her örgüt içerisinde de bu değerler bütünü fazlası ile kullanılmaktadır. Çünkü oluşturulan

⁴⁶Baysal, A.C., 1981. “Sosyal Ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar”, Yalkın Ofset, İstanbul. S.24.

değerler belirli bir sürecin sonunda elde edilmektedir. Oluşan bu değerler dışarıdan gözlenemez. Fakat bu değerler toplum ya da örgüt içerisinde bulunan bireyler tarafından çeşitli durumlar karşısında gösterdikleri davranışlar ile anlaşılabilir.

“Dolayısıyla değerlerin, kişilerin davranışsal tepkilerinde önemli bir yeri olduğu söylenebilir.”⁴⁷

“Değerler belli bir genel tarafından doğruluğuna inanılan ve bu topluluğun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışlarıdır.”⁴⁸

Bazı değerler veya değerler bütünü olarak ele alındığında, kültürel öğelere göre daha kolay belirlendiği gözlenmektedir. Bir örgüt içerisinde yer alan davranış, tutum veya tavrın asıl nedeni oluşan bu değerlerle paralellik gösterir. Örneğin; işe karşı sergilenen tavır, verilen önem, ikili ilişki veya paylaşım örgütün bütünüyle alakalı olup, genel anlamdaki değerler ile bütünlük sağlamaktadır. Yine bu konuda yapılan bazı araştırmalarda elde edilen sonuçlar ve yapılan yorumlar aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

“Değerler diğer kültürel öğelere göre daha kolay belirlenebilir niteliktedir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, (açık kapı politikası) uygulayan bir işletmede kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleriyle görüşebiliyorlarsa, bu ortamda iletişimin önemli bir değer olduğundan söz edilebilir.”⁴⁹

“Bir örgütün değerlerle yönetilmesi, örgütsel etkililik açısından büyük önem taşır. Çünkü değerler, davranışlara açıklık getirir ve rollerin daha belirgin olmasına yardımcı olur.”⁵⁰

⁴⁷Turan, S., Ceylan, B., Şişman, M., “Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler”, Www.Manas.Kg/Pdf/Sbdpdf13/Makaleler/18.Pdf, S.182 Erişim: 05.12.2011

⁴⁸Demirci, K., Aydemir, M., 2006. “Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarının Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Makale, Kütahya. S.2.

⁴⁹ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 2001. “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitapevi, Bursa. S. 52.

⁵⁰ Turan, Ceylan, Şişman, a.g.e. s.182

Genellikle örgüt yapısı içerisinde işleyen bazı sistem öğeleri resmi şekilde örgüt üyelerine iletilir. Bu iletiler örgütün en üst noktasında bulunan yönetici tarafından silsile yoluyla aşağıya doğru yönlendirilir. En sonda en alt noktada bulunan üyeye kadar bu bilgi gönderilir. Uygulamalar ve istenilen geri dönüşler örgütün kendi değer yapısı içerisinde, örgütten örgüte farklılık gösterdiği gibi aynı norm ve değerler bütünü şeklinde de kullanılabilir. Günümüzde teknolojiye paralel olarak gelişen sistemlerde, özellikle üretim işletmelerinde bu sistem benzerlik göstermektedir. Hız, kalite, maliyet, yönetim, verimlilik, performans, sevk ve idare şekline göre üretim gerçekleştiren işletmelerde örgüt yapısı ve işleyişi çok benzer şekilde işlemektedir.

“Örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayınlamaya çalışanlarına iletirler. Bu, bazen temel değerler demeci, bazen de örgüt felsefesi, örgüt andı bazen de örgütün prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır.”⁵¹

Değerler, örgütte kimin ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Eğer bir örgütte üretimi geliştirmek önemli bir değerse, en iyi çalışanlar örgütün, araştırma geliştirme laboratuvarında çalışmak isteyeceklerdir. Değer kavramı, neyin iyi ya da arzulanır olduğuna dair fikirleri de kapsadığı için ahlaki bir boyut ta taşımaktadır. Örgüt üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için çok güçlü bir kaynak yaratır hem de örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevi görür. “Örgütün başarıda sürekliliği sağlaması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır.”⁵²

Bazı normlar da değerlerin yanı sıra kültürünün temel unsurları arasında yer almaktadır. Belirlenen bu normlar, örgütün işleyişinde önemli faktörleri oluşturmaktadır. Normlar örgüt üyelerinin nasıl hareket etmesi konusunda belirleyici rol oynar. Normlar, davranışı

⁵¹ Beril, Z., Akinci, Z., 1999. “Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim”, İletişim Yayınları, İstanbul. S. 45.

⁵² Terzi, A.G.E. S.46.

doğrudan etkileyen, genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar konusunda yapılan bazı çalışmalara ilişkin bilgiler aşağıda gösterildiği gibidir.

“Normlar, temel varsayımlardan ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, iş görene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte yapması gerektiğini gösterir.”⁵³

“Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o örgütün çalışma normlarına ilişkin bilgi verir.”⁵⁴

Norm değerleri bazen örgüt içerisinde uyumsuzluk halinin oluşmasına neden olmaktadır. Haksız rekabet, kültür değerlerine zarar verdiği gibi çalışanlar arasındaki uyumun ve ahengin bozulmasına da neden olur. Böylece normlar, çalışanlardan hangi rolleri oynayacağını, hangilerini oynamayacağını göstererek davranışlarını yönlendirir.

“Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Ayrıca normlar; kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu çeşit normlar “örgüt içerisinde iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş, değişim hakkında olumlu tutum takın ve eleştiriyi kabullen” şeklinde ifade edilebilir.”⁵⁵

Örgüt kültürünün oluşmasındaki en önemli faktör inanç kavramıdır. Bu kavram norm değerlerinin en üst noktasında yer alır. Bu inançlar belirli bir zaman sürecinde oluştuğundan; gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşmaktadır.

⁵³Erdem, F., 1996. “İşletme Kültürü”, Fredrich-Nauman Vakfı Yayınları, Ankara. S. 7.

⁵⁴Bozkurt, T., 2000. “İşletme Kültürü”, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yayınları, İstanbul. S.90.

⁵⁵ Terzi, A.G.E. S.46.

“İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını da gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.”⁵⁶

“İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi olması örgüt yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü is gücünün yönetilmesinde örgütün içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımları gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar ise ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir.”⁵⁷

Kültürün unsurları içerisinde yer alan varsayımlar, diğerleri üzerindeki yönlendirici ve belirleyici etkileri nedeniyle önemlidir. İnsanların dış çevreleri ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri göreceli olarak uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtlayan, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilir ve böylece varsayımlar oluşur.

“Varsayımlar belirli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel var oluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler.”⁵⁸ Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, is görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve is görenin örgütsel davranışını derinden etkilerler.”⁵⁹

2.1.1.2.2 Hikâye ve mitler

⁵⁶ Dönmez, B., Korkmaz, M., 2011.A.G.E.

⁵⁷ Bozkurt, A.G.E. S.91.

⁵⁸ Bozkurt, A.G.E. S.92.

⁵⁹ Şimşek, M.Ş. Ve Diğ., 1991. “Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış”, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul. S.23.

Her oluşumun bir geçmişi bulunur. Bu geçmiş belirli süreç içerisinde farklılıklar ve işleyişin parçalarından meydana gelir. Hikâyeler de bu işleyişin geçmişini anlatan bütün değerlerin özetini oluşturur.

“Hikâyeler; örgütün kurucuları, kuralların geçerliliği, büyük başarılar, işten çıkarmalar, atamalar, yanlışlıklara karşı tepkiler ve örgüt yasamı gibi konulara ilişkin anlatılanlardır. Örgütsel hikâyelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün iş görenlere nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, iş görenlerin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağı şeklinde üç temel konuyu kapsar.”⁶⁰

“Hikâyeler birbirlerinden uzunlukları, karmaşıklıkları ve hatta konuşma arasına sıkıştırılmayarak yalın anlatılma düzeyleri ve dereceleri bakımından farklılıklar göstermektedir. Fakat hikâyelerin genel yapısına bakıldığında temelde aynı unsurları oluşturduğu gözlenir.”⁶¹

“Örgüt kahramanları hakkındaki hikâyeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar.”⁶²

Hikâyeler örgütün temel değerlerini canlı tuttuğu ve personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için çok önemlidir. Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan IBM’in kurucusu Thomas Watson ile ilgili şu hikâyeye herkes tarafından bilinir. “22 yaşındaki bir görevliye sorumlu olduğu bölgeye sadece gri tanıtım kartı olanları almasını, diğer renkte tanıtım kartı olanları güvenlik nedeniyle almaması gerektiği bildirilmiştir. Bir gün yardımcıları ile birlikte yakasında turuncu tanıtım kartı olduğu halde işletmeyi dolaşan T.Watson bu bölgeye gelir ve içeri girmek ister; görevli genç karşısındakinin patronu T.Watson olduğunu bildiği halde “içeri giremezsiniz” cevabını verir. Yardımcıları görevliye müdahale etmeye çalışırlar. O sırada Watson olaya müdahale eder ve

⁶⁰ Terzi, A.G.E. S.50.

⁶¹ Prusak, D.C.L., 2001. “Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi”, Çev: Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul. S.156.

⁶² Terzi, A.G.E., S. 50.

yanındakileri susturur. Yanındakilerden gri tanıtım kartı getirmelerini ister ve ancak bu kart geldikten sonra içeriye girer.” Bu hikâyeden çıkarılan sonuç açıktır: “Bu işletmede kim olursanız olun kurallara uymalısınız”. Bunlar gibi hikâyeler birçok örgütte dolaşır. Hikâyeler bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk sağlar.⁶³

Bir örgütün ya da toplumun daha heyecan kazanması ve yaptığı işe daha fazla sahip olması, sahiplenmesi için en üst noktada bulunan yöneticinin çalışanlara ve bireylere geçmişe yönelik bir hikâyesi bulunmaktadır. Her toplunda olduğu gibi her örgütte de bazı geçmiş değerler bulunur. Ortaya çıkan bu değerler bütünü bir özet şeklinde hikâyeye dönüştürülmüştür. Bu hikâyeler belirli bir geçmişin ürünü olduğundan kurum ve örgüt için önem arz eder. Ayrıca mitler örgüt işleyişi açısından önemlidir.

“Mitler çoğunlukla doğru olmasa da; genelde çok önemli gerçekleri çalışanlara iletme görevini yerine getirir. Mitler çalışanları belirsizlikten korur. Mitler her örgütte bulunmakla beraber güçleri ve etkileri farklı olmaktadır. Çalışanlarca paylaşılan bir mit, örgüt içindeki dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini sağlarken, dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırır. Öykülere göre daha olağanüstü bir niteliğe sahip olan mitler de öyküler gibi örgütün temel değerlerini içerir. Bu değerleri çalışanlara aktarmada bir iletişim aracı işlevini görür”⁶⁴

2.1.1.2.3 Liderler ve kahramanlar

Genellikle her toplumda bir lider değeri bulunur. Aynı şekilde örgüt içerisinde de bir lider objesi ve değeri bulunmaktadır. Örgüt kültürünün en önemli değeri aslında lider vasfıdır. Lider ögesi örgütün gelişmesi ve kendini geliştirmesi konusunda önemli bir faktördür. Liderler genellikle örnek alınan, söylem ve talepleri doğrultusunda hareket edilen kişidir.

⁶³Robbins, S.P., 1994. “Örgütsel Davranışın Temelleri”, (Çev: Ayşe Öztürk), Etam A.S. Yayınları, Eskisehir. S.304.

⁶⁴ Akinci, A.G.E. S. 135.

“Örgüt kültürünün önemli unsurlarından biri de liderler ve kahramanlardır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen modelleri ortaya koyar ve o kültürün gücünü temsil eder. Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü çalışanlarında somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.”⁶⁵

Günümüz işletmelerinde ve yeni kurulan örgütlerde kültürün oluşması ve sosyalleşmesinde liderin vasfı ve önemi büyüktür. Genellikle etkin bir lider örgütün işleyişinde aktif rol oynar. Özellikle örgütün oluşmasında, belirlenen hedef ve işlemlerin gerçekleşmesinde liderin vasfı ve önemi daha fazla hissedilir.

Liderler yarattıkları rol modelleri ile örgütün diğer üyelerine örnek teşkil eder. Örgüt yapısının oluşturulması ve oluşan bu yapının işleyişinde görev ve sorumlulukların dağıtılmasında lider aktif rol oynar. Özellikle örgüt işleyişinin sorunsuz ve verimli şekilde işleminde liderin yönlendirmesi önemlidir. En kritik noktalarda alınacak kararlarda ve alınan kararların uygulanmasında lider ön plandadır. Yine örgüt içerisinde diğer örgüt üyelerinin birbiriyle olan ilişkisi, örgütün dış çevreyle olan iletişimi konusunda lider vasfı önemli faktördür. Fakat liderin örgütün diğer üyelerine örnek oluşturması için başta bilgi, azim, performans, model, vasıf ve en önemlisi diğer örgüt üyeleri üzerinde oluşturduğu otorite en önemli konular arasındadır. Pasif bir liderin diğer örgüt üyelerini yönlendirmesi ve üyelere model oluşturması düşünülemez. Pasif bir liderin örgüt başarısındaki rolü neredeyse yok gibidir. Örgütün sevk ve idaresinde etkin bir rol oynayamaz.

“Liderlerin yarattıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, işe alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler bu etkileri oluşturur. Bu etkilemenin doğal sonucu olarak örgüt üyelerince gözlenen liderlerin davranışları zamanla

⁶⁵ Sabuncuoğlu Ve Tüz, A.G.E. S. 58

kurallar haline dönüşür. Bu nedenle, bilinçli olsun veya olmasın, liderlerin davranışları diğerleri için anlam taşıdığı anda sürekli olarak örnek kabul edilir.”⁶⁶

“Örgütte kabul edilen lider ve kahramanlar örgütün temel değer, inanç ve felsefe gibi kültür unsurlarını simgeleyen kişilerdir. Fakat çoğu lider örgütte bir kahraman olabilirken, her kahramanın bir lider olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü liderler daha çok sevk ve idare görevlerinde bulunurken, kahramanlar bu görevleri yapmayanlar arasından da çıkabilir. Kahraman örgütün kurucusu, lideri veya en alt kademedeki çalışan personeli olabilir. Liderlerin bilinen fonksiyonlarından farklı olarak kahramanlar çoğunlukla olağanüstü olanı başardıkları için kahramandırlar. Kahraman oldukları için kimseyi yönlendirmeleri veya teşvik etmeleri gerekmez. Buna rağmen kahramanlar örgüt çalışanları tarafından takdir edilen, örnek alınan ve hatta liderler tarafından örnek gösterilen kişilerdir.”⁶⁷

2.1.1.2.4 Semboller

Semboller genellikle özel bir kod değeri oluşturur. Bu kod oluşturduğu değerle bir bütünlük sağlar. Günümüzde semboller belirli kodlarla hatırlanır. Bunlar; bir işletme ya da markanın logosu şeklinde ifade edilebilir. Semboller kendiliğinden olduğu gibi örgüt ya da toplumlar tarafından oluşturulabilir. Bazı semboller örgütün kültür yapısı ve değerleriyle paralel olduğu gibi, anlam bütünlüğü de sağlayabilir. Özellikle semboller örgütün kültür yapısına uygun olan değerlerden oluşmaktadır. Semboller örgüt açısından anlam zenginliği oluşturan, örgüte heyecan veren, örgüt bireylerini yönlendirip sözel ve davranış biçimlerini şekillendiren değerlerdir.

“Semboller, anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel nesnelere olabilir.”⁶⁸

⁶⁶ Erdem, A.G.E. S.47

⁶⁷ Kiliç, T., 2003. “Kurum Kültürü Ve Liderlik; Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana. S. 44.

⁶⁸ Şişman, M., 1994. “Örgüt Kültürü”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir. S. 68.

“Örgütün geçmişteki başarıları, kurucuların ya da aktüel olarak önemli kişilerin konuşmaları, jestleri, eylemleri veya örgüt çalışanlarından herhangi birinin yarattığı ve öyküye dönüşmüş ilginç bir olayı giderek kalıcı bir sembole dönüşür ve bir mesaj içerir. Semboller davranışları düzenleyip yarattıklarından örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler ve açıklayıcı bilgiler taşırlar.”⁶⁹

“Semboller, hem örgüt kültürünün bir yansımasıdır, hem de örgütte güçlü ve olumlu bir kültürün oluşumuna katkı sağlar. Kültür ile semboller arasında bir ilişki vardır. Semboller kültürün yerleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan nesnelere, resimler, faaliyetler veya olaylardır. Bu semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları olumlu yönde gelişir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecan artar. Ayrıca semboller aynı örgütün üyelerinin birbirlerini tanımalarını, yakınlaşmalarını ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık eder.”⁷⁰

“Ayrıca örgüt içi bireylerin dışında örgüte yeni katılan bireyler de örgütsel yaşamda etkili olan değerleri, inançları, normları büyük oranda bu semboller aracılığıyla tanımakta ve öğrenmektedirler. Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olmanın yanında örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır.”⁷¹

“Bazen üst düzey yöneticiler varsayılan pek çok statü sembolünün oluşumuna neden olan uygulamaları bilinçsizce yapabilirler. Mesela, herhangi bir yöneticiye ayrıcalıklı bir odanın verilmesi çoğu zaman özel bir nedenden değil, sadece o sırada o odanın boş olmasından kaynaklanabilir. Ancak örgüt çalışanları arasında, her davranışın kendine özgü bir anlamı olduğu kanısı gelişmiştir.”⁷²

⁶⁹Erdem, A.G.E. S.35

⁷⁰ Uzun, Ü. Ve Diğerleri, 2000. “Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri”, İto Yayınları, Yayın No: 2000/4 İstanbul. S.31.

⁷¹ Şişman, A.G.E. S. 69.

⁷² Michael, C.T., 1996. “Şirket Kültürü”, (Çev: Gülsen Sensoy), Epsilon Yayınları, İstanbul. S.37.

Fiziksel, sözel, davranışsal semboller, örgütsel yaşamı paylasan üyelerin bu yasama yönelik ortak yorumlarını oluşturur ve örgütlerde hemen, hemen her şey bir sembol olarak işlev görebilir. Bunun minimum kriteri, temelde basit ve karmaşık olmak üzere ikiye ayrılabilir.

“Birinci sınıfa giren sembollerde birey karşılaştığı zaman hemen algılar. Sözelimi üst yöneticinin odasına girildiğinde girişteki tören, odanın büyüklüğü, dekorasyonu içeri girene simgesel anlamda “patron benim” diye bağırır. Oda, giren herkesi, orada çalışan insanın önemi ve gücü konusunda etkilemek amacıyla tasarlanmıştır. İkinci sınıfa giren sembollerde karmaşık özellikler tasar. Bunlar örgütsel yaşamın derinliklerine kadar inen sembollerdir. Törenselle faaliyetler, gelenekler, espri anlayışı vb. örgüt yaşamına zenginlik katar.”⁷³

“Semboller, son yıllarda, özellikle başarılı işletmelerde, çalışanlar arasında statü farklılıklarını en az hissettirecek veya iş yaşamı dışında hissettirmeyecek ve kader ortaklığı duygusu uyandıracak yönde gelişme göstererek, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonunu ve bağlılığını artırıcı etkide bulunmaktadır.”⁷⁴

2.1.1.2.5 Törenler

Günümüzde ve geçmişte törenler önemli bir olayın kullanması ya da o olayın içeriğine göre davranışların sergilendiği özel an ve günlerdir. Törenlerin yapılabilmesi için mutlaka önemli bir durumun oluşması gerekir. Törenler yine kültürün oluşturduğu normlara göre düzenlenmektedir. Her toplumun kendine özgü acı ve sevinçlerini yansıttığı tören şekilleri bulunmaktadır. Bu durum toplumdan topluma, örgütten örgüte, kişiden kişiye değişiklik gösterir.

⁷³ Sargut, A.S., (2005. “Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim”, İmge Kitapevi, Ankara. S.74.

⁷⁴ Varol, M., (1993. “Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2 Ankara. S.201.

Geçmişte ve günümüzde törenlerin düzenlenmesi toplum içerisinde ve örgüt içerisinde büyük coşku ve heyecanların oluşmasına eşlik etmiştir. Ölen bir kişi arkasından yapılan törende onu sevenlerin üzüntü duyması ve ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bir milletin geçmişte yaşadığı üzüntü ve sevinçlerini yine törensel anımsamalarda değerlendirmesi, hatırlaması ve anımsayarak bunu yaşatması önemli bir durumdur. Örgüt içerisinde de yine törenler kişilerin sevinç ve mutluluklarına katkı ve fayda sağlamaktadır. Yine törenlere ilişkin yapılan bazı literatür çalışmalarına bakıldığında aşağıdaki gibi açıklamalar ve tanımlar yapıldığını görmekteyiz.

“Törenler, belirli bir olay söz konusu olduğunda (örneğin diploma dağıtımı) bir izleyici kitlesi karşısında sahnelenen etkinlikleridir. Örgütün önemli değerlerini, amaçlarını vurgulamaya ve kuvvetlendirmeye katkısı bakımından oldukça önemlidir.”⁷⁵

“Merasimler (ritüeller), örgütün temel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, hangi amaçların vazgeçilebilir olduğunu vurgulayan ve pekiştiren, aralıklı olarak tekrarlanan etkinlikleridir.”⁷⁶

“Törenler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir. Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve sürekli olan kolektif eylemlerdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür.”⁷⁷

“Ritüeller (Merasimler), kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgütün içerisinde önemli, tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller;

⁷⁵ Joseph, H., At Al., 1989. “Behaviour Organizations”, Prentice Hall, New Jersey, P. 544

⁷⁶ Robbins, S.P., 1994. “Örgütsel Davranışın Temelleri”, (Çev: Ayşe Öztürk), Etam A.S. Yayınları, Eskişehir. S.317.

⁷⁷Karcioğlu, F., 2001. “Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1-2, Ss.265-283

değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri ve çalışma programları gibi öğeleri kapsar.⁷⁸

2.1.1.2.6 Dil

Kişiler arası ya da bireyler arası iletişimin en önemli olgusu kullanılan dildir. Kullanılan dil toplumdan topluma, milletten millete, bireyden bireye, örgütten örgüte değişiklik gösterir. Dil ikili ilişkilerde kullanılan en önemli unsurdur. Bu unsurun yaratılmasında en önemli faktör kültürel değerlerdir. Her dilin kendine özgü kuralları ve kullanım şekli bulunmaktadır.

Dil insanların birbirleriyle iletişim kurmasına yardım ettiği gibi ikili ilişkilerin düzeni ve devamlılığı konusunda da önemlidir. Kültürün oluşturduğu dil, yine kültürün en önemli değeridir. Bir toplum ya da örgüt içerisinde anlaşılır şekilde kullanılan dil yok ise; o toplum ya da örgüt içerisinde uyum olması beklenemez. Her kullanılan dilin kendine özgü bir yapısı ve işleyişi bulunmaktadır. Kullanılan dil kişiler arası iletişimin sağlanmasında önemli bir rol oynadığı gibi toplumlar arasında da ikili ilişkilerin düzenlenmesinde etkindir. Yine dille ilgili yapılan çalışmalarda ifade edilen tanımlar aşağıdaki gibidir.

“Dil, insanların birbirleriyle iletişim kurmasına olanak sağlamanın ötesinde bir kültür ögesidir. Dil kültürün önemli bir parçası olduğu gibi, toplumların yaşam biçimlerinin de ayırt edici bir göstergesidir.”⁷⁹

“Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır”⁸⁰

⁷⁸ Terzi, A.G.E. S.49

⁷⁹ Aydemir, M., Demirci, K., 2006. “İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri Ve Kobi Örneğinde Bir Uygulama”, Gazi Kitapevi, Ankara. S.36

⁸⁰ Terzi, A.G.E. S.55

“Bir örgüt ya da örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirlemek amacıyla kullanırlar. Üyeler bir dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar.”⁸¹

Örgütlerin kendilerine özgü olan bu dile; şarkılar, işaretler, metaforlar (mecazlar) ve is görenlerin oluşturduğu ve özel anlam yüklediği dil biçimleri (argo) örnek olarak verilebilir.

“Örgütler veya örgütün alt birimleri islerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder.”⁸²

“Bu terminoloji bir kere özümzendikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir.”⁸³

Örgüt yapısı ve işleyişinde kullanılan dil için bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bu yapılan işin nevine ve içeriğine göre değişiklik gösterir. Özellikle siyasi otoritenin hâkim olduğu bir toplulukta daha düzenli akış ifade eden kelimeler ve davranışlar bütünü bulunurken, bir üretim işletmesinde ve kültürel değerlerden uzak, norm değerleri oluşmamış bir basit örgüt içerisinde kullanılan dil arasında büyük farklılıklar bulunur. Ayrıca örgütsel uygulamalarda kullanılan dilin akıcı ve anlaşılır olması, diğer örgüt bireyleri tarafından algılanırken sorun oluşturmaması önemli bir konudur. Bu nedenle örgütsel uygulamaların önemi de ön plana çıkmaktadır.

2.1.1.2.7 Örgütsel uygulamalar

Bir toplum içerisinde toplumun geneli tarafından kabul görmüş ve her bir toplum üyesine eşit oranda dağılımı gerçekleştirilerek yapılan uygulamalar genellikle kültürel değerler, örf, adet ve hukuksal sistemdir. Örgüt içinde aynı kurallar geçerlilik arz eder. Günümüz

⁸¹ Robbins, A.G.E. S.318

⁸² Terzi, A.G.E. S.55

⁸³ Robbins, A.G.E. S.318

işletmelerinde bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar işletmenin genel işleyişine paralel olarak dzenlenmektedir. Örneğin bir işletmede bulunan her bir departmanın kendine özgü uygulamaları bulunmaktadır.

Yine bu konuda yapılan bazı çalışmalara bakıldığında, örgütsel uygulamalar örgüt tarafından benimsenmiş kültürel değerlerin yansıması şeklinde gösterilmektedir.

Bir örgütün mevcut durumunu anlamak ve değerlerini ortaya çıkarabilmek için analiz edilmesi ve analiz sonucunda ortaya çıkan değerlerle durumu anlaşılabilir. Yapılan bazı çalışmalara bakıldığında ise; aşağdaki gibi çok yönlü yapıldığını görmekteyiz.

“Örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynayan bu uygulamalara ödöl-ceza sistemleri, performans değerlendirme sistemleri, denetleme ve ödeme sistemleri, eğitim programları vb. gibi uygulamalar örnek gösterilebilir.”⁸⁴

“Bu uygulamalar kültürel değerleri pekiştirici etkiler içerir. Uygulanan adil ve dengeli bir ödöl sistemi, örgütün kültürüne olumlu etki yapmakta ve geliştirmektedir.”⁸⁵

Ayrıca bir örgütün genel yapısını anlamak için örgüt kültürünün modellerinin de irdelenmesi ve incelenmesi lazım. Özellikle bu modelleri oluşturan değerlerin tamamını bazı başlıklar altında toplamak ve incelemek gerekir. Değerler bütünün ilk sırasında örgütün kültürel boyutu yer alır. Örgüt kültür boyutu altında da yine bazı konular irdelenebilir. Bunlar; kendi içinde yer aldığı şekilde yorum içermekte ve değerlendirilmektedir. Özellikle boyuta bağlı kalmak koşulu ile örgütün işleyiş şekli, kendi özel değerleri inisiyatif ve yetki durumları, sorumluluk, katılım düzeyi ve en önemli alt boyutu ise risk alma durumudur.

⁸⁴ Şişman, A.G.E. S.77

⁸⁵ Uzunçarşili, Toprak Ve Ersun, A.G.E. S.16

2.1.2 Örgüt Kültürünün Boyutları

Kurumsal kültüre ilişkin kurumu, faaliyette bulunduğu çevre ile ilişkisi, gerçeğin doğası hakkında verilen tanımlamaları, çalışanın doğasının, etkinliği, çalışanın ilişkilerinin niteliği varsayımlar aracılığı ile tanımlanır. Çalışanın çalışmaya ilişkin ve yaşama ilişkin bilinçaltında yerleşmiş inançları, kavrayışları, düşünce ve duyguları değerlerin ve hareket tarzının kaynağını oluşturur. Yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inanç ve varsayımları kurumsal kültürün yaratılması sırasında belirleyici güç olarak tanımlanabilir. Kurumsal kültüre ilişkin varsayımları ele alırken üç başlık altında sınıflandırdık. Bunlar; “insiyatif kullanma”, “sorumluluk alma” ve “katılımcılık” varsayımlarıdır. Kurum kültürüne ilişkin her üç varsayım aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Kurumsal kültürün bu düzeyi de görülemeyen düzey içerisinde yer alır. Ana temelini oluşturan varsayım ve inançlar bilinçaltı davranışlara ve kararlara rehberlik eder. Gerçeğe ve doğrunun doğasına ilişkin temel yorumlamaları içerir. Varsayımlar, sorgusuzca kabul edilmiş bilinç dışı oluşumlardır. Farklı sosyo-kültürel yapılardaki yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımları ile ilgili çalışmamızda ele aldığımız kurumsal kültür boyutlarına ilişkin değerleri sırası ile belirtecek olursak;

- i. Çalışanlar sorumluluk almaya istekli ve hazırdır.
- ii. Kaderci toplumlardaki yöneticilere göre; çalışanlar katılımcı değildir.
- iii. Paternalist toplumlardaki yöneticilere göre; çalışanlar katılımcıdır.
- iv. Paternalist toplumlardaki yöneticilere göre; çalışanlar başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye istekli ve hazırdır.
- v. Topluluğa karşı bağlılığın yüksek algılandığı toplumlardaki yöneticilere göre; çalışanlar başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye istekli ve hazırdır.
 - a. Kaderci toplumlardaki yöneticilere göre; çalışanlar değişime karşı olumsuz tepki verir.

- vi. Kadereci toplumlardaki yöneticilere göre; çalışanlar sorumluluk almaya istekli ve hazır değildir.
- vii. Paternalist toplumlardaki yöneticilere göre; çalışanlar proaktif değildir.

Farklı sosyo-kültürel yapılarıdaki yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımları ile ilgili çalışmamızda ele aldığımız kurumsal kültür boyutlarını öncelikli olarak ele aldığımız kurumsal kültürün boyutlarına ilişkin tabloya yer verdik. Buna göre;

Tablo 2.1: Kurumsal kültüre ilişkin boyutlar

Kurumsal Kültüre İlişkin Boyutlar
Kurumsal Kültüre İlişkin Kültürel Boyutlar
İnsiyatif Kullanma Düzeyi: Çalışanların işlerini insiyatif olarak mı yoksa kendilerine verilen talimatlar doğrultusunda mı yaptığını inceler. Bu boyut çalışanların proaktif olup olmadığını içerir.
Sorumluluk Alma Düzeyi: Çalışanların işlerini yaparken fazladan sorumluluk almaya istekli ve hazır olup olmadıkları konusunda yöneticilerin inanç ve varsayımlarıdır.
Katılımcılık Düzeyi: Proaktiflik düzeyi, atılgan olup olmama, denetimin güçlendirilmesi
Yükümlülüklerini Yerine Getirme Düzeyi: Yöneticiler çalışanların kurum içi ve dışında başkalarına karşı yükümlülüklerinin bilincinde olmalarını ve bunları yerine getirmelerini bekler.

Değişime Karşı Tutum: Değişime karşı takınılan tutum olumlu ve olumsuz nötr olmak üzere üç seviyede ele alınabilir. Çalışanların doğası gereği değişime ve gelişime açık olup olmadığı konusunda yöneticilerin düşünce ve varsayımlarını irdelemektedir.

Performansa Yönelik Olma Düzeyi: Bir toplumun veya kurumun, bireylerinin performanslarını arttırmayı ve mükemmeliyete yaklaşmayı ne derece teşvik ettiğini belirleyen boyut. Performans odaklılık yönetim becerilerini geliştiren bir kültürel boyuttur. Bu boyut performansta mükemmelliğin ne ölçüde beklendiği ve ödüllendirildiği ile ilgilenir. Toplumun ya da bir grubun üyelerini performans gelişmesi ve üstünlüğü için cesaretlendirme ve ödüllendirme derecesidir

Geleceğe Yönelik Olup/ Olmama: Bir toplumun veya kurumun üyelerinin ne derecede planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını gösteren boyut

Kendi Bakış Açısını Öne Çıkarma- Eleştirilere Karşı Tutum: Bir toplumda veya kurumdaki bireylerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı veya saldırgan davrandıklarını gösteren boyut.

Kaynak: Dönmez Ve Korkmaz, 2011. a.g.e.

2.1.2.1 İnsiyatif kullanma düzeyi

Yöneticilerin, çalışanların insiyatif kullanma ile ilgili varsayımları olumlu ise çalışanların değişime ve gelişime açık oldukları yönündeki düşünceler kurumda yaygın olur. Eğitim ve geliştirmeye önem verilerek başarı ve bireysel katılım artırılabilir. Bu sayede çalışanların işleri ile ilgili insiyatif kullanmaları için uygun koşul sağlanabilir.

“Bu tür bir inancın yaygın olduğu kurumların kurumsal kültürü yerleşilen toplumun ya da yöneticilerin geldikleri toplumda güç mesafesinin yüksek olarak algılandığı gözlenir.”⁸⁶

“Çalışanların proaktif olduğu varsayımı” inisiyatif kullanma, sorumluluk isteme ve katılımcılık varsayımlarını içine almaktadır. Proaktif olmak olaylardan önce harekete geçmektir.

“Ancak gerçek hayatta proaktif yönetimin anlamı, çoğunlukla göz ardı edilmiş çalışma uygulamalarını alışkanlık haline getirmektir. İddialı hedefler belirlemek ve onları sık, sık gözden geçirmek; öncelikleri net olarak belirlemek; sorun çözmekle uğraşmak yerine sorunların ortaya çıkmasına meydan vermemek; işlerin yürütülme biçimini körü körüne savunmak yerine, bunları ne için yaptığımızı sorgulamak şeklinde tanımlanır.”⁸⁷

Proaktiflik çalışanların işlerine karşı tutum ve tepkilerine yönelik varsayımla ilgilidir. Çalışanların işlerini inisiyatif olarak mı yoksa kendilerine verilen talimatlar doğrultusunda mı yaptıkları sorusu, onların proaktif olup olmadıklarının bir göstergesidir.

Sıkıcı olmadan ya da aşırı analitik davranmadan, gerçekten hazırlıklı olmak, yaratıcılığın ve etkili bir değişimin asıl başlangıcıdır. Tepkisel bir biçimde krizden krize savrulmak bireyi sürekli meşgul eder. Bu da kontrolün bireyin elinde olduğu gibi yanlış bir izlenim uyandırır. Gerçekte ise bir yöneticinin ya da kuruluşun kontrolü kaybettiğinin, sorumluluğun doğru ve etkin verilmediğinin göstergesidir.

“Paternalizm ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar üstlerinin kendilerini yönlendirmesini bekledikleri için, yöneticiler arasında çalışanların proaktif değil reaktif oldukları görüşü hâkim olabilir.”⁸⁸

⁸⁶ Aycan Z., Kanungo, R.N., 2000. “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkisi”, Akademisyenlerin Ve Liderlerin Bakış Açısıyla Türkiye’de Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Psikologlar Derneği, S.29

⁸⁷ Peter, S.P., Neuman, R., 2002. “Six Sigma Yolu”, 2. Basım, Basım Yeri: Dharma İş Dünyası Yayınları, Haziran S.18

⁸⁸ Aycan, Z., Kanungo, R.N., 2000. A.G.E. S.43

Buradan yola çıkarak yöneticilerin çalışanlar yerine inisiyatif almayı tercih ettikleri, çalışanların sorumluluk almaktan çekindiği ve katılımcı olmadıkları yani proaktif olmadıkları yargısına varılabilir. Aralarında güçlü ortaklık ilişkisi olan ya da amaçlayan iki veya daha çok firma arasındaki kurumsal kültür uyumluluğu, ortaklığın başarısı açısından çok önemlidir.

“Çatışmalar ise çoğu kez birbirinin kurumsal kültürünü anlamamaktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kültürel uyumluluk partner firmaların hangisi olacağına dair verilecek karar, firmaların ortak girişimindeki toplam başarıya dair karardan daha önemli olabilir.”⁸⁹

2.1.2.2 Sorumluluk alma düzeyi

Çalışanların işlerini yaparken fazladan sorumluluk almaya istekli ve hazır olup olmadıkları konusunda yöneticilerin inanç ve varsayımlarıdır. Başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme kavramı; 1978’de Bailyn ve Schein tarafından ele alınmıştır. Bailyn ve Schein bu kavramı tanımlarken; çalışanların sorumluluklarının bilincinde olması gerektiğini ve inisiyatif kullanabilmelerinin gerekliliği üzerinde durmuştur. Ayrıca işlerinin takibini yaparak sorumluluk üstlenmeleri gerektiğini belirtmektedir. Yapılan tanımlamalara baktığımızda bu sorumluluklarının yükümlülüklerini yerine getirme ile ilgili olduğunu görürüz.

“Çalışanların, işlerini yaparken fazladan sorumluluk üstlenmeye istekli ve hazır olup olmadıkları konusunda yöneticilerin, inanç ve varsayımları kurumsal kültüre ilişkin oluşturulacak modellerde ve uygulamalarda göz önünde bulundurulur.”⁹⁰

Çalışanların işlerini yaparken sorumluluk almaya istekli ve hazır olması şeklinde bir varsayım bulunmaktadır. Bu varsayım; yerleştiği kurumsal kültürlerde yöneticilerin

⁸⁹Eroğlu, F., 2004. “Davranış Bilimleri”, Beta Yayınları, İstanbul. S.156

⁹⁰Mcgregor, D., 1960. “The Human Side Of Enterprise”, Mcgraw-Hill, New York, P.57

çalışanların içinde buldukları durumları değiştirebileceklerine ve kendilerinden bir şeyleri işe katmak istedikleri yönündeki inancın savunulmasıdır.

Bu varsayımda çalışanların kişisel inisiyatiflerine önem verilir. Onların belirli bir sorumluluk aldıkları işlerde yer almak istediklerine inanılır. Koşulları olduğu gibi kabullenen değil onu sorumluluğunu alan ve şekillendiren bir çalışan profili oluşturulur. Yöneticinin zihninde bu oluşan kavramlar şekillenir. Ayrıca toplum içinde sorumluluk isteme olarak tanımlanabilecek bu boyutun; toplumdaki kadercilik inancından etkilenebileceği de düşünülmektedir.

“Kaderci toplumlarda, bireyler yaptıkları işlerin istenen sonuçları doğuracağına tam olarak inanmadıkları için fazladan sorumluluk almaya istekli ve hazır olmayacaklardır.”⁹¹

2.1.2.3 Katılımcılık düzeyi

Katılımcılık; çalışanların kendi işlerinin günlük etkilerini daha fazla denetleyebilmelerine olanak veren bir yönetim anlayışıdır.⁹² Çalışmamızda katılımcılıktan kastettiğimiz, yöneticilerin uygulama değil, fikir alma aşamasında çalışanlarla işbirliği içinde olmasıdır.

“Çalışanların katılımcı oldukları yönündeki varsayımı” benimsemiş olan yöneticiler, onların işlerin kendilerine delege edilmesini ve kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerinin alınmasını istediklerine inanırlar.

“Bu inanç ve varsayımı taşıyan yöneticilerin kaderciliğin daha az olduğu toplumlarda bulunma olasılıkları oldukça yüksektir.”⁹³

Paternalist toplumlarda yöneticiler çalışanlar için neyin iyi olduğunu bildiklerini iddia eder, gerekirse onlar adına kararlar alabilirler.

⁹¹ Aycan, Z., Kanungo, R.N., 2000.A.G.E. S.29

⁹² Barutcugil, İ., 2004. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul. S.70

⁹³ Aycan, Z., Kanungo, R.N., 2000. A.G.E. S.30

“Çalışanlar da gönüllü olarak bunu kabul ederler. Boyun eğme, bağımlılık ve katılımcı olmama, özerklik, kendi kendine yetme ve karar verme gibi bireyci değerlerle çeliştiği için paternalist uygulamalar çoğunlukla eleştirilmiştir. Paternalizm anlayışıyla yapılan yönlendirmede, yönetici karşısında bulunan bireyin neyin en iyi olduğunu bildiğini iddia eder. Yönetici karşısında bulunan kişinin fikirlerini almadan (veya bunları hiçe sayarak) süreçleri işletir. Bu nedenle paternalizm özerklik ve seçim özgürlüğü hakkını kısıtlayan bir uygulama olarak görülür.”⁹⁴

2.1.2.4 Başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeyi

Yöneticiler çalışanların kurum içi ve dışında başkalarına karşı yükümlülüklerinin bilincinde olmalarını ve bunları yerine getirmelerini bekler.

“Çalışanların başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeye istekli ve hazır oldukları” ile ilgili bir inancın var olduğu kurumsal kültürlerde yöneticiler, çalışanların, kurum içinde veya dışında, başkalarına karşı yükümlülüklerinin bilincinde olmalarını ve bunları yerine getirmelerini beklerler.

“Paternalizmin ve topluluğa karşı bağlılığın yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların tutum ve hareketlerinde yalnızca kendilerini değil, çevrelerindeki diğer kişileri de düşünmeleri ve gerekirse onlar için fedakârlık etmeleri beklenir. Toplulukçuluğun yüksek olarak algılandığı toplumlarda faaliyet gösteren kurumlarda benimsenmiş olan kurumsal kültürlerde çalışanların sorumluluk almaya istekli ve hazır olmadıkları yönünde inanç yaygındır.”⁹⁵

2.1.2.5 Değişime karşı tutum

Değişime karşı tutum üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar;

⁹⁴ Aycan, Z., Kanungo, R.N., 2000. A.G.E. S.6

⁹⁵ Aycan, Z., Kanungo, R.N., 2000.A.G.E. S.30

- i. Olumsuz,
- ii. Olumlu,
- iii. Nötr,

Bu üç boyut değişken özellik taşımaktadır. Değişime karşı tutum sırasıyla 1960 McGregor, 1990'da Kanungo ve Jaeger, 1992'de Schein tarafından ele alınmıştır.

Çalışanların doğası gereği değişime ve gelişime açık olup olmadığı konusunda yöneticilerin düşünce ve varsayımlarını irdelemektedir. Değişime karşı tutum kültür ile yakından alakalıdır. Kültürün insana karşı olan yaklaşımı ve değişime karşı tutumu, değişime olan yatkınlığı önemli ölçüde etkiler.

Eğer insanın tembel olduğu, zoraki iş yaptığı, işini yapması için kesin emirlere gerek duyduğu gibi düşünceler, toplumda hâkim ise, değişim bu örgüt için yarardan çok zarar getirecektir. Çünkü değişim birliktelik gerektiren bir çalışmadır. Sürekli bir değişme ve gelişme çabası içinde olmak ile değişime mecbur kalmak arasında önemli farklar vardır.

Değişime karşı tutumun olumlu olması “sürekli bir değişme ve gelişme çabası içinde olmayı” ifade eder. Davis, kültür ve kültürün insan davranışları üzerinde etkilerini inceleyen iyi bir yönetim için sihirli bir formül olmadığı, başarılı bir yönetimin ancak insan kalitesine bağlı olduğunu ve bunun içinde kültürün yönetimde önemli bir yer tuttuğunu ifade edilebilir.

Değişimin sürekli olduğu gerçeğini yöneticilerimizin göz ardı etmemesi ve başarılı bir değişim yönetiminin altında yöneticinin hem kendini tanıması hem de inandığı değerleri iyi bilmesi gerekmektedir. Yönetim konusunda başarıyı kamçılayan kurum kültürünün çalışan bireylere aktarılmasında üst yönetimin önemli rol oynamaktadır.⁹⁶

⁹⁶ Stanley, D.M., (1984. “Managing Corporate Culture”, Ballinger Publishing Company, Usa Pp.16-24

Dışsal denetimli olmak ve belirsizliğe hoşgörünün az olması, bireylerin değişme karşı tutumunu etkiler. İçsel denetimlilerin değişmeye uyum becerileri dışsal denetimlilerden fazladır. Ayrıca belirsizliğe hoş görüşü yüksek olanların, hoşgörüsüz olanlara oranla değişmeye uyumları daha da kolay olmaktadır.

“Toplumsal kültürün dışsal denetimi ve belirsizliğe hoşgörüsüzlüğü karşısında Türk toplumunda değişme dinamikleri için kurumsal mekanizmalar harekete geçirilir.”⁹⁷

Kültürel yapı yaşamı algılama ve kurumları yönetme şekillerini birbiri ile benzer şekilde etkileyecektir. Özellikle iletişim, toplulukçuluk, performans odaklılık, değişime karşı tutum, kurallara karşı tutum, eleştirilere karşı tutum boyutlarındaki olumsuzluklardır. İlerde değineceğimiz kurum kültürüne ilişkin oluşturulması beklenen pek çok değer yaygınlaştırılması üzerinde engel oluşturacaktır.

Kurumsal kültüre ilişkin “çalışanların değişime ve gelişime açık olup olmadığı düşünce ve varsayımı” kurumsal kültürünün tasarlanması, planlanması ve oluşturulması aşamalarında yöneticilerin, çalışanlar hakkında geliştirdikleri varsayımlar üzerinde belirleyicidir. Kurum içerisinde yaratılmış olan kültürü algılamak, yeniliklerin ve atılımların hangi stratejilerle nasıl yapılacağını planlarken yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inanç ve varsayımları etkilidir.

Çalışanların değişime ve gelişime açık olacağı düşünce ve varsayımını benimseyen yöneticiler, çalışanlara gerekli eğitimleri verilip, diğer olanaklar sağlanırsa onların değişebileceğine ve yeteneklerini geliştirebileceklerine inanmaktadırlar. Çalışanların değişime ve gelişime açık olmadığı düşünce ve varsayımına sahip yöneticiler kaderciliğin yüksek olduğu kültürlerden gelmektedir. “Yöneticilerin çalışanların doğası gereği değiştirilebileceklerine karşın olan inançlarına bakıldığında bunun çok az olduğu görülür.”⁹⁸

⁹⁷ Sargut, A.S., (2005. “Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim”, İmge Kitapevi, Ankara, S.230

⁹⁸ Aycan, Z., Kanungo, R.N., 2000. A.G.E. S.28

“Eğer çalışanların değişime ve gelişime karşı açık olmadıkları ve insiyatif kullanmaları hakkında olumsuz varsayımlara sahip yöneticiler bulunuyorsa; bu yöneticiler yeni atılımlar yapılması, değişim ve dönüşümü çok zor kabul ederek mevcut usullerle devam etmeyi tercih ederler. Bu tür kurumsal kültürün yerleştiği toplumların ya da yöneticilerin geldikleri toplumun sosyo-kültürel yapılarına dikkat edilecek olursa (paternalizmin yüksek olarak algılandığı gözlenir)”⁹⁹

2.1.3 Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Örgütün kültürü bir anda oluşturulamaz. Fakat bir kez oluştuğunda da nadiren yok olur. Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri ve işleri yapmada izlediği genel yol, çoğunlukla daha önce ne yaptığına ve bu çabalarla gerçekleştirmiş olduğu başarının derecesine bağlıdır.

Bir işletmenin geçmişi ve tarihi, örgüt kültürünün belirlenmesinde ve oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir. İşletmenin geçmişinde yaşanan olaylar, işletme ile ilgili olarak anlatılan hikâyeler, anılar, başarılar, deneyimler yeni işe başlayanlar için örgüt kültürünün öğrenilmesi açısından önem taşır.

Geçmişte yaşanan olaylar ve deneyimler yorumlanarak; işletme açısından nelerin önemli, nelerin önemli olmadığı belirlenir. İşletmenin tarihinde bahsedilen hikâyeler, olaylar ve deneyimler genellikle kurucular ya da başarılı yöneticilerle ilgilidir. Ancak zaman, zaman sıra dışı büyük başarılar elde etmiş olan sıradan çalışanlar da bunlara konu olabilir.

2.1.3.1 Kültürün oluşturulmasında kurucunun rolü

⁹⁹ Aycan, Z., Kanungo, R.N., 2000. A.G.E. S.1-26

Örgüt kültürünün oluşturulmasında kurucuların büyük etkisi bulunur. Kurucuların örgütün ne olması gerektiğine ilişkin vizyonları vardır. Bu kurucuların vizyonları daha önceki gelenek ve ideolojilerle sınırlı değildir.

“Örgütü karakterize eden kurucular kendi vizyonlarını çalışanlarına empoze ederler. İşletmelerin vizyonunu gelecekte olmasını arzuladıkları konum ve durumlar oluşturmaktadır. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve rehberlik görevi görür. İşletmenin vizyonu bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci bu vizyona göre geliştirilecektir.”¹⁰⁰

“Örgüt kültürü, daima kurucunun gruba getirdiği temel varsayımlar ve teoriler ile grubun kendi deneyimlerinden öğrendikleri arasındaki karmaşık etkileşimin yansımasıdır.”¹⁰¹

Örgüt kültürünün oluşumu üç aşamada gerçekleştirilir. Bunlar;

- i. Kurucuların kendileri gibi düşünen kişileri işe alması,
- ii. Kurucularla aynı paralellikte düşünen kişilerin işletmede kalmalarının sağlanması,
- iii. İşe alınan bu kişilerin kurucuların düşüncelerini diğer çalışanlara telkin etmelerinin sağlanmasıdır.

“Kurucuların davranışları çalışanların temel inançlarını ve değer varsayımlarını içselleştirmelerini sağlar. Böylece çalışanlar kurucuların davranışları doğrultusunda hareket etmeleri için cesaretlendirilir ve kurucular çalışanlara davranışlarıyla örnek olur. Örgüt başarılı olduğu zaman, kurucuların vizyonu başarının ana belirleyicisi olarak görülür. Böyle bir durumda kurucuların tüm kişilikleri örgüt kültürü içine tamamen yerleşmiş olur.”¹⁰²

¹⁰⁰ Ülgen, H., Mirza, K., 2004. “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayıncılık 1. Basım, İstanbul. S.69

¹⁰¹ Schein, E.H., 1996. “The Role The Founder In Creating Organizational Culture”, Working Paper, July, P. 14

¹⁰² Judge, R., 2009. “Organizational Behavior Problem Analysis”, Related Assays, P 531

Örgütsel kültürün oluşturulmasında kurucuların eylemlerinin doğrudan ya da en azından dolaylı sonuçları olabilir. Bazen kurucular zayıf kültürler oluşturabilirler ki, bu durumda örgütün varlığını devam ettirebilmesi için gerekli güçlü kültürlerin tohumlarını atacak yeni bir yöneticinin örgüte katılmasını gerektirir. Bu tanıma IBM'in kurucusu Thomas Watson iyi bir örnek oluşturmaktadır. Watson CTR Corporation'ı devraldığında CTR bilgisayar ve kayıt ekipmanları üreten küçük bir işletme iken; Watson'ın hâkim kişiliğiyle ve işletmede yaptığı değişikliklerle oluşturduğu kültür, IBM'i dünyanın en büyük ve en iyi işletmelerinden biri haline getirmiştir.

“Gruplar ve örgütler tesadüfen ya da kendiliğinden oluşmaz. Genellikle grup ve örgütler oluşturulur. Zira kişilerin tek başlarına yapmaları mümkün olmayan bazı şeyler vardır. Bu yapılamayan işlemler ve eylemler önderlik eden liderler yardımı ile gerçekleştirilir. Bu liderler bazı görev ve sorumlulukları üstlenerek diğerlerine önderlik eder.

“Bir örgüt içinde kültürün şekillenmesi süreci bir grubu oluşturmakla başlar. Her işletmenin geçmişi bir şekilde diğerlerinden farklı olacaktır. Fakat sürecin temel aşamaları fonksiyonel olarak benzerlik gösterir.”¹⁰³

Bu özelliklere baktığımızda aşağıdaki gibi sıralandığı görülür.

- i. Tek bir kişi (kurucu) yeni bir girişim fikrine sahiptir.
- ii. Kurucu tarafından, ortaya konan bu fikir gerçekleşebilir ve bazı riskleri almaya değerdir ve bu fikrin doğruluğu konusunda varılan fikir birliğine dayalı olarak kurucu grup oluşturulur.
- iii. Kurucu grup örgütü oluşturmak için uyumlaştırılmış bir çabayla çalışmaya başlar.
- iv. Diğerleri, kurucu ya da grubun düşünceleri doğrultusunda gruba dâhil edilirler. Böylece grup, fonksiyonlarını yerine getirir, tarihini oluşturur ve kültürü geliştirmeye başlar. Bir örgütün kurucusu ve onun kültürel değer ve inançlarının, bir örgütün kültür ve normları üzerinde ve bir işletme içinde gelişen hikâyeler, efsaneler, mitler üzerinde önemli etkisi vardır. Kurucular kültürün gelişeceği yolun

¹⁰³ Schein, E.H., 1996. A.G.E. S.14

şartlarını hazırlarlar; zira örgütsel değerleri oluştururlar ve yeni bir örgütün üyelerini işe alırlar. Muhtemelen örgütün kurucuları, değerleri ve ilgi alanları kendilerine benzeyen insanları seçeceklerdir. Kurucunun değerleri ile uyum sağlayan bu insanlar örgüt için daha cazip olacaktır. Böylece örgüt kültürü zaman içinde gelişecektir.¹⁰⁴

2.1.3.2 Kültürlerin örgütlere yerleştirilmesi

“Bir örgütün başlangıçtaki kültürü kurucunun felsefesinin gelişmiş halidir. Örneğin, kurucusu başarı odaklı olan bir örgütte başarı kültürünün oluşması olasıdır. Zamanla orijinal kültür ya olduğu gibi yerleştirilir ya da işletmenin çevresine uyum sağlaması için değiştirilir.”¹⁰⁵ Örgütsel davranış konusunun en önemli uzmanlarından biri olan Schein, kültürün örgütlere yerleştirilmesinin bir öğretim sürecini içermekte olduğunu ileri sürmektedir.

“Örgüt üyelerinin birbirlerine öncelikli değerleri, inançları, beklentileri ve davranışları öğrettikleri bu süreç, aşağıdaki mekanizmalardan biri ya da birkaçı kullanılarak başarılmaktadır.”¹⁰⁶

Bu mekanizma içerisinde bulunan bazı kriterlere baktığımızda ise;

- i. İşe yerleştirme, seçim ve sosyalleştirmede kullanılan malzeme ve örgütsel felsefe, misyon, vizyon ve değerlerin yazılı kurallar olarak açıklanması. Örneğin, American Express işletmesi, işletmenin 6 değeri ile ilgili bir liste yayınlamış ve bu değerler sosyalleştirme sürecinde tüm yeni çalışanlara bildirilmiştir. Müşterilerin çıkarlarına öncelik vermek, her şeyde kalite için sürekli çaba göstermek, insanlara saygılı

¹⁰⁴Jennifer, M.G., Jones, G.R., 2005. “Understanding And Managing Organizational Behavior”, Fourth Edition, Upper Saddle River, Nj.,Pearson/ Prentice Hall, P.533

¹⁰⁵Kreitner, R., Kinicki, A., 2001. “Organizational Behavior”, Fifth Edition, New York, N.Y., The Mc Graw-Hill, P.82

¹⁰⁶ Schein, E.H., 1996.A.G.E. S.22

- davranmak, bütünlüğün en yüksek standartlarını yansıtacak şekilde davranmak, takım çalışmasını teşvik etmek, çalışanlar olarak toplumda iyi vatandaşlar olmak.
- ii. Fiziksel alanların tasarımı, iş çevreleri ve binalar. Yeni alternatif iş yerleri tasarımlarına “otel işyeri tasarımı” örnek verilebilir. Böyle bir tasarımda iş yerleri “otel” mantığı ile döşenir, donatılır ve ofis hizmetleri ile desteklenir. Çalışanların kişisel kullanımına sunulmuş dolaplar, bilgisayarlar, telefonlar vardır. Fakat otel işyerleri kalıcı olarak verilmek yerine, müşterilere, saatlik, günlük veya haftalık olarak tahsis edilmektedir. Ayrıca bir kapı görevlisi de çalışanlara seyahat ve lojistik destek sağlayabilir. En gelişmiş şekli ile otel işyeri, elektronik olarak saklanan, canlandırılan ve kullanan gelmeden az önce masa üzerine yerleştirilen ve ayrılır ayrılmaz kaldırılan bireyin kişisel fotoğrafları, hatıra eşyaları ile kişilere göre uyarlanır. Bu yeni alternatif işyeri, değişen pazar koşullarına göre uyarlanabilir ve esnek olma ihtiyacı ile oluşur. AT&T ve IBM gibi işletmeler de çeşitli alternatif iş yeri düzenlemeleri ile önemli ölçüde maliyetlerde tasarruf sağlamışlardır.
 - iii. Sloganlar dil ve kelimelerin ilk harflerinden oluşan kısaltma ve deyişlerdir. Günümüzde işletmelerin çoğu kısa deyişler, sloganlar ve kısaltmalar kullanarak temel felsefesini ifade etme imkânı bulurlar.
 - iv. İsteyerek oluşturulan rol örnekleme, liderler tarafından verilen eğitim ve yetiştirme programlarıdır.
 - v. Açık ödüller, statü, terfi kriterleri,
 - vi. Kilit insanlar ve olaylar hakkında hikâyeler, efsaneler ve mitler.
 - vii. Liderlerin dikkat ettiği, ölçtüğü ve kontrol ettiği örgütsel aktivite, süreç ya da sonuçlar. Üst yönetim, zamanında teslimleri kalite ya da müşteri hizmetlerinin bir ölçütü olarak kullanıyorsa, çalışanların zamanında teslimlerinin sayısına dikkat etmesi daha olasıdır.
 - viii. Kritik olaylara ve örgütsel krizlere liderlerin tepkileri,
 - ix. İş akışı ve örgütsel yapı,
 - x. Örgütsel sistemler ve prosedürler,
 - xi. Örgütsel amaçlar ve işe alım, seçim, terfi, işten çıkarma ve emeklilik için kullanılan kriterler,

2.1.4 Örgüt Kültürü'nü Öğrenme ve Yaşatma

Örgüt Kültürü örgütteki çalışanların benimsediği bir takım pratikler ve eylemler ile yaşamını sürdürür. Örgütteki kurucu liderler ritüelleri, sembolleri kullanarak çalışanlara bilgi birikimlerini ve deneyimlerini aktarırlar. Çalışanlara öğretici rol üstlenirler. Örgüt kültürünün devamına ve geliştirilmesine yönelik üç kavram vardır. Bunlar;

- i. İş gören Seçimi
- ii. Üst yöneticilerin tutum ve davranışları
- iii. Örgütsel Sosyalizasyon

2.1.4.1 İş Gören Seçimi

İş gören örgütün temel ögesidir. İş göreni olmayan bir örgütsel yapılanma düşünülemez. Buna göre iş gören demek; Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için emeği ile katkıda bulunan, bu katkısının karşılığı olarak da bir takım fiziksel ve sosyal gereksinmelerini örgütten karşılayan insandır.¹⁰⁷

Bir örgüte birden çok başvuru olabilir. Bu başvurular arasından bir seçim yapmak gerekir. Kimin ise alınacağı konusunda karar verirken bireyin değerlerinin örgütün değerlerine uygun olup olmadığı önem kazanmaktadır. Seçim sırasında bireye örgütün yapısı, çalışma koşulları ve kurumsal değerleri hakkında bilgi verilir.

“Eğer bu bilgilerle kendi değerleri arasında bir uyum görmüyorsa başvurusunu geri alabilir. Böylece örgüt için en faydalı olabilecek çalışanların seçilmesi sağlanarak örgüt kültürü korunmaya çalışılır.”¹⁰⁸

¹⁰⁷Ethem, İ.B, 1982. “Örgütsel Davranış”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No:108, Ankara. S.143

¹⁰⁸Enver, Ö., Kirel, Ç., 2001. “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149, Eskişehir. S.205

2.1.4.2 Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları

“Örgüt Kültürünün korunmasında üst yönetimin tutum ve davranışları önemlidir. Söyledikleri sözler, davranışlar, iş görenlere özgürlüğün ne kadar tanınacağı, en uygun giyim sekli, ödüllendirme, terfi kararları örgüt kültürünün korunmasında önemlidir.”¹⁰⁹

Çalışanları sıkkan bir örgütsel ortamda örgüt kültürünün sağlıklı bir şekilde yaşatılması, sürdürülmesi imkânsızdır. Huzursuz bir çalışma ortamının sebep olabileceği isten çıkmlar örgütün imajının, değerlerinin zarar görmesine neden olur. Üst yönetimin çalışanlara adil davranması, gerekli çalışmalar için imkân tanınması gerekir. Örgütte takım çalışması ruhunun ve ait olma duygusunun ortaya çıkması için üst yönetimin çalışanlara sahip çıkması ve onlara güvenmesi gerekir. Çalışanları başarıları karşısında ödüllendirmeli; başarısızlıkları karşısında da bu başarısızlığın sebeplerini araştırarak çalışanlarının önünü sağladığı imkânlar ile açmalıdır.

2.1.4.3 Örgütsel Sosyalleşme (toplumsallaşma)

“Sosyalleşme, örgüte yeni katılan üyelerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan yoldur. Sosyalleşmenin amacı iş göreni örgütün etkin bir üyesi haline getirmek, bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir. Örgütsel sosyalleşme bir örgüte yeni katılan iş görenin örgütün kabul gördüğü tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir.”¹¹⁰

“Bu Örgütsel toplumsallaşma sürecinde oryantasyon programları aracılığıyla yeni iş görenler örgüt içinde takip etmeleri beklenen temel kural ve süreçler ile örgütün kimliği hakkında bilgi edinir. Performans değerlendirme ve bu değerlendirme sonucunda iş görene

¹⁰⁹Enver, Ö., Kırel, Ç., 2001. A.G.E. S.206

¹¹⁰Köse, S., Tetik, S., Ercan, C., 2001. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, İstanbul. S.231

geri bildirim yapılmasını bu doğrultuda ödül ve ceza sisteminin biçimlendirilmesine yardımcı olur.”¹¹¹

Sosyalizasyon güçlü bir iletişim aracıdır. Bu iletişim vasıtasıyla yeni katılan örgüt üyelerine örgüt kültür değerleri aktarılır. İnsanın sürekli iletişimde olan bir varlıktır. Bu iletişim sürecinde bir örgüte dâhil ise o örgütün gerektirdiği şekilde davranırsa örgütte etkin bir kimlik kazanır.

2.1.5 Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt Kültürünün bir kurumda yerli yerine oturması uzun zamanda büyük çabalar ile olur; ancak değişmez bir olgu değildir.

“Örgüt Kültürü normlara, kurallara dayandığı için değişimi zordur. Örgüt Kültürünün değişimi zaman alan ekonomik açıdan da önemli bir yük getiren ve bireyler üzerinde olumsuzluk meydana getiren bir iştir.”¹¹²

Örgüt Kültürü örgütün üzerine insan edildiği ana ilkeleri desteklemiyorsa, paylaşılan değerler bütünü yoksa değişim zorunludur. Örgütsel kültürün değişiminde üst yönetimin emri tek basına yeterli değildir. Örgütün dışındaki toplumsal çevreden, ilişkilerden etkilenir. Bunların her biri kendi içinde ayrı bir basamak olduğu için örgütsel değişim uzun sürede gerçekleşir. Günümüzde birçok organizasyon örgüt kültür değişimi yerine reorganizasyon yani organizasyonda önemli kadrolarda olan bazı çalışanları değiştirerek, ödül sistemini genişleterek veya yeni kahramanlar ve semboller ortaya atarak organizasyonun devamlılığını sağlamaktadır. Organizasyonların verimliliği ve rekabet koşullarında var olabilmeleri için değişimleri şarttır. “Bu değişim tek yönlü değil de eğitimler ile desteklenirse daha yararlı olur.

¹¹¹ Terzi, A.G.E. S.35

¹¹²Özkalp Ve Kırel, A.G.E. S.580

Hızlı karar verme, kariyer planlama, takım ruhu oluşturma, var olan çalışma koşullarında iyileştirme gibi eğitimler verilmelidir.”¹¹³

Mevcut Kültürü değiştirmek zordur. Çünkü örgüt içinde yerleşmiş düşünce kalıpları, değerler sistemi vardır. Bunları değiştirmek yeni bir kültür oluşturulmasından daha da zordur.

Ayrıca bir örgütün kendine özgü yarattığı kültürel değerlerin değişimi, iyileştirilmesi ve bunların yeni katılımcılara aktarılması sırasında bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Özellikle çalışma konumuz ve araştırma konumuzu içerisinde yer alan kamu ve yerel yönetimler içerisinde yer alan örgütlerde bu tip sorun kavramlarına ve çatışmalara rast gelmek olası bir durumdur. Yine günümüz yönetim kavramları içerisinde özellikle stratejik yönetimin önemi giderek önem kazanmaktadır. Değişen toplum standart ve yönetim farklılıklarına bağlı olarak bu tip kavram kargaşalarının oluşması çoğu kez normal karşılanırken, bazı durumlarda olumsuz olarak karşılanabilmektedir. Bu kavram ve yönetim kargaşasının anlaşılabilmesi için öncelikli olarak kamu ve yerel yönetimlerde yönetim sistemlerini ile stratejik yönetimin önemi üzerinde durulması gerekir.

2.1.6. Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetimin Önemi ve Örgüt Kültürüne Etkisi

Çağdaş toplumlarda ve günümüz işletmelerinde yönetim sistemlerinin önemi oldukça yüksektir. İşletme ve kurumlar kendi içinde bazı değerler oluşturup bu değerler bütünüyle en uygun olan yönetim şeklini uygulamaktadır. Fakat gelişen teknoloji ve bu teknolojiye sahip dünya ülkeleri ile işletme dışındaki diğer kurumların uygulamaları, işletme ve örgütleri dış dünyaya uyum sağlamaya zorlamaktadır.

“İşletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, işletme bilimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlamıştır.

¹¹³Alamur, B., 2005. “Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Ss.19-30

Vizyon, misyon, politika ve amaç gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlar stratejik yönetimi yakından ilgilendirmektedir.”¹¹⁴

Bir örgüt ya da işletmenin dış dünyada gelişen yeni kavram ve uygulamaları kendi bünyesinde uygulayabilmesi için öncelikli olarak örgüt ve işletme yapısını rehabilite etmesi gerekir. Bu tip uygulamalarda en önemli faktör olarak stratejik yönetim ve uygulamalar ön plana çıkmaktadır. Bir örgüt içerisinde geçmişten gelen uygulama ve artık oturmuş bir kültür yapısının yeni sisteme uyarlanması hem örgüt açısından hem de örgüt üyeleri açısından kavram kargaşasına neden oluşturabilir. Bu tip sorun ve problemler ile karşı karşıya kalmamak için stratejik yönetim ve yönetim sistemlerinin uygun olarak örgüt kültürüne uyarlanması gerekir.

Birçok dünya ülkesinde olduğu gibi ülkemiz açısından da hem yönetim hem de uygulama alanlarında büyük değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler köklü değişim olduğu gibi belirli alanlarda da uygulanmaktadır. Özellikle politik ve siyasi açıdan değişim gerektiren kurumlarda bu değişim uygulamaları sık sık yaşanmaktadır.

Ülke yönetiminde yer alan siyasi otorite başta kamu kurumları olmak üzere yerel yönetimlerde de bazı uygulama yöntemlerini kendine özgü düzenlemektedir. Hukuki yaptırım ve düzenlemeler dikkate alınarak, yönetim sistemleri üzerinde etkin değişim de yapılabilmektedir. Özellikle genel yönetim sistemleri ile yerel yönetim sistemleri arasında farklılıklar olduğu gibi, bu uygulamaların kurum içerisinde yer alan çalışanlara uyarlanması konusunda da bazı sıkıntılar yaşanabilmektedir.

Üretim işletmelerinde ise; genellikle yönetim sistemleri işletme yönetiminin değişimi, teknolojik değişim, uygulanan politikalardaki değişim, misyon ve vizyon değişimleri şeklinde gösterilebilir. En önemli değişim ise; teknolojik değişim olarak gösterilmektedir. Küçük olsa da teknolojik değişim, bir işletmenin genel yapısı üzerinde etkin bazı farklılıklar yaratılmasına neden oluşturabilir. Örgüt ve örgüt üyelerinin bu sisteme uygun hareket

¹¹⁴Dinçer, Ö., 2007. “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, Alfa Yayınları, İstanbul. S.5

etmesi ve özellikle alışla gelmiş kültür değerlerinin geri planda kalmasına neden olması, örgüt stratejisi ve yönetim anlayışını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum örgütten beklenen performans ve verimlilik düzeyini düşürür. Yine sosyal değişim ve yönetim mekanizmasındaki değişimde örgüt yapısı üzerinde önemli etkilen meydana getirmektedir.

“Değişime ayak uydurabilenler ve bunu “sürdürülebilir” hale getirenler yaşamlarını devam ettirmekte; daha hazırlıklı olan ve geleceği şekillendirmeyi başaracak vizyonu bulunan yöneticiler/liderler de proaktif (önleyici) davranarak değişimi yönetmeyi başarmaktadırlar.”¹¹⁵

Örgüt ya da kurum için kazanmanın en önemli yolu yapılan işten sağlanacak verimliliğin belirlenmesi ve kazanma yolunun çok iyi analiz edilmesi gerekir. Bu analizin yapılmasında örgüt veya kurumun en üst noktasında yer alan yönetim mekanizmasının çok iyi işletilmesi ve bununda örgüt kültürüne uyarlanması gerekir. Misyon ve vizyon bir kurumun en önemli manevi değerleri arasında yer almaktadır. Fakat bu durum örgüt yapısı ve kültürü açısından da önemli bir kavramdır. Stratejik yönetim sistemlerinde liderlik kavramı, ekip ruhu ve ortak hareket önemli bir faktördür. Bu nedenle yerel yönetimlerde kullanılan yöntem ve yönetim sistemi çalışanlar açısından önem arz eder. Özellikle 5393 sayılı belediye yasasında (Stratejik Plan) uygulaması çalışanlar açısından uygulanan yöntem sistemlerini tanımlamaktadır. Belirli kurallar çerçevesinde hukuki sistem ve yönetim şekline uygun hareket etmek zorunlu hale getirilmiştir. Bazı durumlarda yerel yönetimler içerisinde yer alan örgüt yapısının bu sistem dışında rehabilite edilmesi ve daha fazla performans ile verimliliğin sağlanması zorunluluk kazanmaktadır. 1900’lü yılların Taylor Felsefesinden 2000’li yılların stratejik yönetim uygulamalarına geçtiğimiz bu çağda bazı kurallar sisteminin örgüt yapısına en uygun olacak şekilde düzenlenmesi artık bir zorunluluk haline gelmiştir.¹¹⁶

¹¹⁵ Çetin, S., 2006. “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim”, Türk İdare Dergisi, Ankara. Ss.1-29

¹¹⁶ Çetin, S., 2006.A.G.E. Ss.1-29

Yine yapılan uygulamalarda görülen en önemli sorunlar arasında, zorunluluğu ortaya çıkan yönetim şeklinin geçmişten günümüze gelen örgüt kültürüne uyarlanamaması nedeniyle çalışanlar ve örgüt üyeleri üzerinde başta psikolojik sorunlar olmak üzere sosyo-kültürel sorunların giderek artış gösterdiği de bilinen gerçekler arasında yer almaktadır. Bu durum çalışanların stres altına girerek iş verimlilik ve performanslarını olumsuz yönde etkilediği ve verim seviyesinin düşmesine neden oluşturduğu gözlenmektedir.

Yukarıda bahsettiğimiz genel bilgiler ve gerçekler ışığında stratejik yönetim şeklinin örgüt yapısı ve örgüt kültürü üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yarattığı gerçeği gözlenmektedir. Beklenen verim ve performans düzeyinin en azami seviyede kalması için stratejik yönetim şekli ve uygulama biçimlerinin örgüt kültür yapısı ile uyumlu hale getirilmesini zorunlu kıldığı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Yönetim sisteminde oluşan sorunlar örgüt içerisindeki çalışanların daha yoğun stres yaşamasına neden oluşturan en önemli faktör olduğu unutulmamalıdır.

2.2 İNSAN ve İNSAN FAKTÖRÜ

İnsanlar toplum içerisinde sürekli bir birleriyle ilişki ve iletişim içerisinde. Bu ilişki toplum bireylerinin birbiri ile olan alışverişini güçlü kılar. Toplum içerisinde bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri beşeri ilişkiler şeklinde isimlendirilir. Bu durum iş hayatı içerisinde de önemli bir yer kaplar. İnsan ilişkileri ancak doğru iletişim kanalları ve organları ile gerçekleştirilebilir. Özellikle günümüzde bu yönde yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. İletişimi doğru kullanamayan birey farklı sorunlar ile karşı karşıya kalabilir. Bu durum bireyin toplum içerisindeki konum ve durumunu olumsuz yönde etkiler. İletişim ve bireyler arası ilişkilerin bozulmasıyla birlikte toplum ve bireylerin psikolojik sorunları açığa çıkar. Bu durum bireyin stres altında kalarak olumsuzluk yaşamasına neden olur. Bu anlamda yapılan çalışma ve araştırmalara baktığımızda ise;

➤ Birey insan ilişkilerinde yetersiz ve iletişim sorunu nedeni ile yoğun stres altında kalabilir. Bu durum bireyin toplumsal konumu ve sosyal hayat içerisindeki ikili ilişkilerin olumsuzlaştırır. Olumsuzlaşan mevcut durum bireyin iş ve aile hayatını derinden etkiler ve olumsuz kılar. İletişim beceresi gelişmemiş toplum bireylerinin sorunlarına çözüm araması ve nasıl araması gerekliliği konusunda yetersiz kalması, bireyin çevresel tehdit yaşamasına neden olur. Bu tehdit bireyin yoğun stres halini ortaya çıkarır ve bireyi etkisiz kılar.¹¹⁷

Sosyal hayat içerisinde olduğu kadar iş hayatı içerisinde de insan yönetimi, yönetim kadrosunu en fazla yoran üretim unsuru olarak tanımlanmaktadır. Bunun en önemli nedeni ise insan faktörünün sürekli düşünce yapısının değişmesi, değişen düşünce unsurlarının ivedilikle hayata geçirilmesi ve oluşan taleplerin karşılanması yatmaktadır. Karşılanamayan talep ve giderilmeyen ihtiyaçlar bireyin ruhsal farkındalık yaşamasına, ikili ilişkilerin olumsuzlaşmasına, mutlu insan profilinin mutsuz insan profiline dönüşmesine ve huzursuzluk içerisinde yoğun stres yaşamasına neden olur.

İlkel toplumlarda olduğu kadar günümüzde de bazı insan ve insan gruplarının vermektense çok almaya odaklı hareket ettiği bilinen bir gerçektir. Bu gerçekler çerçevesinde özellikle günümüz toplum ve bireylerinin sevk ile idaresi oldukça zordur. Birey ve örgüt içerisinde yer alan örgüt üyelerinin tanınabilmesi ve tanımlanması için öncelikli olarak insan yapısının incelenmesi ve tanımlanması gerekir. Bu nedenle yaşanan stres çeşitleri ve bu çeşitleri tetikleyen etken ile faktörlerin ortaya çıkarılması daha kolaylaşır.

Bireylerde olduğu kadar bireylerin oluşturduğu grupların sevk ve idaresinin yapılabilmesi içinde grup yapıları ile örgüt yapılarının da bilinmesi gerekir. Teknolojik aygıt ve cihazlara baktığımızda; bunların tasarımının insan yapısı model alınarak ortaya çıkarıldığı gerçeğini doğrulamaktadır. Çünkü insan hareket edebilen, düşünen, hayal kuran, hızlı ve monoton

¹¹⁷ Nahavandi, Afsaneh, Malekzadeh, Ali, R., 1999. "Organizational Behavior – The Person", Pentice Hall Inc, New Jersey, U.S.A. P.534

hareket eden, sürekli olarak talep ve ihtiyaç hali içerisinde olan bir canlıdır. Makineler ve üstün teknoloji ürünü cihazlarda insanlar gibi bazı ihtiyaçlara sahiptir. Örneğin bir bilgisayar sisteminin çalışabilmesi için yazılması gereken programlar, bir otomobilin çalışabilmesi için ihtiyaç duyduğu yakıtın sağlanması şeklinde tanımlanabilir. Makine ve cihazlar insan kontrolünde çalıştırılabilirken, insan yapısının dışarıdan müdahale edilerek çalıştırılması imkânsızdır. Birey ve toplumların sevk ile idaresinin sağlanabilmesi için bazı maddi ve manevi değerlerin yaratılması gerekir. Bu gereklilikler giderilmedikçe birey ve toplumun sağlıklı işleyişi sağlanamaz. Bu nedenle insan ve toplum yapısının incelenmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

2.2.1 İnsan Yapısı ve İşleyişi

İnsan yeryüzünde yaratılmış en donanımlı canlı türüdür. İnsan yapısını anlayabilmek için çok yönlü araştırmak gerekir. Birçok modern toplumda insan; et ve kemikten yaratılmış, ruh hali ile sosyal hayat içerisinde kendine yer edinmiş canlı olarak tanımlanmaktadır. Fakat insanın vücut yapısı içerisinde oluşan kimyasal ve fiziksel özelliklerin yanında ruhsal halinin de önemli bir boyut oluşturduğunu göstermektedir. İnsanoğlu var olduğu günden bugüne kadar sürekli gelişimini devam ettirmiş, birçok alanda başarı sağlamıştır. Günümüz toplumlarına baktığımızda, daha çok sanayi ve endüstriyel yaşam sürdüğünü görmekteyiz. Özellikle artan taleplerin giderilmesi toplum ve bireylerin çalışma şekillerini çeşitlendirmiştir. İletişim ve ulaşım ihtiyaçları nedeni ile birçok insan popülasyonu bir çerçevede toplanmış ve bir araya getirilmiştir. Bugün metropol şehirlerde yaşayan insan sayısına baktığımızda bu oranın oldukça yüksek olduğunu görmekteyiz. Özellikle sanayi ve endüstriyel tabana sahip bölgelerde bu oranın daha da arttığı bilinen bir gerçektir. Çalışmamızın konusu itibarıyla insanın endüstri ve toplum içerisindeki konumu ve çalışma ortamında yaşadığı olumsuzlukların iş performansı üzerindeki olumsuzluklarının araştırılması gerçeği nedeniyle, bireyin yaşadığı iş stresi etkenleri üzerinde durmanın daha doğru olacağı düşüncesindeyiz. Bu nedenle insan yapısının olumsuzlaşmasına ve ruh

halinin bir baskı altında bulunarak stres halinin iş performansına olan etkilerinin araştırılması daha doğru olacaktır. İnsan ve insan yapısının tanımlarına baktığımızda ise;

- İnsan bedeni yeryüzünde yaşayan ve en kompleks olan bir makinedir. Birey bu makine ile hayatı boyunca iş görür, nefes alır, yürür, koşar, zevk alır, hayal kurar, yer, içer, çalışır ve mutlu olur. İnsan bedenini ayakta tutan kas ve kemikleri bir deri örter. Vücudun yaşaması ve ihtiyaçların karşılanması için organ ve damarlar adeta bir bilgisayar programı gibi hatasız ve kusursuz olarak işlev görür. Bu canlı organizmanın olumsuz hale gelmesinde ortaya çıkan faktörler, vücudun işleyişi ve mekanizmasını etkisiz hale getirir. Her insanın vücut ve fiziksel yapısı farklılık gösterir. Fakat temelde her bir bireyin mekanik sistemi aynı şekildedir. Fakat işleyiş ve işleyiş şekilleri değişir. Genel olarak insan bedenine baktığımızda kusursuz ve mükemmel bir tasarıma sahip olduğunu görürüz. Bu tasarımın en önemli ögesi ise bireyin içinde yaşadığı ruh halidir. Bu ruh hali ile birey düşünür, hayal kurar ve uygular. İnsan vücuduna baktığımızda ise “vücut içerisinde bulunan her şeyin milimetrenin binde biri büyüklüğündeki hücrelerden oluştuğunu görürüz.”¹¹⁸

Fiziksel açıdan insan vücudunu tanımlamak istersek, insan vücudu içerisinde yer alan hücreler bedenin fonksiyonel halde çalışması için ortaya birçok materyali çıkarmıştır. Bunlar kendi içerisinde kemik, sinir, organ, deri, koku alma, duyu organları ve ruh halinin oluşmasına neden psikolojik faktörlerdir. Genel anlamda bu fonksiyonel yapının kusursuz bir şekilde işleyebilmesi için hiçbir organın ve duyunun zarar görmemesi gerekir. Günümüzde yaşanan stres hali bireyin birçok anlamda sorun yaşamasına neden olmaktadır. Bu sorunların başında ruh halinin etkisiz hale gelmesi ve yoğun stresin vücut fonksiyonlarını etkisizleştirmesidir.

İnsan ve toplumların tarih süreci içerisindeki yapısına baktığımızda giderek artış gösteren birey sayısı, değişim içerisinde olan kültürler, yine toplumların talep ettiği ihtiyaç türleri ve bu ihtiyaç türlerinin karşılanmasındaki çeşitlilik dikkat çekmektedir. Özellikle insan ihtiyaçlarının karşılanması ve sınıflandırılmasında meydana gelen bilimsel farklılıklar

¹¹⁸ Aslan, A., 2012. “Küreselleşmenin Neresindeyiz”, İnsan Yayınları, İstanbul. Ss.105-107

önemli bir konudur. İnsan sosyal yaşantısını araştıran “Sosyoloji”, psikolojik yapısını araştıran “Psikoloji”, fiziksel yapısını araştıran “Tıp, Fizik, Kimya, Biyoloji” bilimleri giderek kendini geliştirmiş ve bugünkü halini almıştır. Her bir disiplin içerisinde yer alan bu bilim dalları insan faktörünü tek açıdan ele aldığı gibi insan popülasyonunu “Toplumları” da bir bütün olarak incelemiştir. Her toplumun kendine özgü bir yaşam şekli ve işleyiş mekanizması bulunmaktadır. Bu mekanizma farklı şekillerde yönetilmektedir. Yine bu yönetim sisteminde oluşan sorunlar başta birey ve toplumun genelini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Günümüzde en yaygın olarak kullanılan sosyal bilimler içerisinde, sosyolojinin insan kültürü ve toplumsal yaşam şeklini araştırması, insan ve toplumsal yapının karmaşıklığı üzerinde ortaya çıkardığı gerçekler, günümüz insanının daha etkin bir şekilde hareket etmesine yarar ve fayda sağlamaktadır.

Akıl sağlığı ve ruh hali insan bedeninin işleyişinde en önemli noktadır. Ruh halinin bozulması bireyin etkin hareket etmesinin kısıtlanması şeklinde yorumlanmaktadır. Özellikle sağlam kafa sağlam vücutta bulunur sözü buna en güzel örnektir. Sağlıklı bir ruh halinin olmaması diğer beden organlarının da etkisiz hale gelmesinde önemli bir rol oynar. Her bir insanı yarı bir dünya olarak kabul edebiliriz. Çünkü oluşan sorunlara her bir birey ayrı ayrı tepkiler verdiği gibi, bu oluşan sorunların iyileştirilmesinde izlenen yol da farklılık gösterebilmektedir. Fakat her ne kadar insan tepkileri ve beklentileri farklı olsa da bireylerin ortaya koyduğu davranış çeşitliliğinin altında yatan benzer nedenler olduğunu da görmekteyiz. Bu durumu aşağıdaki şekil (2.1) ifade etmek daha doğru olur.

Şekil 2.1: İnsan beklenti ve farklılıkları



Kaynak: Soysal, A.,2008.

Birçok bireyin ortak benzerliklerini yine bazı kriterler altında toplayabiliriz. Bu kriterler birçok bireyde farklılık meydana getirirse de temelde birbirine benzerlikleri ile ortaya çıkmaktadır. Bunlara baktığımızda ise;

BENZERLİKLER

- Fizyolojik yönler;
 - i. Hava
 - ii. Dinlenme
 - iii. Yiyecek
 - iv. İçecek
 - v. Barınak
- Psikolojik ve Sosyal;
 - i. Sevgi
 - ii. Ait olma
 - iii. Başarı
 - iv. Haberleşme

FARKLILIKLAR

- i. Amaç
 - ii. İlgi
 - iii. Zihni Yetenek
 - iv. Hareket Yeteneği
 - v. Dış Görüntü
 - vi. Karakter
 - vii. Mizaç
- Şeklindedir.

Her bireyin kendine özgü bir mizacı ve bu mizacı oluşturan bazı kişilik yapı çeşitleri bulunmaktadır. İlgi, amaç ve yetenek ile bazen bu kişilik yapısı şekillendirilir. Kişi elde etmiş olduğu yetenek ve oturan karakteri ile hayat süreci içerisinde kendine özgü bir tarz

ve şekil oluşturur.¹¹⁹ Oluşan şekil kişinin hareket ve dış görüntüsünü etkileyerek bir saygınlık kazandırır. Her bir birey birbirinden farklılık içerir. Her ne kadar insanlar birbirine benzer özellik taşıyor gibi görünse de temelde her bireyin kendine özgü özelliklerinin olduğu gerçeğini unutmamak gerekir. Bu oluşan farklılıklar bireyin toplum içindeki yerini ve konumunu belirler. Beklentiler ve bu beklentileri tatmin edecek ya da beklentilerin ihtiyaç hazzını giderecek biyolojik ya da psikolojik özellikler de bulunmaktadır. Bu özellikler ise bireyin kendi içerisinde yaşadığı olumluluk ya da olumsuzluk olgularının meydana gelmesini sağlar.¹²⁰

Her insan toplum içerisinde bir yer edinmek ister.¹²¹ Toplum içerisinde edindiği yer ile sosyal hayatını ve sosyo-kültürel oluşumları tamamlamaktadır. Kişiler her ne kadar isim ve unvanları ile tanınmış olsa da toplum içerisindeki saygınlığı ancak mevcut değerleri ve edindiği bilgi ile ölçülmektedir. Yapılan iş, alınan eğitim, oturulan semt, görüntü ve düşünce yapıları ile bu durum şekillendirilmektedir. Aslına baktığımızda özellikle Türk toplumu içerisinde kişinin iş hayatı ve gelir düzeyi birçok konuda belirleyici bir faktör oluşturmaktadır. Günümüzde özellikle televizyon kanallarında gördüğümüz evlilik programlarında eş aramaya gelen kişilerin öncelikli olarak gelir, mülkiyet, araç ve iş faktörlerini ön planda tutması da ciddi bir örnek oluşturmaktadır. Bu nedenle kişinin yaptığı iş ve işindeki başarısı ve bunlara bağlı olarak kazandığı mali güç kişinin toplumsal çerçevede edindiği en önemli yeri belirlemektedir.

Toplumsal çerçevede bireyi incelediğimizde bireyin hayattan beklentilerinin yine bireyler arasında farklılık gösterdiğini düşünebiliriz.¹²² Birçok alanda olduğu gibi insanın iş hayatından beklentileri de değişiklik göstermektedir.¹²³ Bugün çok stres altında çalışan bir

¹¹⁹ Soysal, A., 2008. "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", Çimento İşveren Sendikası Yayınları, Ankara.

¹²⁰ Gencer, Z.T., 2011. "Çok Kültürlü Toplumlarda İletişim: Divriği Örneği", Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Mart Sayı: 1, Gümüşhane.

¹²¹ Jensen, R., Denied, A., 2000. "Freedom Of Information In The Information Age", Journalism And Mass Communication Quarterly, Columbia, Winter, Vol.77

¹²² Inceoğlu, M., 2010. "Tutum Algı İletişim", Beyken Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.46

¹²³ Kurt, T., 2005. "Herberzg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kavramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol: 25, No:1 Ankara. Ss.285-299

personelin işinden sağladığı doyum ve mutluluk oranı yüksekken aynı işte hiçbir stres ve yorgunluk yaşamamasına rağmen yaptığı işten memnun olmayan bireylere günümüzde çok sıklıkla rastlamaktayız. Özellikle sanayi ve üretim sistemlerine bağlı olarak çalışan, fiziki güç gerektiren işlerde çalışan kişilerin fiziki yorgunluklarının daha fazla olduğunu düşünebiliriz. Fakat fiziki yönden yorgunluk hissetmeyen, fakat beyin ve düşünce açısından yorgunluk yaşayan bireylerin işe karşı tutum ve davranışları değişiklik göstermektedir. Bireyin beklentileri hayata karşı tutumunu da olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Günümüzün en önemli sorunları arasında ise yine bireyin beklentileri ile örtüşmeyen yaptığı işidir. Bu nedenle bireyin işten beklentilerini de bir başlık altında incelemek gerekir.

2.2.2 Bireyin İşinden ve Hayatından Beklentileri

Bireyi beklentiler açısından iki başlık altında temel ihtiyaçlar şeklinde inceleyebiliriz. Birinci derecede temel ihtiyaçlar ve ikinci derecede temel ihtiyaçlar. Birey ve insanların her davranışı altında yatan ihtiyaç faktörü bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar giderildikçe şiddeti azalır ve doyum noktasına yaklaştıkça şiddet giderek azalır. İhtiyaçlar giderilmediği sürece birey ve toplumlarda bazı sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunlar başka bireyin sosyal ve psikolojik anlamda olumsuz yönde yaşam kalitesini etkiler. Bu durum kişinin iş ve aile hayatına da yansır.

İnsanoğlu her canlı gibi normal olarak yaşamak ister ve bu yaşam süreci içerisinde bazı gereksinimler duyar. Bunlar sosyo-kültürel hayat içinde ve kendi içinde hissettiği gereksinimlerdir. Fiziksel olarak yaşamını devam ettirebilmesi için yemesi, içmesi ve nefes alması gerekir.¹²⁴Toplum ve kendi içinde bir hayat sürmesi için bazı koşulları iyileştirmesi ve kendine yer edinmesi gerekir. Bütün bunları yapabilmesi için sağlıklı bir ruh haline sahip olması şartı vardır. Bazı aktiviteleri ve sosyal hayat içerisindeki sürecini devam

¹²⁴ Sarıcaoğlu, F., Akinci, S., Gözaçan, A., Güner, B., Rezaki M., Aypar, Ü., 2005. “Gece Ve Gündüz Vardiya Çalışmasının Bir Grup Anestezi Asistanının Dikkat Ve Anksiyete Düzeyleri Üzerine Etkisi”, Türk Psikiyatri Dergisi,

ettirebilmesi için ise bazı koşulları sağlamak ve bu koşulların devamlılığını sürdürmesi gereklidir. Bazı değerlere ulaşabilmek için mali imkan ve gücün yaratılması gereklidir. Bunlar ancak kişinin kendi adına sağladığı mali imkan ve kazancı ile paraleldir.¹²⁵ Örneğin iş hayatı içerisinde kendine bir yer edinmemiş ve bu yönde imkân sağlayamamış bireyin toplumsal süreç içerisinde normal bir hayat sürmesi düşünülemez. Birinci derecede ihtiyaç gurubu içerisinde standart olarak yapması gereken koşullar bulunmaktadır. Bunlar yemek, içmek, dinlenmek, barınmak, korunmak, sağlıklı olmak, uyumak, dinlenmek ve fiziksel yönde tatmin sağlaması zorunluluğu olan taleplerin karşılanması şeklindedir. İkinci derecede ihtiyaç gurubu içerisinde ise daha çok kazanmak, toplum içerisinde yer edinmek, çalışmak, bilgi edinmek ve çevresel faktörlerle uyumlu hale gelmektir. Birinci derecede ihtiyaçların tamamını “fizyolojik” ikinci derecede ihtiyaçları ise “sosyal” gereksinimler şeklinde düşünebiliriz.¹²⁶

2.2.2.1. İnsan İhtiyaçlarını Belirleyen Faktörler

İnsan ihtiyaçlarının belirlenmesindeki birinci faktör açısından değerlendirdiğimiz faktörler “Temel” ihtiyaçlar bütünüdür. İkinci derecede karşılanan ihtiyaçlar ise tamamlayıcı ihtiyaçlar şeklindedir. Bu konuda çalışan “Abraham Maslow” un araştırmasına göre tüm insanlar ihtiyaçlarını beş temel ihtiyaç basamağına göre belirlemektedir. Bu ihtiyaçlar temel ihtiyaç ve sosyal ihtiyaç şeklinde iki farklı grup altında incelenmiştir.¹²⁷ Maslow’un ihtiyaç gereksinim hiyerarşisine göre “Maddi Gereksinimler”, “Sosyal İhtiyaçlar”, “Manevi İhtiyaçlar” şeklinde üç başlık altında farklı dağılımlar şeklinde değerlendirilmiştir. Maslow’un ihtiyaç hiyerarşisini beş ana başlık altında incelendiğini aşağıdaki şekilde görebiliriz.

¹²⁵Uzunoglu, E., 2007. “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletişim Sistemi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi Nisan, 2(1), Eskişehir. Ss.11-29

¹²⁶ Yiğenoğlu, E., 2007. “Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler: Ankara İli Çankaya İlçesi Anadolu Liseleri Örneği”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yük. Lis. Tezi, Ankara.

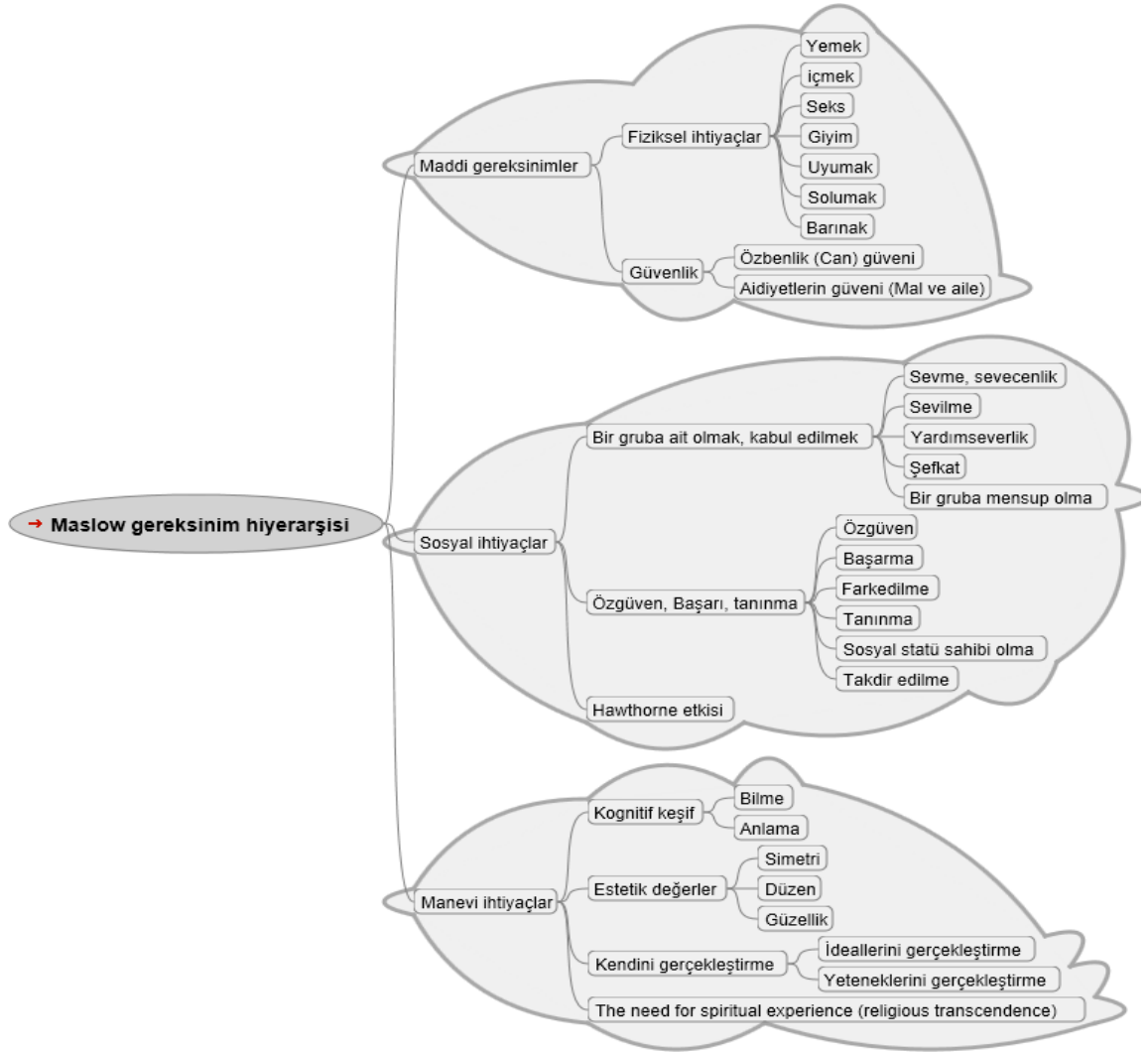
¹²⁷ Wahba, M. A., Bridwevll, L. G., 1976. “Maslow Reconsidered: A Review Of Research On The Need Hierarchy Theory”, Organizational Behavior And Human Performance, (15), Pp.212-240

Şekil 2.2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramiti



Kaynak: Morgan & Hunt,1994.

Şekil 2.3: Maslow'un gereksinin hiyerarşisi morgan



Kaynak: Morgan & Hunt,1994. a.g.e.

Yukarıda Maslow'a ait olan gereksinin hiyerarşisine yönelik¹²⁸ şekil (2.3) görüldüğü gibi maddi gereksinimler, sosyal gereksinimler ve manevi gereksinimler şeklindeki bireyin talepleri birçok farklı başlık altında ve alt başlıklar altında incelenmiştir. Bu nedenle bireyin toplumdan ve yaptığı işten doyum sağlaması başarıya ulaşması için bu faktörlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Aksi durumda birey bu eksiklikler nedeni ile farklı

¹²⁸Morgan, R., Hunt, S., 1994. "The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing", Journal Of Marketing, (58), Pp.20-38.

sorunlar ile yaşamak ve sorunların oluşturduğu kişisel ve ruhsal problemlerle savaşmak zorunda kalabilir.

Yine bireyin ihtiyaçlarını farklı alt başlıklar altında incelendiğinde temel fizyolojik ihtiyaçların ilk sırada geldiği görülmektedir.¹²⁹ Bunun nedenleri arasında sağ olmak ve sağ kalmak amacıyla zorunluluk sırasının öncelikli olması durumudur. Bir canlı hayatta kalabilmek için yemek, içmek, nefes almak ve bir takım fiziki gereksinimlerini yerine getirmek tatmin olmak zorundadır.¹³⁰ Bunları sağlayamadığında hayatta kalması imkânsızdır.

İkinci basamakta yer alan güvenlik ihtiyacı bireyin korunması, yaşam sürecinin devamlılığı için gerekli olan aşamadır. Birey yaşam süreci boyunca barınmak, satın almak, ileriye yönelik bir takım yatırımlar yapmak, hayallerini gerçekleştirmek, tatil yapmak, barınak “konut” ihtiyacını sağlamak, iş kurmak vb. konulardaki taleplerini ancak kendini güvende hissettiğinde gerçekleştirir. Bireyin kendini güvende hissedebilmesi için kuşku ve güvensizliklerden uzaklaşması ve kendine ve bedenine olan güven duygusunu sağlaması gerekir. Bunların sağlanmasındaki en önemli aşama ise ekonomik kazanç ve süreklilik sağlayan bir iş hayatının yaratılmış olmasıdır. Ekonomik ve sosyal güven kişinin ve toplumların en önemli güvenlik duygusunun yaratılmasındaki faktördür. Bu nedenle bireyin kendini güvende hissetmesi artık günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. İş devamlılığının sağlanabilmesi için ise bireyin sağlıklı bir fiziki bedene ve ruh haline sahip olması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Üçüncü sırada yer alan sosyal ihtiyaçlar yani “ait olma” duygusu yine bireyin bir sosyal alanda kendine yer edinmesi ya da bir sosyal grubun içerisinde yer alması şeklindedir. Birey ve toplum üyeleri bir yere ait olduğunu hissetmek ve bu ait olduğu noktada sevmek sevilme ve ilgi görmek ister. Önemli olduğunu ve sevildiğini hisseden birey aitlik

¹²⁹ Öçer, A., Bayruk, M.N., 2001. “Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama Dünyası”, Yıl 15, Sayı: 2, Ss. 26–29.

¹³⁰ Önder, J., 2001. “Nasıl İletişiyoruz?”, Özkan Yönetim Danışmanlık Web Sitesi, http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/nasil_iletisiyoruz.htm (Erişim Tarihi: 10.01.2012).

duygusunu yaşar. Böylelikle hayata karşı tutumu ve bakışı pekişir. Birey iş hayatı ve aile hayatı içerisinde de bazı aitlik duyguları yaşar. Bunlar aile içerisinde hangi konum ve noktada olmak, iş hayatında yetki ve sorumluluk duyguları ile toplum içerisindeki yeri ve konumu şeklindedir. Bazen yönetim kademelerindeki idareciler bu aitlik duygusunu bireye veya toplum üyelerine veremez.¹³¹ Bunun en önemli nedeni ise birey ve toplum içerisinde yer alan grupların farklı beklentiler içerisinde olmasıdır. Bireyler arasında düşünce ve fikir ayrılıkları oluşabilir.¹³² Bu gibi durumlarda hem politik hem de iş hayatı içerisine yer alan yönetim noktasının bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerini düzenleyen en uygun yönetim şeklini belirlemesi ve uygulaması gerekir. Kullanılan yönetim politikaları çoğu zaman ihtiyaçları gideremeyebilir. Bu nedenle işçiler kendi aralarında çalışma grupları ve bir araya gelen çalışanlar normal iş grupları dışında biçimsel olmayacak şekilde gruplara dâhil olur ve oluşan ihtiyaçlarını giderme çabası içerisine girerler. Günümüzde ağır iş yükü ve iş stresi ile beraber çalışma saatlerinin yoğunluğu çalışan bireyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. En önemli nedenler ve sorunlar arasında ise bireyin sosyal hayat içerisinde aradığı doyum ve mutluluk olgusudur. Bu olgu giderilmediği sürece sosyal hayat içerisindeki yeri ve konumu konusunda birey tedirginlik yaşar ve olumsuzlaşır. Ortalama günlük çalışma süresinin sekiz saat olduğunu düşündüğümüzde, bireyin sosyal ihtiyaçlarını bu dilim içerisinde gidermesi ve araması da gayet doğal görünmektedir. Birçok sosyal aktiviteler bulunmaktadır. Bunlar aile ve iş hayatı içerisindeki oluşan gruplarla yapılan piknikler, turlar, tatil aktiviteleri, sempozyumlar, kongreler vb. gibi ifade edilebilir. Ayrıca aile üyelerinin bir araya gelerek oluşturduğu faaliyetler doğum günleri, konser aktiviteleri, sinema, tiyatro, ziyaretler, akşam yemekleri vb. şeklindedir. Çiftler arasında da yine sosyal aktiviteler bunlara benzer faaliyetlerdir. Bazen birey kendini sosyal aktivitelerle sosyal hayatın içerisinde önemli olduğunu hissetmek ister. Düzenlenen bazı programlarda görev almak, işlevsellik kazanarak bu görev sorumluluklarının aksaksız olarak yerine getirilmesi bireyin kendine olan öz güven ve aitlik duygusunu tatmin eder. Bu bireyde hem doyum hem de sosyal yeterlilik sağlanmasına katkı sağlar. Yaptığımız bu tanımlamalardan yola

¹³¹Özveren, M., 2000. "Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar Ve Uygulamalar", Alfa Yayınları, İstanbul. Ss.26-31

¹³²Skutski, K.J., 1992. "The Public Relations Journal", Vol. 48, Iss. 4, Pp. 29-32.
[Http://Proquest.Umi.Com/Pqdweb?Did](http://Proquest.Umi.Com/Pqdweb?Did) Erişim: 16.02.2012

çıkığımızda sosyal ihtiyaçların diğer temel ve fizyolojik ihtiyaçlar kadar önemli olduğunu görmekteyiz.¹³³

Dördüncü sırada yer alan saygı ihtiyacı da diğer ihtiyaçlar kadar önemlidir. Bir grubun parçası olmak, ait olduğunu hissetmek, önemsenmek, fikirlerine başvurulduğunu görmek bireyin kendine olan saygınlığını arttırmaktadır. Özellikle günümüzde oldukça yozlaşan toplumsal davranışlar ve aile ilişkileri artık saygınlık kavramını yok etme noktasına getirmiştir. Daha önceleri saygı bir otorite kavramı olarak kabul edilirken günümüzde ise bu durum bir kural olarak kabul görmektedir. Kişiye duyulan saygı birçok nedenle olabilir. Bunlar bilgi, otorite, liderlik, önderlik, menfaat ve buna benzer kavramlar şeklinde olabilir. Genel olarak bakıldığında saygının da birey açısından bir ihtiyaç olduğu gerçeğini kabul etmek gerekir. Birey kendi kendine saygı gördüğü hissine kapılabilir ya da saygınlık kazandığını düşünebilir. Böyle durumlarda bir organizasyon içerisinde kendine yer verilmesi, fikirlerinin alınması, katkı sağlamasına imkân ve olanak sağlanması şeklinde söylenebilir. Bu durum bireyin saygınlık kazandığını ya da saygı gördüğü hissini doğmasındaki en önemli nedenler arasında yer alır.¹³⁴

Yukarıda ifade ettiğimiz ihtiyaçlar kapsamında bireyin kendini kanıtlama ya da kendini gerçekleştirme gibi bir ihtiyaç kavramının da var olduğunu unutmamak gerekir. Kendini kanıtlama ya da gerçekleştirme durumu bireyin bir şeyleri başarma içgüdüğü ile paralel bir durumdur. İhtiyaçlar bireyler arasında farklılık gösterir demiştir. Bireylerin birbirinden farklılık göstermesi kendini gerçekleştirmesi ve kanıtlaması yönünde de durumun aynı olduğunu gösterir. Çünkü her birey farklı özellik ve yeteneklere sahiptir.¹³⁵ Bu özellikler bireyin hangi alanda ve konuda daha fazla başarı sağlayacağını göstereceğinden, oluşan değerler bütünü de kendi içerisinde değişecektir. Çünkü her bir değer farklı materyallerden oluşacağından bu durum bireyin ortaya çıkardığı başarının kendisi açısından hangi aşamada

¹³³İşikhan, V., 1999. “Sosyal Hizmet Ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı: 2, Cilt:32, Ankara.

¹³⁴ Askeri Liderlik Ders Kitabı, 1987. “Yönetim Organizasyonu”, Kara Harp Okulu, Ankara. Ss.5-7

¹³⁵Özcanarlan, F., 1990. “Kanser Hastalarına Bakım Veren Hemşirelerde Strese Neden Olan Faktörler,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara. Ss.11-12

bir değer olduğunu gösterir. Birçok birey sayısal alanda başarı sağlarken, bazı bireylerin yetenek, bazılarının ise sayısal açıdan daha başarılı olduğu görülür. Alanlar farklılařtıķa ve bireyin en fazla başarı sağladığı durumda ortaya çıkan sonuç bireyin kendini gerçekleştirmesi ve kanıtlanması ile paralel bir durum izler. Sevmek de bir başarı kendini kanıtlama ve gerekleştirmedir. İşini sevmesi, çevresini sevmesi ve kendini sevmesi yapılan bir gerçekliktir. Mutluluk sağlaması ve mutlu olmayı başarması ise bir bütünün kanıtlanması demektir. Çünkü mutluluk sağlamak ve mutluluğu yakalamak günümüzde neredeyse artık imkânsız bir hale gelmiştir. Sosyal hayat içerisinde yaşanan birçok sorun bireyin hayattan beklentilerini ve hayata karşı tutumunu olumsuz yönde etkilediğinden mutlu olması ya da mutluluğu yakalaması neredeyse artık imkânsız hal almıştır. Bu nedenle mutluluğu başaran bir birey kendini kanıtlamış demektir. İktisat biliminde “ihtiyaçlar giderildikçe şiddeti azalır” şeklinde yapılan tanım artık günümüzde sosyal hayatın bir vazgeçilmezi haline gelmiştir. Çünkü bir ihtiyaç yerini farklı bir ihtiyaa bırakmaktadır. Biyolojik ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar, maddi ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları, kabul edilme ihtiyaı, sevilme ihtiyaı, anne ve baba olma ihtiyaı, iyi bir ğrenci olma ihtiyaı, başarılı olmak ihtiyaı gibi birçok faktörü sayabiliriz. ¹³⁶Bunların hepsinin yerine getirilmesi ve başarının sağlanması da bir kanıtlama şeklinde durumu ortaya çıkarmaktadır. Belirli bir performansın sonucunda gerçekleştirilen sınavda alınan başarı bir öğrencinin o anlamda yakaladığı başarıdır. Bu elde ettiği başarı ile kendini kanıtlamıştır. Psikolojik ihtiyaçlar da aynı özellikleri taşır. Bunlar ait olmak, ait olduğunu hissetmek, güvenmek, gvenilmek, başarmak ve başarılı olmak şeklinde ifade edilmektedir. İnsanlar ihtiyaçlarının karşılanması yönünde de birçok faaliyet gösterir. Bunlar karşılanmadığında birey ve toplumlar da bazı rahatsızlıklar meydana getirir. Bu nedenle insan ihtiyaçlarının karşılanmasının önemi oldukça ciddiye kazanmıştır. ¹³⁷

2.2.3 İnsan İhtiyaçlarının Karşılanması ve nemi

¹³⁶Artan, İ., 1986. “ rgtsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler zerine Bir Uygulama”; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul. Ss.143-473

¹³⁷Kut, S., 1988. “Sosyal Hizmet Mesleği: Nitelikleri, Temel Unsurları, Müdahale Yöntemleri”, Ankara. S.119

Talepler ihtiyaçlara göre oluşur. Oluşan taleplerin karşılanması ve ihtiyaçların giderilmesi hem fiziki hem de ruhsal yönden değişiklik gösterebilir. Bazı ihtiyaçlar giderildikçe tatmin oranı düşüş sağlar bazı ihtiyaçlarda ise süreklilik durumu söz konusudur. İhtiyaçlar yer ve duruma göre farklılık gösterebilir. Bu durum maddi ve manevi yönden değerlendirilebilir. Bazen ihtiyaç olarak görünen şeyler birey ya da canlıda bağımlılık durumu yaratabildiği gibi alışkanlık haline de dönüşmüş olabilir. Örneğin alkol ve madde bağımlılığını gösterebiliriz. Amaçlara ulaşmak için de bazı ihtiyaçlar meydana gelir. Bu durum birey açısından bir zorunluluk gibi görülse de aslında yapılması gereken periyodik bir işlevidir. Çalışma hayatı içerisinde bulunan bir işçinin kendisinden beklenen işi yapması ve yapılan bu işin karşılığında maddi bir fayda sağlaması süreklilik gibi görülen maddesel bir faaliyettir. Fakat işçi bu durumu sonunda maddi bir fayda sağlayacağını düşünerek yaparsa yaptığı iş bir zorunluluk halindedir. Aynı durum bir öğrenci içinde geçerlidir. Sınavda başarı sağlaması ya da okuduğu okuldan mezun olması için belirli derslerde başarı sağlaması gerekir. Bu başarıyı elde edebilmesi için ise o derslere çalışması öğrenci için zorunluluk hali gibi görülse de, aslında bu durum öğrencinin hayatı boyunca kendisinde olması gereken bir özellik ve bilgi ihtiyacı olduğu bilincinin oluşmaması şeklindedir.¹³⁸

Başarı bir zorunluluktur. Başarısız insan sosyal hayat içerisinde bir statü sağlayamaz ve yer edinemez. Başarı bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın giderilmesi için doğru ve stratejik çalışmak gerektirir.¹³⁹

İhtiyaçlarını karşılayamayan birey mutsuzluk yaşar. Mutsuzluk yaşayan birey ise amaç ve hedeflerine ulaşamaz. Bu gibi durumlarda bireyin mutlak surette ihtiyaçlarını gidermesi bir zorunluluktur. Belirlenen amaçlara ulaşılmaması durumunda birey hüsrana uğrar ve dış dünyaya karşı tepkiler verir. Fiziksel durgunluk yaşar, psikolojik sorunlar ortaya çıkar. Saldırganlık hali meydana gelir. Evde, okulda, ailede, sosyal hayat içerisinde, işinde ve bazı ortamlarda bozulan ruh hali diğer bireylerin kendisi üzerindeki olumsuzlukları doğurur. Bu nedenlerin ortaya çıkmaması için bireyin ve toplum üyelerinin oluşun ihtiyaçları giderilmeli

¹³⁸ Hodgetts, R.M., Luthans, F., 1999. "International Management", 3rd Edition, The Mcgraw-Hill Comp., New York.

¹³⁹ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1995. "Örgütsel Psikoloji", Ezgi Kitabevi 2. Baskı, Bursa. S.19

ve tatmin duygusu sağlanmalıdır. Aksi durumda olumsuzluklar ve sorunlar meydana gelir. Mutsuzluk yaşayan bir toplumda huzur olmaz, olması da beklenemez. Ancak mutlu insanların oluşturduğu toplumlarda refah ve huzur vardır. Bu durum aile de, iş ortamında, okulda ve diğer topluluklar içerisinde de geçerli bir durumdur. Mutsuz insanların oluşturduğu bir ortamda mutlaka çatışmalar yaşanır. Yaşanan çatışmalar, çatışmaların yaşandığı ortama ve ortam içerisinde bulunan diğer bireylere farklı şekillerde zarar verir. Oluşan zararın giderilmesi ihtiyaçların giderilmesinden daha fazla maliyet ve zaman oluşturabilir. Bu gibi durumların oluşmaması için ihtiyaç hiyerarşisinin hem kurumlar üzerinde hem de bireyler üzerinde tatmin edilmesi ve giderilmesi gerekir. Bir farklı durum ise ihtiyaçların giderilmemesi bireyin umursamaz veya ilgisiz davranmasına neden olur. Bu gibi durumlarda birey hem yaptığı işte hem de bulunduğu ortamda bazı zarar ve sorunların oluşmasına neden olur. Oluşan bu zarar nedeniyle meydana gelen kayıplar ihtiyaçlar için gereken maliyetlerden daha fazla olabilir. Bu nedenle hem yönetici hem de birey kendisi açısından tatmin edilmesi gereken ihtiyaçların uygun şartlarda tatmin yoluna gitmeli ve oluşan ihtiyaçları gidermelidir. Bir diğer önemli husus ise kişisel doyum noktasıdır. Bu durum da kişiden kişiye toplumdan topluma değişiklik gösterebilir.¹⁴⁰

2.2.4 İnsan Davranışlarının İncelenmesi

Davranış deyimi, organizmanın bütün yaşantısını kapsayan bir kavramdır. İnsan var olduğu andan “ana rahmindeki” oluşumundan doğduğu andan öldüğü ana kadar birçok farklı davranışlar bütünü içerisinde hayatını şekillendirir. Bu davranış şekilleri sayılamayacak kadar çoktur. Bu nedenle bir canlının ve canlı organizmanın ömrü, onu oluşturan bütün davranışların kümülatif bir toplamı olduğu gerçeğini kabul etmek gerekir. Bu nedenle davranışı, canlı olmak ve yaşamakla özdeş sayılması gereken bir kavram olarak kabul etmemiz gerekir.

¹⁴⁰ Efil, İ., 1996. “İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları 4. Baskı, Bursa, 1996.

“Davranış kavramı en güzel şekliyle organizmanın belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepkidir.”¹⁴¹

Canlı organizmanın içinden gelen her türlü tepki davranış kavramının kapsamını oluşturur. Bu tepkiler birçok uyarıcıyı hayata geçirir. Bedensel ve zihinsel yetenekler bu uyarıcılar ile hayata geçer. Organizmanın bedensel ve zihinsel yetenekleri, kişisel özellikleri ve duygusal mekanizmaları bu uyarıcılar aracılığıyla gerçekleştirilen birçok fiil ve eylem sözlü ya da fiziksel olarak hayata geçer.

İnsan davranışlarını inceleyen ruh bilimciler göre “her birey kendine özgü davranış sergiler” şeklinde yorumlanmaktadır. Batı dillerinde kişilik sözcüğü için kullanılan bazı kelimeler bulunmaktadır. Bunlar;

- i. Personality,
- ii. Personalite,
- iii. Persönlichkeit,

Şeklindedir.

Genelde tiyatro oyuncularının yüzlerine taktıkları maskeler için “Latince” persona sözcüğü kullanılmaktadır. Bu kişiliğin yansıması şeklindedir. Aslında tiyatrodaki sergilenmek istenen oyunun oyuncunun yüz ifadesinde yansıması olarak kabul edilir. Gerçek hayatta da kişilerin yüz ifadeleri ve beden dilleri kişiliğini yansıtmaz mı?

İnsan davranışlarını inceleyen davranış bilimleri sosyal bilimlerin içerisinde yerini almış bu alanda şuana kadar yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Davranış biliminin kendine özgü bazı alt dalları bulunmaktadır. Bu dallar değişik bir mozaik şeklindedir. Bunları kendi başlıkları altında incelemek ve irdelemek gerekir. Bazı başlıklara baktığımızda ise;

¹⁴¹ Henry, L., At Al., 1984. “Psycholog”, Little Brown And Company, Boston. P.14

- a) Fark etme,
- b) Algılama,
- c) Hoşlanma,
- d) Fikri Yürütme,
- e) Beğenmeme,
- f) Çevre,
- g) Duygu ve Duyu Organları,
- h) Doyum,
- i) İhtiyaç,
- j) Arzulama,
- k) Tatmin Olma ya da Olmama,
- l) Zarar verme,
- m) Kin,
- n) Öfke,
- o) Kıskançlık,
- p) Hırs ve Çabalama,
- q) Kendini Bulma,
- r) Bilgi Edinme,
- s) Anne ve Baba Olma,
- t) Sahip Olma,
- u) Gereklilik İhtiyaçları,
- v) Kazanma,

- w) Eğitim ve Bilgili Olma,
- x) Çalışma,
- y) Zevk Alma,

Yukarıda bahsettiğimiz gibi insan davranışlarını şekillendiren bazı kişisel özellikler vardır. Bunlar yine kendi içinde bazı alt başlıklara ayrılmaktadır. Ruh bilimciler ve davranış bilimciler bunları kendi çerçevelerinde farklılıklar içerisinde incelemektedir. Davranış deyiminin kapsamına giren insan faaliyet ve hareketleri çok çeşitlilik arz eder.¹⁴² Özellikle günümüzde artık sanayileşmiş toplumlarda psikolojik destek ve toplumsal davranış bilimleri altında birey ya da toplumun bazı birimlerine bu yönde destek sağlandığını görüyoruz. Genel olarak davranış bilimlerinin iki alt ana konu başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar;

2.2.4.1 Uyarıcılar

İnsan organizmasında gözlenebilen, kaybedilebilen veya ölçülebilen değişikliklere neden olan her etken bir uyarıcı olarak kabul edilmektedir. İnsanın kendi iç alemi beden ruhu ile dış evreninden kaynaklanan sayısız uyarıcılar bulunmaktadır. Bu uyarıcılar duyu hücreleri ile duyu alıcıları tarafından zihne ulaştırıldığında, organizmada değişik tepkiler ortaya çıkar. Nesne ve olaylar bu uyarıcılar ile farklı organ ve kişilik yapısına göre değişik şekillerde algılanabilir. Algılanan bu tepkiler zihinde ve kişide farklı duygusal ve tepkisel davranışların oluşmasına neden olur.

¹⁴² Andrew, B. At Al.,1983. "Psycholog", Scott, Foreman And Company, Glenvie, Illinois, P.5

“İnsan beyninin alıcı hücrelerinin topladığı verileri bireyin içinde bulunduğu ihtiyaçları, amaçları, beklentileri, geçmiş yaşantıları ve diğer sosyo-kültürel etkenleri de hesaba katarak seçme ve örgütleme işlemlerine algılama denir.”¹⁴³

Algılama, başka bir tanımla bireyin kendi iç aleminden kaynaklanan içgüdü ve duygular “açlık, susuzluk” gibi fiziki çevreden kaynaklanan ve bu tip olaylar nedeniyle ortaya çıkan duygusal hareketliktir. Fiziki çevrede birçok gerçekleşen olay ve durum söz konusudur. Kişi bu olay ve durumları kendine özgü olarak algılar ve yorumlar. Yorumlar yine kişiden kişiye değişiklik gösterir. Yorumlanan ve kişi tarafından çözülen olaylar edinim ve algılarında yardımcı ile uyarıcılar yoluyla zihne iletilir. Böylece zihinde oluşan olaylar bütünü fiziki eylem ve faaliyete geçirilir.

İnsan varlığının söz konusu olduğu her yerde ve her ortamda sayılamayacak kadar çoklukta uyarıcı bulunur. Bu ortamda bulunan uyarıcılar insan ve bireyi adeta bir alıcı istasyonu gibi fonksiyonel şekilde görev icra etmesi yönünde şekillendirir. İnsan organizmasında bulunan alıcı hücreler, kendi uzmanlık alanlarına göre hareket eder ve bereyi yönlendirir. “Ayrıca, insan organizması içinde çeşitli bölgelere dağılmış olarak bulunan ısı, basınç, ağrı, dokunma, vestibüler ve kinestetik duyu alıcıları ise yalnızca belirli mekanik uyarıcılara karşı duyarlıdır.”¹⁴⁴

Uyarıcılar aslında bireyin düşünsel olarak fiziksel hareketliliğini sağlayan duyu organları ile hayat bulan bir organizasyon yapısı şeklinde tanımlanabilir. Duyu organlarımız vasıtası ile uyarıları alırız, zihnimize iletir ve hayata geçiririz.

2.2.4.2 Tepkiler

¹⁴³ Norman, L., 1961. “The Fundamentals Of Human Adjustment”, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston. P.50

¹⁴⁴ Clifford, T.M., 1980. “Psikolojiye Giriş”, Çev:Hüsnü Arıcı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara. S.244

İç ve dış ortamlardan kaynaklanan çeşitli uyarıcılar, türlerine ve şiddetlerine göre bedensel ve ruhsal olarak mutlaka insan organizmasında bir takım değişikliklerin yaşanmasına neden oluşturur. Davranış tanımı çerçevesinde, genel olarak “tepkiler” adı verilen bu değişiklikler, açık ve kapalı olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

Bunların ilki açık tepkilerdir. Açık tepkiler konuşma, yürüme, oturma, kalkma, yazı yazma, veya bir işi görme şeklinde ortaya çıkan değişikliklerdir.

İkinci olarak kapalı tepkiler ise yüzün kızarması, sancı çekme, ağrı, kıskanma, üzüntü, umutlanma, hayal kurma, çaresizlik, korku ve açlık hissi gibi değişkenlerdir.

Davranış biçimlerini bu tepkiler oluşturur diyebiliriz. Çünkü bireyin neye nasıl bir tepki vereceğini bu iki tepki türü içerisinde belirtilen davranış şekilleri belirlemektedir. Bir olay karşısında duyulan öfke ya da korku bireyin aslında farkında olmadan yaşadığı bir ruhsal durumdur. Yoğun bir iş yükü, başarısızlık, güvensizlik gibi kavramlar nedeniyle ortaya çıkan stres de buna benzer bir durumdur.

“Kapalı tepkiler kişiden kişiye değişiklik gösterir. Bu nedenle ortaya çıkan kapalı tepkilerin bazı cihazlar yardımı ile incelenmesi ve yorumlanması gerekir. Bu durum tamamen uzmanlık gerektiren bir çalışmadır.”¹⁴⁵

“İnsan organizmasının çoğalan ve başkalaşan hücrelerinden ilk hasıl olan tepki mekanizması sinir sistemidir. Bir taraftan çeşitli uyarıcılar toplayacak olan duyu organları ve alıcı hücreler, diğer yandan da sinir sistemi ve tepki organları, birbirlerine bağlı olarak gelişmelerini sürdürürler.”¹⁴⁶

¹⁴⁵ Norman, L., 1961. “The Fundamentals Of Human Adjustment”, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston. Pp.96-98

¹⁴⁶ Karl, U. At Al., 1958. “The Behavior Of Man”, Introduction To Psychology Holt, Rinehart And Winston, Usa. Pp.117-120-133-136

Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı gibi tepkiler aslında insan organizmasının olumlu ya da olumsuz dışarıdan kaynaklan bazı etkilerin fiziksel ya da ruhsal olarak dışı vurulmasıdır şeklinde tanımlanabilir. Ortaya çıkan ani bir öfke hali bireyin sinirlenmesine ve dışarıya fiziki ya da sözlü olarak zarar vermesine neden oluşturur. Ya da bir bireyin ruh hali çerçevesinde ortaya çıkan imkânsızlık ve güvensizlik hali kaygı duymasına ve stres yaşamasına neden oluşturabilir.

Ruh bilimcilere göre kişiliği oluşturan bazı özelliklerin de olduğu yönündeki tanımlarıdır. Bunlara baktığımızda mizaç, karakter gibi kavramlar olduğunu görürüz. Aslında bu iki kavramın ruh bilimciler açısından kişiliği belirleyen en önemli etken olduğu savunulmaktadır. Mizaç “huy” günlük yaşantı içendi kişiye özgü, oldukça sınırlı, belli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişiklik göstermesidir. Türkçede genellikle kullanılan bir tanım ve atasözü vardır. “Huy canın altındadır”; “Huy çıkmadan can çıkmaz” gibi sözler aslında kişiliğin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Kişiliği oluşturan özellikler huy ve mizaç olarak da gösterilmektedir. Her ne kadar huy ve mizaç kişilik açısından önemli bir kavram olsa da bireyin kişiliğinin sadece belirli bir kısmını oluşturmaktadır.

Karakter günümüz toplumunda ve geçmiş zaman içerisinde kişilikle paralellik taşıyan ve bu yönde tanımlanan bir özelliktir. Kişinin karakteri kişiliğinin yansıması olarak gösterilir. İnsan kişiliği ile toplum içerisinde bir yer edinir ve saygınlık kazanır. Bozuk karakterli olarak tanımlanan bireylerin toplum veya bir grup içerisinde yer edinmesi söz konusu olmaz.

İnsan bedeni duygusal ve zihinsel olarak bazı çevresel etkenlerin verdiği tepkilere cevap verir. Bunlar kişiden kişiye değişebilir. Fakat sağlam bir mizaç ve karaktere sahip bireyin her ne kadar olumsuzluk olsa da bu tip gelen tepkiler karşısında ezilmesi söz konusu olmaz. Toplum içerisinde sosyo-kültürel boyutta sağlam karakterli denilmesinin nedeni de budur. Birçok toplumda olduğu gibi Türk toplumu içerisinde de zayıf karakterli kişilerin toplum içerisinde yer edinmesi oldukça güçtür. Karakter konusunda ünlü Fransız yazar Bruyere

yaptığı bir çalışmaya göre, insan yaşadığı çevrede geçerli olan ahlak kuralları karşısında ortaya çıkan ruhsal portresi olarak kişilik ve karakterini yansıtır. Şeklindeki kavramsal tanımı, karakterin aslında içinde bulunduğumuz ortam ve yaşadığımız çevrede oluştuğunu göstermektedir. Bu nedenle tepkiler, uyarıcılar yolu ile karakter ve mizaç özelliklerimiz oluşur diyebiliriz.

Kişilik ve karakter her ne kadar çevre faktörleri ile paralellik göstermiş olsa da kişinin zeka kavramı ile de yakından ilişkisi vardır. Kişi zeka seviyesi ile kendine özgü bir karakter ve mizaç yaratabilir. Bir iş ve ortamda oldukça fazla başarı sağlar ve çevresindeki diğer bireyleri etkiler. Zeka kavramı aslında karakterin şekillenmesindeki en önemli faktörlerden birisidir. Çünkü zeki insanlar kendileri kadar çevresindeki birçok bireyin şekil almasında da etkilidir. Kişiliğin oluşmasında bazı etkenler olduğu bilinen bir gerçektir. Bu etkenler yine kendi ana yapısı içerisinde dört alt başlık altında toplanmıştır. Bunlar;¹⁴⁷

- i. Fiziksel Özellikler,
- ii. Zekâ,
- iii. Toplumsal Özelliği,
- iv. Dil ve Irk,

Fiziksel özellikleri, kişinin vücut yapısı, boyu, ağırlığı ve rengi şeklindedir. Günümüzde özellikle kadın erkek ilişkilerinde bu özellik oldukça önemlidir. Çünkü görüntü neredeyse günümüzde birçok şeyin önüne geçmiştir.

Zekâ kavramı ve bu yöndeki özellik ise bireyin birçok konuda önde olmasını sağlamaktadır. Bir işte sağladığı başarı, sorunlara karşı gösterdiği verimlilik performansı, eğitim ve bu yöndeki kalitesi bireyin toplum ve kendi içinde farklılaşmasına neden olur.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Eroğlu, F., 1995. “Davranış Bilimleri”; Beta Yayınları, İstanbul. Ss.1-308

¹⁴⁸ Eroğlu, F., 1995. A.G.E. Ss.1-308

Toplumsal özellik kavramı da kişinin kişiliğinin gelişmesinde önemlidir. Bugün gelişmiş olan bir dünya ülkesinde kullanılan teknolojik yapı ve alınan eğitim bilgisi ile gelişmekte olan veya gelişmemiş dünya ülkelerinde alınan eğitim ve teknolojik imkânlar kişinin ne kadar gelişmiş olması yönündeki değerleri ortaya çıkarmaktadır. Aslında toplumsal özellikler ve zekâ kavramı birbirine paralellik göstermektedir. Bugün kullanılmayan ve var olan bir özellik ile zekâ eğer günümüz teknolojisi ve eğitim kalitesi ile desteklenmiyorsa bunun kişiye sağlayacağı bir değerden bahsetmek imkânsızdır. Toplumsal bazı özellikler ve değerler birçok farklı toplum karşısında ya üstünlük ya da bu üstünlüğün olmadığı bir ortam içerisinde kalmak yönünde bir oluşum meydana getirebilir. Bu durum örgüt ve iş hayatı içinde geçerlidir. Örneğin; tam fonksiyonel çalışan ve yapısını bu yönde geliştirmiş örgüt yapısı ile bunun tam aksi durumunda olan örgüt yapısı arasında oldukça ciddi farklılıklar vardır. Bunlar örgütün işleyişini derinden etkileyen faktörlerdir.

149

Günümüzde bir dil bir insan olarak tanımlanmaktadır. Artık birçok alanda ihtiyaç duyulmasa bile özellikle insan kaynaklarının ilk öncelikli sırasında dil bilgisi gelmektedir. Uluslararası geçerliliği kabul edilmiş bir dil bilmek ve bu dili etkin olarak kullanmak kişiye ve bireye birçok özellik kazandırmaktadır. Ayrıca bir ırk ve toplumun kullandığı dil eğer birçok dünya ülkesi ve toplumu tarafından kabul gören bir dil ise saygınlık kazanması ve birçok alanda tutunması daha kolay olacaktır.

Günümüzde İngilizcenin bir dünya dili olarak kabul görmesi buna en güzel örnektir. Afrika'da kullanılan X bir dilin bilinmemesi ya da bu toplum içerisindeki bir ırkın bir farklı dünya toplumu veya ırkı içerisinde yer edinmesi oldukça zordur. Bu nedenle mizaç ve karakterin dil ve toplumsal değerlerle ikili ilişki içerisinde olduğunu savunabiliriz.

Bazen bazı toplumlarda dünyaya gözlerini açan ya da bir ailede kendine yer edinen bireylerin kişilik yapısının oluşmasında kalıtsal ve doğrusal bazı değerler bulunur. Örneğin bir kraliyet ailesi mensubunun kendine özgü bir mizaç ve kişiliğinin olması ya da

¹⁴⁹ Eroğlu, F., 1995. A.G.E. Ss.1-308

oluşturması bazen imkânsız olabilir. Kişiliğin oluşmasında doğuştan gelen bazı özelliklerde bulunmaktadır.

Bunlar;¹⁵⁰

- i. Cinsiyet,
- ii. Beden Yapısı,
- iii. Renk,
- iv. Biyolojik Yapı,
- v. Bellek,
- vi. Hayal Gücü,
- vii. Zeka Düzeyi,
- viii. Sinirlilik ve Duygusallık Hali,
- ix. Algılama Özelliği,

Gibi özelliklerdir. Kişiliğin oluşmasına katkı sağlayan bazı katmanlar ve kuramlar vardır. Özellikle bu konuda psikoloji ve davranış bilimleri açısından ele alınmış çok sayıda araştırma ve literatür çalışması bulunmaktadır. Kişiliğin önemli öğelerinin ve en önemlisi ruhsal yapısının çözümlenmesinde kullanılan bazı teknikler bulunur. Bunlar psikanalizciler tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. Benlik yapısının oluşmasında etken rol oynayan bu durum psikanalizcilerin uğraş alanı içerisinde yerini almıştır.

2.2.5 Kişiliği Oluşturan Kuram ve Katmanlar

Yapılan araştırmalara ve çalışmalara baktığımızda kişiliğin tanımının tek olmadığını görüyoruz. Bu yönde şunu çok net ifade edebiliriz ki! Kişiliğin tek bir tanımı yapılamamıştır. Bu çerçevede kişilik kendi kuramları ile şekillenerek çeşitli tanımlar alır.

¹⁵⁰ Eroğlu, F., 1995. A.G.E. Ss.1-308

Kişilik tanılandığı kuramlar çerçevesinde değerlendirilir. “Kişilik tanımları, ilgili olduğu kuramlar ile yakından bağlantılıdır. Kişilik tanımlandığı kuramlar içinde ve doğruluğunda yapılan ampirik gözlemlerle ilişki içerisinde.”¹⁵¹

2.2.5.1 Sigmund Freud’un Kişilik Kuramı

Freud, kişiliği duygusal açıdan incelemiştir. Kişi ve fertlerin duygu yapılarından kaynaklanan bazı özelliklerini inceleyerek bu yönde çalışmalarını şekillendirmiştir. Freud’a göre id, ego ve süper ego olarak üç ana dilimden oluşan bir kişilik kuramı söz konusudur. Bu üç temel ögeye göre insan kendi davranışlarını şekillendirir ve yönetir. Bu temel öğelerin tanımlarına baktığımızda ise;¹⁵²

Alt benlik ve çocukluk olarak kabul edilen “id” doğuştan itibaren gelen ve bedenle var olan ilkel bir ruhsal yapı şeklinde kabul edilmektedir. Organizmanın ihtiyaç duyduğu dürtülerin kaynaklandığı bölüm olarak kabul edilir. Açlık, susuzluk, cinsel güdü ve saldırganlık halleri bu benlik altında yatmaktadır. Başka bir ifade ile kişilik yapısının ilk dürtükleyicisi şeklindedir. Bu alt benlik haz ilkesine göre çalışır. Bu benlikten gelen dürtü ile uyarıcılar benliğin zorlanmasına ve yorum aramasına neden olur. Zaman yer ve kural tanımaksızın hedef ve amaçlar doğrultusunda doyuma ulaşmak ister. Bu benlikten gelen her türlü dürtü ve talep bilinç dışı çalışmaktadır.¹⁵³

Benlik ve olgunluk “ego” doğuştan sonra ortaya çıkan bir durumdur. Eğitim yoluyla bu durum gelişir ve kişilik yapısını oluşturur. Ego alt benlik olan id ile dış dünya arasındaki ilişkiyi ayarlayan bir durumdur. Kişinin çevre koşullarına uyumu ve arabuluculuk görevlerini üstlenmiştir. Bu görevleri yaparken dış gerçekleri hesaba katar ve buna yönelik içten gelen ihtiyaçların dış koşullarını dengelemeye çalışır. Bu nedenle ego iç ve dış dünya arasındaki ilişkiyi gerçek bir dünya içerisinde dengede tutmaya çalışır. Bazen içten gelen

¹⁵¹

¹⁵² Dökmen, Ü., 2004. “Küçük Şeyler”, Sistem Yayıncılık, İstanbul. Ss.1-89

¹⁵³ Köknel, Ö., 1999. “Kişilik”; Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul. 1-169

olumsuz dürtü ve istekleri kabul etmez ve hayata geçirmez. Doğru ilişkinin işleyişinde ego oldukça önemlidir. Gerçeklik ilkesine göre işleyen bir bölümdür. Aslında ego benlik ve ruhsal aygıtın yürütme organı gibi çalışır. Beş duyu organı üzerinde oldukça etkili rol oynayan ego; zeka bellek gibi zihinsel yetiler ve kas sistemi üzerinde de etkindir. Fakat ego kuramının bilinçli ve bilinçsiz olmak üzere iki farklı çalışma şekli vardır.

Üçüncü aşamada inceleyeceğimiz üst benlik yani süper ego kuramıdır. Süper ego kuramında genellikle uyulması gereken yasaklar, toplumsal değerler, değer yargıları gibi simgeler bulunur. Bunlara uymak bir zorunluluktur. Uymama durumunda ise korku, kaygı, bunalım, utanç, pişmanlık, değersizlik ve suçluluk olguları oluşur. Kötü bir tutum ve davranış sergileyen kişi üst benlik tarafından tenkit edilir ve ayıplanır. Aslında bu durumu “vicdanın” sızlaması şeklinde yorumlayabiliriz. Genellikle günlük dilde utanç dediğimiz ve vicdanımızı rahatsız eden durumlar üst benliğin bilinçli olan en etkin bölümüdür. Bu gibi olumsuzluklarda kişi üst benlik tarafından uyarılır. Yargılanır veya cezalandırılır. Kişilerde bazen üst benlik oldukça katı ve acımasız çalışır. Bu durum kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Üst benlik ile alt benlik arasında oluşan olumsuzluk ise vücut ve ruh halini bozar. Bu gibi durumlarda kişinin kendini kontrol etmesi güçleşir. Böyle bir durumun ortaya çıkmasında psikolojik sorunlar meydana gelir ve birey dışarıdan destek almak zorunda kalır.

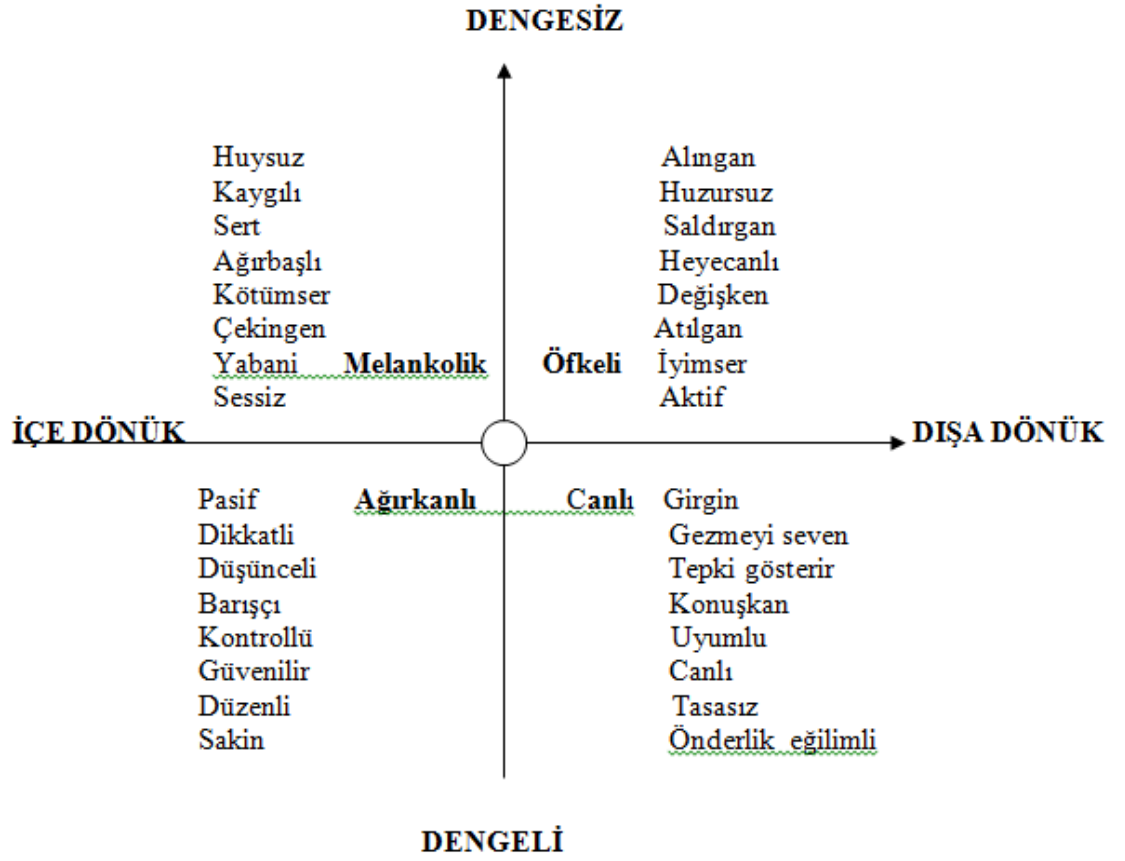
Yukarıda belirtildiği gibi kişinin nerede ne şekilde nasıl hareket edeceği çok kestirilemez. Aslında kişinin durum ve şartlar karşısında bağımsız olarak hareket edebileceğini söyleyebiliriz. Bu nedenle bazen yöneticiler, arkadaşlar ve toplum bireyleri bireyi dışarıdan yargılar veya cezalandırabilir. Bu ceza sistemi toplumdaki topluma kişiden kişiye ve kurumdan kuruma değişebilir. Cezanın nevi ve niteliği maddi ya da manevi yönde olabilir. Bazen maddi cezalar manevi cezalardan daha fazla ağırlık ve sorumluluk getirirken, bazı bireylerde bu durum tam tersi sonuç oluşturabilir. Gelişmiş ve daha kültürel değerlere sahip, örf adet kuralları çerçevesinde yaşayan toplum ve topluluklarda manevi cezalandırma sonucunda bireyde meydana gelen sonuç oldukça şiddetli olabilmektedir.

Genel olarak baktığımızda, kişiden kişiye değişiklik gösterebilen davranış ve tutumlar her ne kadar bilim adamlarına göre fiziksel ya da ruhsal açıdan değerlendirilmiş olsa da bazen insan tiplerine göre de değişiklik gösterebilmektedir. Bu durum toplumlar arasında da kendini göstermektedir. Hatta daha alt noktalara indiğimizde farklı kurumlarda, farklı aile yapılarında ve farklı çiftler arasındaki ilişkileri örnek göstermemiz mümkündür.

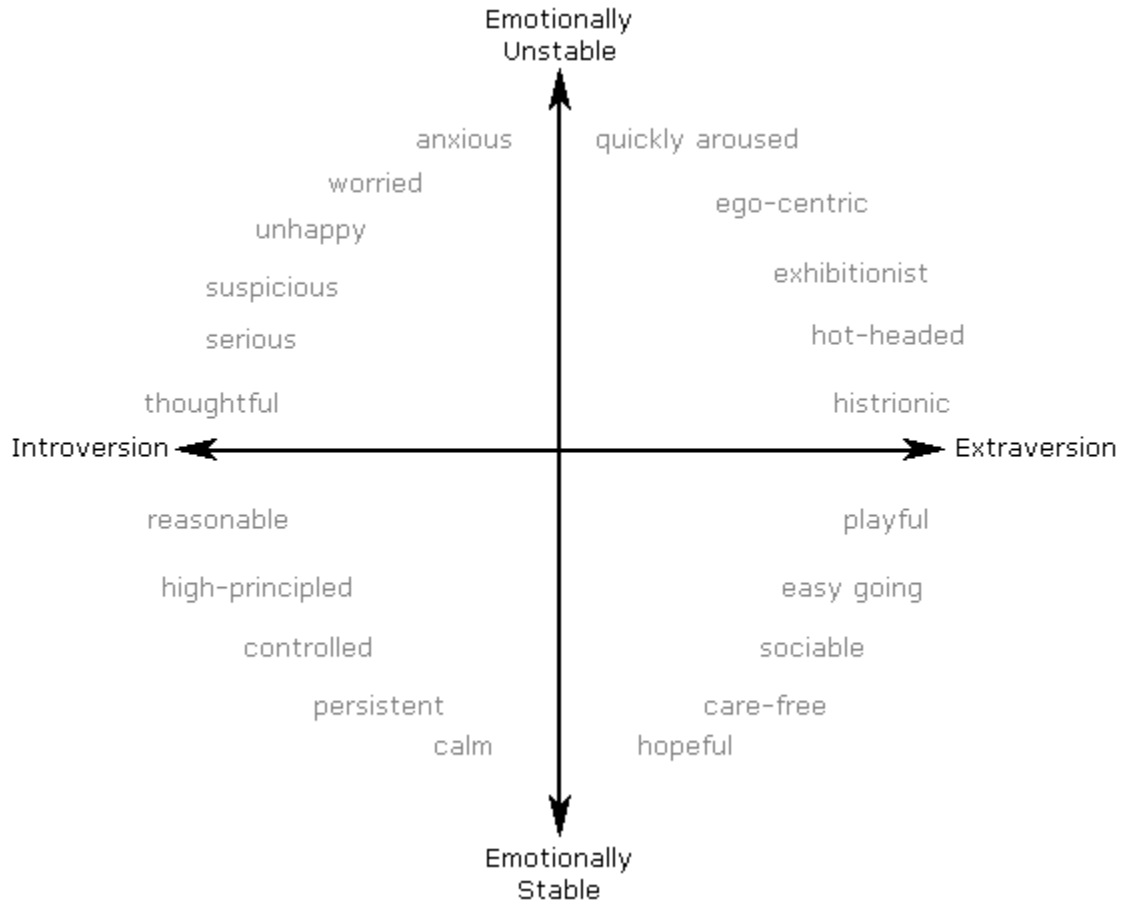
2.2.6 İnsan Tipleri ve Özellikleri

İnsan tip ve özellikleri çağdaş toplumlarda ve günümüz toplumlarında farklılıklar göstermektedir. Eysenck; tarafından yapılan bir araştırma ve insan tiplerine yönelik oluşturduğu modelle göre insan tiplerinin yapısını aslında kişilik yapısının belirlediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmada insan tipleri yatay-dikey olarak ele alınmıştır. Bu çalışmanın modeli aşağıdaki şekil (2.3) de gösterilmiştir. Modelde yatay kısımda yer alan kişilik özellikleri içe ve dışa dönüklük olarak değerlendirilmiştir. Dikey kısımda ise kişilik yapısı dengesiz ve dengeli olarak ele alınmıştır.

Şekil 2.4: Eysenck İnsan Tipi Modeli



Kaynak: Doğu, E., 1998. “Şiddetin Kültürel Kökenleri”, Bilim Ve Teknik Dergisi, Sayı: 399 Şubat, Ankara.



2.2.7 İnsan ve Bireyleri Anlamak ve Engelleri Belirlemek

Eysenck'in modelinde görüldüğü gibi insanlar yapı ve kişiliklerine göre çok farklı özelliklere sahiptir. Kişi farkında olmadan hata yapabilir. Yanlışta düşüp bu yanlıştan dolayı pişmanlık yaşayabilir. Bu gibi durumlarda ön yargılı olmak veya kişiyi yadırgamak yerine onun açısından değerlendirme yaparak empati yeteneğimizi kullanmak daha doğru sonuçlara ulaşmamıza imkan sağlar.

Her insanın kendine özgü bir dünyası ve ruh hali bulunur. Durumlar karşısında bu ruh hali şekil alabilir. Bize göre normal olmayan davranış şekli karşı birey tarafından farkında olunmadan normalmiş gibi bize yansıtılır.

Bu gibi durumlarda kişiyi anlamak ve oluşan sorunlara çözüm üretmek, ilerleyen süreçlerde ortaya çıkacak sorunların önlenmesinde daha etkili olacaktır.

Günümüzde en fazla yaşanan sorunlar arasında çıkar ve menfaat çatışmalarıdır. Bu konuda Malow'un yaptığı çalışmalar günümüz sorunlarına ışık tutmaktadır. İnsan yaradılışı gereği birçok farklılıklar içermektedir. Bir bireyin tip, fizik, mizaç, huy, karakter, kişilik ve zekâ yapısının yanında fiziksel ve parmak izi yapısı bile değişiktir. Birbirine benzemeyen çok farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenler çerçevesinde kişilerin birbirini anlaması, ilişkilerin bozulmaması için her iki tarafında kendine özgü olarak ılımlı ve olgun yaklaşım sergilemesi gerekir. Genellikle çıkar çatışmalarının oldukça yaygın yaşandığı günümüzde, ihtiyaçların karşılanması ve giderek azalan doğal kaynaklar nedeniyle ortaya çıkan sorunlar, siyasi ve politik çıkmazdaki ülkeler arasındaki sorunlar toplumsal dengeyi oldukça derinden etkilemektedir. Günümüzde halen devam eden iç çatışmalar, terör, aile içi şiddet, toplumsal bunalım, ekonomik sorunlar ve en önemlileri arasında gösterebileceğimiz ekonomik ve istihdam sorunu gelmektedir. Bu sorunlar toplumsal dengeyi bozduğu gibi bireylerin birbirine olan değer yargılarını da derinden etkilemektedir. İnsan ilişkilerinde ölçülü ve dengeli bir yol izlemek oluşabilecek her türlü sorunun ön iyileştirme aşaması olarak kabul edilmelidir. Bu durum günümüz işletmeleri ve toplumsal yönetim stratejilerinde de yaygın olarak kullanılmalıdır. Bu bir ihtiyaç değil zorunluluktur diyebiliriz.

2.2.8 Günümüzde İş İlişkileri ve Bunun Önemi

Günümüz toplum yapısına baktığımızda artık sanayileşmiş ve tamamen kapitalist bir anlayışla organize olmuş yapıyı görmekteyiz. Çağımız artık hız ve teknoloji çağı haline gelmiştir. İş ilişkileri ve insan ilişkileri tamamen birbirine paralel hareket eden çıkar ve menfaat ilişkileri haline dönüşmüştür. İşletme sayısı giderek artış göstermektedir. Artan nüfusa oranla talep edilen iş gücü aslında artış göstermesi gerekirken bu oran ekonomik sorunlar nedeniyle azalmaktadır.

Talepler artarken sunulan imkânlar azalmaktadır. Teknolojiye bağılı olarak nitelikli personel istihdamı talep arzı artmaktadır. Eğitimli ve nitelikli personel bulmak nerede ise artık günümüzde kolay gibi görünse de aslında alınan eğitim kalitesinin bu talebi karşılamadığı gerçeğini de kabul etmek gerekir.

İşletmelerde günümüz yönetim anlayışı artık verimlilik esasına dayanmıştır. İş gücünün verimli ve kaynakların da en ekonomik şekilde kullanılması bir zorunluluk halini almıştır. Giderek artan talepler ve tüketim hacminin artması, azalan doğal kaynaklar, hızla kirlenen doğal çevre ve insanlarda oluşan tatminsizlik duyguları birçok sosyal sorunu beraberinde getirmektedir. İşletmelerin amaçlarına baktığımızda üretilen ürünler için piyasa, en uygun ve en hızlı üretim, ürün üzerinden en fazla faydanın sağlanması ilkelerin yattığını görmekteyiz. Bu nedenle iş performansı açısından da yine en fazla verimlilik ve en uygun üretim teknikleri ile iş gücünün sağlanması ilkesi gelmektedir. Bir işletmede üretim maliyetleri ve örgüt girdileri ile çıktılarının birbirine endeksli olarak hareket etmesi zorunluluğu aranmaktadır. Yönetim mekanizmasından istenenlerde buna göre şekillenmektedir. Bir örgüt ve üretim sisteminden beklenen kriterlere baktığımızda;

- i. Örgüt verimliliğinin sağlanması,
- ii. İş görenlerin iş tatmin düzeyinin sağlanması,
- iii. İş görenlerin ve çalışan kesimin sağlığının korunması,
- iv. Örgütün sağlıklı ve dirençli tutulması,
- v. En az girdi ile en fazla çıktının sağlanması,
- vi. Ekonomik rant ve verimlilik sağlanması,
- vii. Üretim mekanizmasının en etkin şekilde çalıştırılması,
- viii. Çalışanlar arasındaki ilişkinin verimli ve ahenkli olması,

Şartlarının aranmasıdır. Fakat bir işletme ve yönetimi çalışanlardan bunları bekler ve sağlarken çalışanların işletme ve yöneticilerden beklediği şartlarda bulunmaktadır. Bu şartların karşılıklı oluşturulması için motivasyon, iş doyumunu, verimlilik, karşılıklı ilişki, güvenlik, ücret ve diğer faktörlerin yerine getirilmesi şartı gelmektedir. Bunları da yine

kendi konuları çerçevesinde incelemek gerekir. Yine çalışanların çalışma etkinliğini azaltan ve verimlilik seviyelerini düşüren faktörler bulunmaktadır. Bunlara baktığımızda ise;¹⁵⁴

- i. Tehdit ve korkular,
- ii. Bozuk işleyen bürokrasi,
- iii. Zaman baskısı, endişe ve kaygılar,
- iv. Eğitim,
- v. Güvenlik,
- vi. Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu aksaklık,
- vii. Görev algısı eksikliği,
- viii. Kişiler arası ilişkilerin bozukluğu,
- ix. Yönlendirme eksikliği,
- x. İş ortam sorunları,
- xi. Teçhizat ve ekipman eksikliği,
- xii. Yetersiz ücret,
- xiii. Dinlenme ve sosyal haklar

Şeklinde gösterilmektedir. Bu sorunlar için işletme ve yönetim doğru strateji ve çözüm önerileri geliştirmeli bunları ivedi olarak hayata geçirmelidir. Ayrıca çalışanların sorunlar noktasında çözüm odaklı olarak çalışmalara dâhil edilmesi gerekir. Bir önemli nokta ise çalışanların işletmenin belirlediği hedefler ve ürettiği projelerde yer almasına imkân ve olanak sağlanması gerekir. İş ilişkileri noktasında doğan problemlerde çözüm önerileri aranmalı ve bu önerilere çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Her iki taraf açısından karşılıklı güven anlayışının temeli oluşturulmalıdır. İş gören ve işveren arasındaki bu uyumu aşağıdaki tabloda görmek mümkündür. Karşılıklı güven anlayışının oluşturulmaması her iki tarafında yaşayacağı bazı sorunların oluşmasına zemin hazırlayacaktır.

¹⁵⁴ Büyükkaragöz, S., Kesici, Ş., 1996. “Öğretmenlerin Hoşgörü Ve Demokratik Tutumları”; Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl: 2 Sayı:3 Yaz Dönemi, Ss.353-365

Tablo 2.2: Karşılıklı güven ve anlayış

<ul style="list-style-type: none">• Masrafları Azaltmak• Üretimi Artırmak• İş görenin Güvenini Kazanmak• İş görenin İnisiyatifini Artırmak• İşbirliğini Sağlamak• Kalifiye İşgücüne Sahip Olmak	<ul style="list-style-type: none">• İyi Ücret• İş Güvenliği• İş Güvencesi• Uygun Çalışma Saatleri• İşinde ilerleme Fırsatı• Kişiliğine Önem Verilmesi• İşletmenin Faaliyetinden Faydalanmak
--	---

Kaynak: Büyükkaragöz, S., Kesici, Ş., 1996.a.g.e. ss.353-365

Karşılıklı güven olgusu iş gören ve işveren arasında önemli bir kavram. Fakat bu durum her iki taraf içinde hoşgörü kuralları çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Hoşgörü kavramı ikili ilişkilerin yaşandığı ortamlarda ve bazı değerlerin paylaşımında karşılıklı anlayışın gerçekleştirildiği sosyal bir yapıdır. Bu yapının inşası için bireylerin birbirine anlayış göstermesi ve saygı çerçevesinde karşılıklı değerlerin korunması için mücadele etmesi gerekir. “Hoşgörü, kendimize yakın veya uzak bulduğumuz insanların her türlü duygu düşünce ve davranışlarını anlamak ve kabullenmek için o insanlara karşılıksız sevgi, saygı, güven ve anlayış duyarak kurulan fonksiyonel bir iletişim sürecidir.”¹⁵⁵

Güven ilişkisinde de her iki taraf için iletişimin güçlü kılınması, yine tarafların birbirini iyi anlaması gerekir. Bazı durumlarda ortaya çıkabilecek sorunlar yine güven ilişkisi içerisinde hoşgörü ile kamufle edilerek iyileştirilmelidir. Karşılıklı anlayış çerçevesinde en verimli ve istikrarlı ilişkiler ancak saygı ve sevgi ile gerçekleştirilebilir. Kişi işini, görevini, yaptığı ve içinde bulundurduğu değerleri korumak ve güçlendirmek zorundadır. Ancak bu şekilde başarıyı yakalar. “Sevgi, saygı, güven, anlayış, kolaylaştırma, paylaşma, işbirliği,

¹⁵⁵ Büyükkaragöz, S., Kesici, Ş., 1996. A.G.E. Ss.353-365

fonksiyonel hale getirme ve iletişim kurma şeklindeki değerler hoşgörü ve karşılıklı güven anlayışı içerisinde gerçekleştirilir.”¹⁵⁶

Bir çalışmada ya da oluşumda bütünleştirici olmak gerekir. Bu ancak karşılıklı saygı ve sevgi anlayışıyla sağlanabilir. Bütünleşme, özgürlük, adalet, eşitlik, danışma, fikir alışverişinde bulunma ve denetim gibi kavramlar yine hoşgörü çerçevesinde gerçekleştirilebilir. Bu değerler oluşturulmadan bir verimlilik ve uyum aranması söz konusu olamaz. Öncelikli olarak kişilerin ve ikili ilişkilerin yaşandığı durumlarda tarafların birbirini anlaması ve hoşgörüyle karşılaşması gerekir. İlişkilerin devamlılığında bu kavramlar önemli olduğu kadar motivasyon üzerinde de bu değerlerin oluşturulması önemlidir. Bir işte ve kişinin sosyal hayatı içerisinde motivasyon önemli olduğu kadar verimlilik faktörünün oluşturulmasında da dikkat edilmesi gereken bir kavramdır. Motivasyon eksikliği nedeniyle ortaya çıkan ve çıkabilecek birçok sorun ve problem bulunmaktadır. Bunlar iş verimliliğini etkilediği gibi kişinin psikolojik anlamda sorun yaşamasına da neden olmaktadır. Bu durum iş verimliliği, performans eksikliği, stres, kaygı ve kişiler arası ilişkilerin bozulmasına neden olur. Bu nedenle motivasyon kavramlarını değerlendirmek ve incelemek gerekir.

2.2.9 Motivasyon

İş ve çalışma hayatı içerisinde motivasyon önemli bir yer kaplar. Teknolojinin ilerlemesi, insan ihtiyaçlarının artması, kurum ve işletmelerin daha fazla üretim istemesi nedeniyle kişilerde meydana gelen bazı motivasyon sorunları oluşmaktadır. Günümüz işletmelerinde üretim hızı ve karlılık ilk planda ele alınan kavramlar arasındadır. Artık günümüz teknoloji çağına ayak uydurmaya ve çalışanların da bu konuda kendilerini geliştirmelerine zorunlu bir durum meydana getirmektedir. Çalışanların iş hayatı içerisinde iş yaşam kalitelerinin yükseltilmesi, verimlilik ve performansları üzerinde motivasyonun sağlanması önemli bir konudur. Yapılan iş ve verilen hizmet kalitesinin yüksek olması ancak motivasyonun

¹⁵⁶ Büyükkaragöz, S.S. 1990. “Demokrasi Eğitimi”, Türk Demokrasi Vakfı Yayınları, Ankara. S.22

sağlanması ile elde edilebilir. Motivasyon konusunda yapılan bazı literatür çalışmalarına baktığımızda;

“Motivasyon kavramı, kulağa her zaman gizemli bir kavram gibi gelmektedir. Motivasyon insanların üzerine serpilmiş bir enerji gibidir. Bu enerji sihirli bir toz gibi insanlara güç verir. Verimliliğini ve performansını artırır. Motivasyon bireylere nasıl davranıldığı ve bireylerin yaptıkları hakkında neler hissettikleriyle ilgili bir kavramdır.”¹⁵⁷

“Bir işi yapmak ve başarmak için ortaya çıkan en büyük enerjidir motivasyon. İnsan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçlar ancak hissedilen motivasyon ile giderilir. Ortaya çıkan ihtiyaçlar kişinin hareket kabiliyetini artırır ve yönlendirir. Bunların başarılmasına ihtiyaç duyulan motivasyon kişinin azmi ve gereksinim duyduğu enerjiyi sağlar. Motivasyonun sağlanabilmesi için öncelikli olarak motivasyonun önündeki engellerin kaldırılması gerekir.”¹⁵⁸

Motivasyonu engelleyen bazı faktörler vardır. Bunlar kişinin iş ilişkilerini ve görev azmini engeller. Enerjisini düşürür ve etkinliğini azaltır. Motivasyonun sağlanabilmesi için öncelikli olarak bu engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Günümüzde birçok işletmede ve kurumda bu yönde yapılan çalışmalar vardır. Bu çalışmalar ile ortaya çıkan engeller ortadan kaldırılarak çalışanların iş performansı ve motivasyonu arttırılmaktadır. Bu engellere baktığımızda ise;

- i. Çalışmaya başlayamamak,
- ii. Çalışmayı sevmemek,
- iii. Farklı düşünce ve beklentiler içinde olmak,
- iv. Psikolojik yetersizlik,
- v. Güven eksikliği,

¹⁵⁷ Keenan, K., 1996. “Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon”, Çev: Engin Koparan, Remzi Kitapevi, İstanbul. S.5

¹⁵⁸ Okan Tarhan, 2009. “Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi”, Gazi Üniv. İibf Dergisi, Sayı:11 Ss.121-142

- vi. Yorgunluk,
- vii. İsteksizlik,
- viii. Kendini yetersiz görmek,

Şeklinde gösterilmektedir. Motivasyonun sağlanamaması konusunda yapılan çalışmalara paralel olarak çalışmaya başlayamamanın nedenlerini de bulmak gerekir. Bu nedenlerde bazı başlıklar altında toplanmıştır. Bunlara baktığımızda ise;¹⁵⁹

- i. Neden çalışmamızın gerektiğini düşünmek,
- ii. Hedef ve hedeflerin tespitini yapmak,
- iii. Çalışacağımız konuyla ilgili, ilgimizi çekecek soruları çıkarmak ve bunlara cevaplar aramak,
- iv. Çalışmasını gerçekleştireceğimiz görevimizin öncelikli olarak kolay yönlerini bulup kolaydan zora doğru ilerlemek.

Şeklinde ifade edilmektedir. Bir işi veya görevi sevebilmemiz için öncelikli olarak o işin ne'ini ve konusunu anlamak gerekir. Anlamadığımız bir konuda fikir yürütmek ve başarı sağlamak söz konusu olamaz. Bu nedenle işe veya konuya adaptasyon sağlayamayız. Bu olumsuzluklar ortadan kaldırılmadan başarının sağlanması da söz konusu değildir. Öncelikli olarak yapılan işin ve görevin netliklerini bilmek ve buna göre çözüm önerileri oluşturmak gerekir. Çözüm önerileri oluşturulurken ortaya çıkan ip uçlarını iyi değerlendirmek ve bu ip uçları ile oluşan sorunlara çözümler bulmalıyız. Oluşabilecek engelleri ortadan kaldırıp yeni oluşumlar yaratmalıyız. Oluşan engellerin aşılması ve kaldırılması için motivasyon yönündeki sorunların ortadan kaldırılması gerekir. Oluşan sorunların kaldırılmasında kullanılan bazı yöntemler vardır. Bu yöntemler ile sorunlara daha hızlı müdahale edilir ve oluşan veya oluşabilecek sorunlara çözümler bulunur. Bunları da bazı başlıklar altında toplayabiliriz.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Okan Tarhan, 2009. A.G.E. Ss.121-142

¹⁶⁰ Okan Tarhan, 2009. A.G.E. Ss.121-142

- i. Çalışılacak olan işin ve konunun özünü anlamak ve çözümlerini bulmak,
- ii. Hedeflediğimiz işin ve konunun zorluk boyutuna göre parçalara ayrılması,
- iii. Hedefimize ulaştığımızı hayal etmek ve düşünmek,
- iv. Grup çalışmasını istemek ve grup içinde görev paylaşımının sağlanmasını yapmak
- v. Ekip çalışmasında ekibin bir parçası olduğunu düşünmek ve verilen görevi tam ve eksiksiz olarak yerine getirmek.
- vi. Kullandığımız kaynak türlerini en verimli şekilde kullanabilmek.
- vii. Kendimize olan özgüvenimizi sağlamak,
- viii. Başarıya odaklanıp hedefe yönelmek

Şeklindedir. Motivasyon konusunun psikoloji biliminin güdüleme ve güdülenmek konu başlıkları altında incelendiğini görüyoruz. Motivasyon insan kaynakları biliminin de kendi içinde incelediği bir bilim şeklinde değerlendirilmektedir. Artık günümüz işletmeleri motivasyon kaybının önlenmesi için değişik çalışmalar ve programlar geliştirmektedir. Bunlar çalışan personelin verimliliği ve performansını arttırmaktadır. Motivasyonu yüksek olan bir çalışanın iş verimliliği ve performansı da o denli yüksek olacaktır. Motivasyonun yüksek olması işe karşı tutum ve davranışları da etkilemektedir. Yine motivasyonun yüksek olması hırs ve başarı sağlama konusunda da etken bir durumdur. Motivasyon konusunda ortaya çıkan sorunlara ilişkin bazı sorular sorulabilir. Bunlar; ¹⁶¹

- i. Bilmiyorum, yapabilir miyim?
- ii. Şimdi yapamaz isem aileme ne derim?
- iii. Aman be bunu yapmam gerekiyor mu sanki?
- iv. Kesinlikle vermeliyim, çünkü bir zorunluluk ve şartlılıktır?
- v. Eğitim almak üniversite bitirmek zorun damıyım?
- vi. Mutlaka yapmalı ve başarmalıyım.
- vii. Üniversite bitirmek zorundayım.

¹⁶¹ Okan Tarhan, 2009. A.G.E. Ss.121-142

- viii. Kesinlikle yapmak ve başarmak zorundayım.
- ix. Sorunlarımı kendim halletmeliyim.

Şeklindedir. Yukarıda belirtilen sorular ile motivasyon düzeyimizin ne olduğunu anlayabiliriz. Kişi güçlü bir istek ile başarı güdüsüyle birçok sorunun üstesinden gelebilir. Birçok sorunla da savaşıp başarıya ulaşabilir. Ayrıca kişinin kendine olan güveni ve yeterlilik düzeyi iyi bir motivasyon sağlamasına katkıda bulunur. Fakat bazı çalışmalar motivasyonun olumsuz yönde etkilenmesinde iç sorunların etkili olduğunu belirtmektedir. Bu iç sorunlara baktığımızda ise;

- i. Çalışmaya yönelik isteksizlik,
- ii. Endişeye kapılmak,
- iii. Kendine olan güvensizlik,
- iv. Başarısızlığı kabullenip, başaramayacağını düşünmek,
- v. Umutsuzluğa kapılmak ve kendini çaresiz hissetmek,

Birçok alanda ve konuda başarılı olmak için bazı bilgiye ve beceriye ihtiyaç vardır. Bu bilgi ve becerinin sağlanması için bazı sırlara sahip olmak gerekir. Her birey için başarı sırrı vardır. Bir başarının yakalanmasında bu sırlar önemli faktörlerdir. Başarıda göreceli bir kavram şeklindedir. Çünkü her birey ve insanın algılama ve psikolojik yapısı farklıdır. Tutunma ve devamlılık kişiden kişiye değişiklik gösterir. Motivasyon bu tutum ve davranışların bir bütünü şeklindedir. Sağlıklı bir performans bozuk psikolojiye sahip bireyden beklenemez. Kişi ya da çalışan üzerinden ne istenirse istensin, birbirini izleyen bir dizi düşünsel, duygusal ve sosyal yoğunlaşma halkalarından oluşan bir zincir bulunur. Bu zincirin her bir halkası ayrı önem taşır. Halkalardan bir tanesinde oluşan eksiklik motivasyon üzerinde olumsuzluk meydana getirir. Olumlu düşünebilmek için tam bir motivasyon halinin sağlanmasını gerektirir. Bu yönde sağlıklı ilerleyiş ve motivasyonun sağlanabilmesi için bazı gereklilikleri yerine getirmek gerekir. Motivasyonun başarı ve verimlilik üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu bir gerçektir. Motivasyon bozukluğunun verimlilik ve performansı olumsuz yönde etkilediği yapılan birçok araştırma ile

kanıtlanmıştır. Bu nedenle motivasyon eksikliğinin giderilmesi ve bu yönde çalışanların oryantasyon sürecinde ve iş süreci içerisinde motivasyon seviyelerinin yükseltilmesi sağlanmalıdır. ¹⁶²

2.2.9.1 Yönetici Açısından motivasyonun önemi

Yönetici; motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamamanın, organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir. Ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaklaşım olumlu çevresel faktörlerin “Tanıma, Statü, Reinforcement” kullanımını savunmaktadır.

“Yönetimde motivasyon; çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalışanların davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu davranışlar sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılması ile ilgilidir.”¹⁶³

2.2.9.2 Çalışanlar açısından motivasyonun önemi

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer. Bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Motivasyonun ilişkili olduğu önemli kavramlardan birisi iş tatmini ve iş doyumudur. İş tatmini, işin kapsamına ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümünü oluşturur. Çalışanların işlerine

¹⁶²Miller, J.R., 2003. Cross Cultural Motivation Theory: Application To Transplanted Workers, Phd Dissertation, Nova Southeastern University.

¹⁶³ Ay, F. A., 2002. “İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler”, Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas. S. 7

duydıkları hoşnutsuzluk ya da hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu uyum ne kadar çok olursa, o oranda yüksek bir iş tatmini gerçekleşir.¹⁶⁴

Evlilikte, arkadaş çevresinde, ebeveyn olarak motivasyon kavramını bilmek sağlıklı ilişkiler kurmak ve uyumlu yaşamak açısından oldukça yararlıdır. Tüm davranışlar nedenseldir ve bu nedenleri anlamaya çalışmak, bunlar üzerinde yoğunlaşmak çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etme, engelleme ya da çözmede yardımcıdır.

2.2.9.3 Motivasyonun performans üzerindeki etkisi

Motive olmamış bir çalışandan yüksek performans ve verimlilik beklenmesi düşünülemez. Kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyi performansın boyutunu gösterir. Kişi sahip olduğu nitelikler ve yetenekleri ile sağlayacağı yüksek performans sayesinde yüksek verimlilik elde eder. Çalışanın amaçlarına ulaşması etkinlik derecesini gösterir. Bir çalışanın performansı, sahip olduğu nitelik ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde tatmine dönüşür. Kendini işinde mutlu, huzurlu, güvenli olarak gören bir çalışanın iş verimliliği ve performansı yüksek olacaktır. Bu durum çalışanın motivasyonunu önemli ölçüde etkileyecektir. Motivasyonu yükselen kişi iş yaşam kalitesini ve çalışma hayatını daha düzenli götürecektir. Bu nedenle motivasyonun performans üzerinde etkisi yüksektir.¹⁶⁵

2.2.9.4 Motivasyon silleri

Kişisel ihtiyaçların ve isteklerin güdülenme yolu ile olumlu şekilde giderilmesi için iyi bir motivasyona ihtiyacımız bulunmaktadır. Motivasyon bir başarı, amaç ve ödüle yönelik işlevselliktir. Bir konu veya iş üzerinde güç, ödül kazanmayı statümüzü değiştirmeyi v.b.

¹⁶⁴ Özgen, H., Öztürk, A. Ve Yalçın, A., 2002. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Kitapevi, Adana. S. 327

¹⁶⁵ Barutçugil, İ., 2004. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul. S. 390

şeyler beklentilerimiz doğrultusunda oluşan değerler bütünüdür. Bu değerlerin oluşturulabilmesi ve başarısının sağlanması güçlü bir motivasyon ile gerçekleşir. Yani kısaca motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır. Bazı durumlarda istenilen sonuç istenmeyen bir şeylerden kaçıştır. Bu duruma negatif güdülenme denilmektedir. Amaç ve davranışlarımızı kontrol edemez, sadece bunun etkileri ile hareket etmemiz ancak bizi başarısızlığa götürür. Amaç ve davranışlarımızın kontrolü ve olumsuzlukların pozitif şekle dönüştürülebileceğini umut edip, sonucun başarı ile biteceğini kabullenmemiz bizi istediğimiz noktaya ulaştıracaktır. Negatif güdülenme amaçlar davranışı kontrol etmez, etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarıcı durumundadır. Motive olduğumuz zaman yaptığımız şey bizim motive olmadığımız yapmadığımız şeylerdir. Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilirler.¹⁶⁶ Fakat bunların kontrol edeme bilme gücüne sahip değildirler. Bir kurum veya iş üzerinde önder olmak bu işin içinde yer alan birey ya da kişilerin iş ile yapılacak görevin sonucunda başarıyı yakalaması konusunda personeline gerekli materyalleri sağlayarak motivasyon üzerinde etkili olabilir. Fakat motivasyonun kontrolünü sağlama imkanına sahip olamaz. Kişinin veya bireyin olumsuzluk içinde bulunması onun motivasyon konusundaki sorunları ile bağdaştırılır. Çünkü iyi bir psikolojiye ve sağlam bir benlik gücüne sahip olmayan birey çok iyi konsantre olabilmiş değildir. Konsantrasyonu bozuk, psikolojik yetersizlik, yorgunluk, isteksizlik, yeterli enerjiye sahip olamama olumsuz düşünmenin oluşmasına ve başarısızlığa zemin oluşturur. Davranışların değişmesine yol açar. Bu davranışların üç duygu şekli bulunmaktadır. Bunlar “Korku, Görev, Sevgi” dir. Korku kavramının olduğu bir durumda yapılan iş ancak mecburiyet ile yapılan iştir. Bu yönde yapılan bir çalışma ve işten tam anlamı ile verimlilik beklenmesi imkânsızdır. Görev kavramından dolayı yapılan işler motive olduğumuzda bunu yapmamız gerektiği için yapılan iştir. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yaptığımız iştir. İnsan ve bireylerin davranışları genellikle gelişmiş güzel oluşan davranışlar bütünüdür. Bütün davranışlarımız içsel motivasyonumuza bağlıdır. Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmayabilir. Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler bulunmaktadır.

¹⁶⁶ Romero, J., Kleiner, B. H. 2000. “Global Trends In Motivating Employees”, Management Research News, Vol: 23, No 7 (8), Pp.14-17.

Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlayamayabilir. Bu gibi durumlarda farkında olmadığımız şeylerden dolayı motive olabiliriz. Motivasyonla iş davranışın birçok motive edicisi olabilir. Motivasyon ve davranış aynı şeyler olmayabilir. Davranışlar bazı durumlarda kişinin yetkisi ve kontrolü dışında gerçekleşebilir. Fakat motivasyon aşırı istek ve bireyin kendi istediği değerler doğrultusunda gerçekleşir. 38

Chrill O. Houle; Yaptığı çalışmasında öğrenenleri neyi motive ettiği hakkında en ünlü araştırmalarından yürütmektedir. Stilleri kategorize etmek için 3 alt başlıkta tanımlamaktadır.

Bunlara baktığımızda ise;

Hedef Yönelimli:	Birey/bireyler başarmak için açık ve kesin eğitimi kullanır.
Sosyal Yönelimli:	Genellikle sosyal kontaklar kurarak öğrenirler.
Öğrenme Yönelimli:	Bilgiyi kendileri için seçerler, bilginin büyük miktarı okumakla ya da çocukluktan gelen birikimlerle oluşur. Yetiştirilme tarzına göre hayatlarının değişik dönemleri için kararlar alırlar veya meslek seçerler.

Allen Tough Houle'nin; Motivasyon modeli kullanarak yetişkinlere yönelik bazı önerilerde bulunmuştur. Bunlara baktığımızda ise;

- i. Kendini takdir etmede artış sağlanması,
- ii. Keyif alma hissi ve başkalarından etkilenererek izleme,
- iii. Kesin mutluluk ve tatminin sağlanması,

2.2.9.5 Motivasyon ve kendini takdir etme

Yaşlı devlet adamlarından birisi Konfüçyüs’e bir soru sormuş, (insanları nasıl ve sadık kılabilirim ki hevesle çalışsınlar) Konfüçyüs; onlara başkanlık ederken saygınlığı eksik etme ki ciddi olsunlar. Babacan ve şefkatli ol ki, sadık olsunlar. İyiyi teşvik et, acemiye öğret hevesli olsunlar.”¹⁶⁷

“Biz, başkasına nasıl davranırsak, başkaları da bize öyle davranır. Bir kimse, karşılaştığı bir arkadaşına selam verirken elini cebinden çıkartsa, onun bu halini gören arkadaş da elini cebinden çıkartarak selamını alır. Selam veren elini çıkartmazsa öteki de lüzum görmeyebilir.”¹⁶⁸

Her birey ve topluluk yaptığı olumlu çalışmalar ve başarıdan dolayı takdir edilmek ödüllendirilmek ister. Ödüllendirilmek kişinin ve bireyin azmi ile çalışma performansı üzerinde etkilidir. Cezanın caydırıcılığı olduğu gibi takdir edilip ödüllendirilmekte azmi ve çalışmayı teşvik eder. Motivasyonun kişi üzerinde iç ve dış olarak iki şekilde etkili olduğu bilinmektedir. İç motivasyon kişinin iç dünyası ve ruh halini etiklerken, dış motivasyon kişinin dış dünyasını etkilemektedir. Bunları da kendi başlıkları altında inceleyebiliriz.

2.2.9.5.1 İç motivasyon

İç motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarının, beklentilerinin, inançlarının onu yapma nedenlerinin, zevklerinin hedefleri doğrultusunda yaptığı performans bütünüdür. İç motivasyon bizim kendi hedeflerimiz doğrultusunda oluşturduğumuz güçtür.

Bizim kendimize yönelik isteklerimizi içermektedir. Bizi asıl harekete geçiren olan güç iç motivasyondur. Yaptığımız herhangi bir şeyin iç motivasyon ile yapılması sonucunda bize sağladığı doyum ve duygu kendimize yönelik taktir etme ve ödüllendirmeyi beraberinde

¹⁶⁷ Durmuş, H., 2007. “Eğitim Yönetiminde Motivasyon Ve Ödüllendirme”, Gelişen Geliştiren Öğretmen, 22 Şubat S.8

¹⁶⁸ Demirbaş, A.M., “İdarecilik Ve İki Şartı”, www.Mehmetalidemirbas.Com Erişim: 13.01.2012

getirir. Kişinin dış etki nedenleri ile takdir edilmesi yanında kendisini içsel olarak olumlu görerek takdir etmesi tutunma başarısı üzerinde büyük etki doğurmaktadır. Bunun en önemli nedenleri arasında başarısı ve kendine olan özgüvenidir.

Özgüveni tam bir bireyin başarısızlığı pek mümkün değildir. Bu nedenle iç motivasyon başarı ve performans üzerinde önemli etkiler doğurduğundan bireyin yaşam süreci içinde önemli bir noktayı oluşturur. Yaptığımız şeyin biz istediğimiz için yapıldığını ve bunun için öncelikle bizim kendimizi motive etmemiz gerektiğini biliriz. Bir şeyi kendimiz istediğimiz için öğreniriz ve yaparız. Başarmak veya başarısızlık yine kendimiz istediğimiz için gerçekleşen sonuçlar bütünüdür. Bu sonuçların olumlu veya olumsuz şekilde oluşmasında en önemli etken iç motivasyon etkisinin boyutudur. Olumluluk içeren bir iç motivasyon başarının temelini oluşturur. Bu nedenle iç motivasyon bireyin çalışma ve yaşam standartları için önemlidir.¹⁶⁹

2.2.9.5.2 Dış motivasyon

Dış motivasyon adından da anlaşıldığı gibi genel bir motivasyon şeklidir. Dış motivasyon bir işi veya görevi birileri için yapmak, onların adına başarmak, tatmin edilmesi gereken bir görevi ve işi yerine getirmek, bir işi ödül için veya cezadan kaçmak için yapmamız gibi ya da bizi etkileyen insanların hedeflerini ve isteklerini yerine getirerek onların mutlu olmasını sağlamak şeklinde yorumlayabiliriz. Çevreden gelen bir pekiştirme ya da ödüllendirme ile bir şey yapılmasını sağlamaktır. Motivasyonun bazı faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörler kişinin tutunu mu ve çalışmaya yönelik ilgisini ve sevgisini arttıran özelliklerdir. Bunlara baktığımızda ise;

Başarı Odaklı Olmak: Performanslarının çok iyi olmasına önem verilir. Onlar için zorlayıcı hedefleri yakalama en önemlisi ödüldür. Bu yüzden onlar için hedef belirlerken realist ama zorlayıcı hedefler seçmek gerekir. Anlamlı bir hedefe ulaşmak için gösterilen çaba ve problem çözme süreci onlar için kendi içinde

¹⁶⁹ Sabuncuoğlu, Z., 2003. “Örgütsel Psikoloji”, Furkan Ofset 4 Baskı, Bursa S.64

zevklidir. Bir ödül töreninde başarılarının takdir edilmesi, amiri tarafından ödüllendirilmesi, ilgilendiği iş ve konu üzerinde başkalarının onu izleyerek hayran olması ve takdir edilmesi onu mutlu eder ve yeni başarılarını kamçılar. Yönetimin onlara rekabetçi bir ortam adil bir performans değerlendirme sistemi sunmasını şartlı hale getirir.

Sevgi Odaklı Olmak: Kurumlarına bir aile ortamına bağlı oldukları gibi bağlanırlar. Onlar için takdir edici bir söz, bir doğum günü hediyesi, sıcak bir gülümseme, en motive edici ödüllerdir. İş arkadaşlarıyla iş çıkışında yapılan kutlamalar, beraber yenen bir yemek, onlar için unutulmaz bir değerdir. Yönetimin onlara hoş ve sıcak bir çalışma atmosferi sunması ve gerekli moral desteği sağlaması şarttır.

Güç Odaklı Olmak: Etki alanlarının geniş olmasına ve pozisyondan gelen statüye odaklanmışlardır. Onlar için bir makam, isminin önündeki başlık, odalarındaki koltuk ve onlara rapor edilen insan sayısı büyük anlam ifade eder. Omuzlarındaki yıldızlar, terfiler ve buldukları makam farklılıkları, güç ihtiyaçları daha fazla tatmin edilmiş olur. Ancak, kendi egoları ile

Yöneticilerin çalışanların motivasyonları üzerinde etki doğurabilmeleri için bazı değerler gerekir. Bunlara baktığımızda ise;

- i. Başarılan işleri ve başaran kişilerin duyurulması,
- ii. İşle ilgili düşüncelerini almak ve onlara başvurmak,
- iii. Yayın araçlarının kullanımını sağlamak,
- iv. Başarıların belge ile kalıcı hale getirmek,
- v. Ödüller verilerek takdir etmek,
- vi. Başarılarını anlatmak ve örnek göstermek,
- vii. Mesleki gelişimlerine önem vermek ve eğitim sağlamak,
- viii. Övgülerde bulunmak,

Yönetim ve yöneticilerin üzerlerine düşen görevleri tam anlamı ile yerine getirmeleri gerekir. Bu çalışanlar üzerinde olumlu etkiler doğurur. Motivasyonun bazı ana unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar çalışanlar ve yönetenler arasındaki oluşumları dengeler veya olumsuz hale getirir. Motivasyon unsurlarının tam olarak uygulanması çalışma performansı ile tutunum üzerinde önemli etkiler doğurur. Bunlara baktığımızda ise,¹⁷⁰

- i. Her insan organizmasında onu sürekli ve sabırlı çalışmaya teşvik edici bir takım itici güçleri vardır.
- ii. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak yapılan her hareket, o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden izah edilebilir. İnsanın tutum ve davranışları ise güdünün doğurduğu sonuçtur.
- iii. Her insanda çeşitli tip ve tabiatta birçok gereksinimler vardır. Bu gereksinimlerin şiddet ve sürekliliği insandan insana değişiklik gösterir.
- iv. Gereksinimlerin tatmin edilmesi amaçtır.
- v. Amaç fark edildiği veya idrak edildiği anda arzu haline dönüşür.
- vi. O zaman insan belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi veya gereksinme duymaya başlar. Maksatla ve bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulanması sonucunda medyana gelir. Bu ise bir amacı gerçekleştirebilmek için harcanan çabaların sonucudur.
- vii. Bilinçli olarak yapılan bir hareket amaca erişen ve tatmin kârlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

Birey ve bireylerin davranışları, hemen her zaman çevresiyle ilgili belir bazı amaçlara veya teşvik edici bazı faktörlere doğru yönelmişlerdir. Bu amaç ve davranışların oluşmasında ifadeye bakarak amaçların bir kimsenin tutum ve davranışlarını kontrol eden bir unsur

¹⁷⁰ Porter, L.W., 1961. "A Study Of Perceived Need Satisfactions In Bottom And Middle Management Jobs", Journal Of Applied Psychology. 45(1), Pp.1-10.

olduğu sonucunu da çıkarmamak gerekir. Amaçlar kişiden kişiye toplumdaki topluma değişiklik gösterir. Bu amaçlar kurumlar arasında da farklıdır.¹⁷¹

Beklentiler kişilere göre değişiklik gösterir. Her birey kendine özgü bir dünyada yaşar. Her bireyin ve topluluğun kendi içinde oluşturmuş olduğu bazı farklılıklar vardır. Bu farklılıklar kişiden kişiye değişiklik gösterdiği gibi toplumdaki topluma bile değişiklik gösterebilir. Çünkü kullanılan dil, materyaller, bulunulan ortam, çalışma ve ekip arkadaşları, işin nevi ve içeriği kişinin davranışları üzerinde etkilidir. Motivasyon teorilerinin içeriğine baktığımızda, motivasyon kavramı oluşan geçirmiş ve süreç içinde değişik tanım ve teorilerle açıklanmış olan durumundadır ve psikolojik süreçleri ya da doğal olayları inceleme araştırmalarına nereden başlanırsa başlansın, eninde sonunda motivasyon sorunu ile karşılaşmak kaçınılmaz olmuştur.¹⁷²

Çağdaş motivasyon teorilerine nasıl gelindiğini anlamak bu konuda ki ilk yaklaşımlara baktığımızda, bilişsel teoriler, bireyin düşünme ve bağımsız istekte bulunma özellikleri üzerine kurulmuştur.¹⁷³ Birey düşünecek, sonuçları tartacak ve eyleme geçirecektir. Başka bir deyimle birey bilinçli arzulara sahiptir ve kapasitesini bu arzuları gerçekleştirmek için bilinçli olarak kullanacaktır. Kavrama teorileri hakkında genel yargı, bu teorilerinin motivasyonel değişkenlerin etkilerinin kapsamadıkları ya da dikkate alınmadıkları için noktada sadece bir akılcı karar alma sürecini tanımlamaktadırlar.¹⁷⁴

2.2.9.5.3 Motivasyonun moral ve iş tatmini üzerindeki etkisi

Manevi bir değer olan moralin ölçülmesine imkân ve olanak yoktur. Kişiden kişiye değişiklik gösteren moral olgusu çalışma ve iş üzerinde etkili bir faktördür. İnsanın dışında kalan başka insanların zihinsel durumu ve davranışlarıyla ilgili bir konu olduğundan moral,

¹⁷¹ Maslow, A.H., 1943. "A Theory Of Human Motivation" Psychological Review, 50, Pp.370-396.

¹⁷² Romero, J., Kleiner, B. H., 2000. "Global Trends In Motivating Employees", Management Research News, Vol 23, No 7 (8), Pp.14-17

¹⁷³ Harlow, L.L., 2005. "Essence Of Multivariate Thinking: Basic Themes And Methods", Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, Nj, Usa.

¹⁷⁴ Hofstede, G., 1980a. "Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics, Vol 9, Issue 1, Pp.42-63

ölçümünde ve istatistiksel olarak değerlendirilmesinde zorluklar içerir. İnsan her an değişebilen ve farklı görselekler sunan bir canlıdır.

Çalışma ortamındaki bazı unsurlar, dış etkiler, işin ve bulunduğu durumun zorluğu ile iç sellığı kişinin morali üzerinde etkiler meydana getirir. Özellikle günümüzde artan iş yükü, mali yetersizlikler, istemeden yapılan iş ve görevler nedeni ile kişilerin moral olarak çökmesine nedendir. Morali bozuk bir bireyin motivasyonu da bozulmuş demektir. İyi bir motivasyon için kişi ve bireylerin moral olarak da yeterliliğe sahip olmasını gerektirir.

Çalışanlar için ücret, ikramiye, sosyal yardım, çalışma saatleri, çalışma sistemleri, yöneticileri ve çalıştıkları kurumlara yönelik değerler moral üzerinde etkilidir. Bu etkiler olumsuz ise kişinin işe tutumu ve başarısı da eksik veya sorunlu olacaktır. Artık teknolojik çalışma imkânları her ne kadar çalışanlara kolaylık sağlasa da bir o kadar zorluğu da beraberinde getirmektedir. Gelişen teknoloji birçok alanda çalışanlara fayda sağlamanın yanında bazı fiziki sorunları da meydana çıkarmaktadır. Artan hayat zorluğu ve çalışma sorunları nedeni ile kişiler üzerinde çok yönlü olumsuzluklar meydana gelir. Bu olumsuzluklar moral olarak çökmeye ve motivasyon eksikliğine neden olur. Moral ve moral bozukluğunun motivasyon üzerindeki olumsuz etkilerine başlıklar altında baktığımızda ise;^{175 176}

Hedonik Teoriler: Birey ona zevk verecek olay ve nesnelere karşısında motive olacak onları yapmak ve elde etmek isteyecektir. Kendisine acı verebilecek şeyler karşısında ise ters yönde motive olarak ve onlardan kaçınmaya çalışacaktır. O halde, birey fizyolojik gereksinmesine dahi giderken zevk olacağı şeye dönük davranacaktır. Motivasyonu uyarılmanın desteklemenin ve kanalize edilmenin bir süreci olarak tanımlanacaktır. Duygusal süreç, bu tanımın gereklerinin tümünü yerine getirecektir. Motivelere önceden öğrenilmiş olduğuna göre birey bir amaca yönelmeden önce geçmişte ki zevk ve acı bulgularının ışığında amacını ve kendisine

¹⁷⁵ Yaffee, R.A., 2003. <http://www.nyu.edu/its/statistics/docs/correlate.html>. Erişim: 16.02.2012

¹⁷⁶ Nasierowski, W. And Mikula, B. (1998. "Culture Dimensions Of Polish Managers: Hofstede" S Indices," Organization Studies, 19, 3, Pp.495-509

sağlayacaklarını hesaplayacaktır. ¹⁷⁷Daha doğrusu bu bir duygusal uyarılma sürecini oluşturacaktır. Görüldüğü gibi, motivasyon duygusal bir süreç olarak kabul edilecektir.

İç GÜDÜ Teorileri: İç güdüler motivasyon sürecini belirlediği yargısı bu konudaki çalışmaları bir hayli canlandırmıştır. Ancak bu konuda ki en ayrıntılı açıklama 1900'ler başında “William Mc Dougall” tarafından gerçekleştirilmiştir. Ona göre 12 tip içgüdü bulunmaktadır. Bunlar genel anlamıyla amaçlı kanıtım yoluyla geçmiş hedef arayıcı eğilimlerdir. Motivasyon, şiddetli duygusal yönü de bulunan içgüdüler gereği, bireyin eyleme itilmesidir. Özellikle davranış bilimcileri, davranışı içgüdüye bağlama eğilimine karşı çıkmışlar ve içgüdü açısından bireyin yönelim açıklanamayacağını savunmuşlardır. ¹⁷⁸

Dürtü Teorileri: İlk ortaya atıldığında, bireyde ki fiziksel enerjinin tanımlanması açısından yorumlanmaya çalışılmıştır. Dürtünün gerçekte uyarılmış davranışı nedenselleştiren bir kavram olduğu gerçeğine daha sonra varılmıştır. Bu açıdan kavram yeniden tanımlandığında dürtünün enerjinin kendisi değil de organizmada depolanmış enerjiyi belirli bir miktarda çözümleyen bir araç olduğu yargısında birleşmiştir. Fonksiyonları açısından tanımlanmaması gerektiğinde üç temel noktada bulunulmuştur. Bunlar ise; ¹⁷⁹

Genel anlamda bir eylem için motivasyon koşuldur.

- i. Eylemin türünden bağımlı, ona özgü itici güçtür.
- ii. Şiddetli ve aynı zamanda rahatsız edici nitelikte bir uyarıcı güçtür ki, uyarmasına yanıt aldıkça zayıflar ve kaybolur.

¹⁷⁷ Hofstede, G., 1983a. “The Cultural Relativity Of Organizational Practices And Theories”, Journal Of International Business Studies, Vol 14, (2), Pp.75-89

¹⁷⁸ Kağıtçıbaşı, Ç., 2000. “Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan Ve Aile”, Evrim Yayınevi, İstanbul. Ss.26-41

¹⁷⁹ Miller, J.R., 2003. “Cross Cultural Motivation Theory: Application To Transplanted Workers”, Phd Dissertation, Nova Southeastern University.

Motivasyon ile ilgili birçok teori oluşturulmuştur. Bu teorilerin ilk sırasında Maslow'un bireysel davranış teorisi bulunmaktadır.

Maslow; Bireysel davranış açısından motivasyonu vermek isterken bir bütünler analizi, ya da çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısında entegre olmuş bir yorumunu amaç edinmiştir. Kişisel yetisini ortaya koyma yöneliminin en etkin belirlenmiş şekli **Maslow'da** görülmektedir. Hiyerarşi gene, ancak bu yaklaşım ana hatları ile belirlendiği zaman bir anlam kazanmaktadır. Kendini gerçekleştirme yaklaşımı ana hatlandırılarak bilmektedir.

Motivasyon teorileri bazı otoriteler tarafından işletme organizasyonunu, birbirinden farklı insan faaliyetlerini koordine eden, fiziki, beşeri, parasal ve doğal kaynaklar aracılığıyla çevresine ve içinde bulunduğu topluma hizmet sağlayan bu amacın gerçekleşmesi ile ilgili sorunlara çözüm yolu arayan bir grup ve sürekli bir sistemdir şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, bir organizasyonun başarısı; karşılaştığı sorunları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, bir organizasyonun başarısı; karşılaştığı sorunları bağlı olduğu topluma hizmet sağlayabilecek, karını arttırabilecek ana kaynakları çoğaltabilecek şekilde çözülmesine ve bu husustaki ana kaynaklarını çoğaltabilecek şekilde çözebilmesine ve bu husustaki yetenek ve kudretine bağlanmış olmaktadır.¹⁸⁰

Motivasyon çalışma hayatı ve sosyal hayat içerisinde oldukça önemli bir noktadır. Bu nedenle iş hayatı içerisinde bulunan bireyin çalışma performansı ve verimliliğinin artırılmasında motivasyon faktörü geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir. Motivasyon ve moral kavramlarının ortak hareketi sağlanmalı personel bu yönde desteklenmelidir.

“Motivasyon üzerindeki en önemli etkilerin başında moral gelmektedir.” Moralmen sorunlu bir bireyin motivasyonu da sorunlu olacaktır. Psikolojik kavramlardan biridir moral. Tek birey için kullandığı gibi birçok bireyin üzerinde ortak olarak da kullanılmaktadır. “Bir

¹⁸⁰ Miller, J.R.,2003. “Cross Cultural Motivation Theory: Application To Transplanted Workers”, Phd Dissertation, Nova Southeastern University.

insan veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer, dinamik bir kavramdır moral.” Devamlı değişkenler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı özen gösterilmesi gerekir. Moral her an beslenmesi, desteklenmesi, yüceltilmesi gereken bir duygudur. Birey ve bireylerde moral sağlayan bazı koşullar vardır. Günümüzde çalışma koşullarının değişkenliği ve farklılık yaratması çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri doğurmaktadır. Bu olumsuzluklar kişinin stres altında kalmasına ve bu durumunda sosyo-kültürel hayatını olumsuz etkilemesine neden olan olaylar ile karşı karşıya kalmasına neden olmasındır.^{181 182}

Çalışma grubu ve örgüt büyüklüğü morali olumsuz yönde azaltan bir faktördür. Bunun en önemli nedenleri arasında çalışma arkadaşlarının birbirleri ile olan ilişkileri, iletişimleri, birbirlerine olan güven ve saygı en başta gelen koşullar arasındadır. Birbirine güvenmeyen veya birbirine saygı duymayan bir grup çalışmasında diğer bireylerinde moral ve motivasyonu üzerinde olumsuzluklar meydana gelecektir. Örgüt ve grup çalışmasında plansızlık ve başıboşluk şeklinde yapılan çalışmalarda sorunlar oluşacağından yönetim tarafından grup veya bireyler üzerinde baskı unsuru oluşacaktır. Örgüt ve grup içinde yetki ve sorumlulukların kesin olarak belirlenmiş olması grup içinde oluşabilecek sorunların daha azaltılmasında katkı sağlayacaktır. Kimin kime bağlı ya da kimin kimden sorumlu olduğuna yönelik bilgilerin daha önceden belirlenmiş olması örgüt yapısı ve grup çalışması açısından önemlidir.

2.3 STRES

Günümüz sosyo-kültürel hayatı içerisinde artık sıkça rastladığımız stres günümüzün modern hastalığı olarak gösterilmektedir. Stres aslında günümüzde günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir de diyebiliriz. Her an her yerde birebir karşılaştığımız olumsuzluklar, iş hayatındaki inişli çıkışlı durumlar, aile içerisindeki yaşanan sıkıntılar ve

¹⁸¹ Ergeneli, A., 2006. “Örgüt Ve İnsan”, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara. S.142

¹⁸² Güney, S., 2007. “Yönetim Ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. S.69

ikili ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar şeklinde sıralayabiliriz. Bu sorunların ve problemlerin tamamı birey ya da toplumlarda stres veya yoğun bunalım şeklinde ortaya çıkmaktadır.

“Stres bireyin rutin yaşamında değişiklikler meydana getiren sosyal bir sorundur. Bu sosyal sorun birey ya da toplumların olumsuzlaşmasına, tedirginlik yaşamasına, ruh halinin ve fiziki dengenin zarar vermesi şeklinde yorumlanabilir”¹⁸³

Stres sıkıntı yaratan olaylar karşısında bir tepki sürecidir. Stres fizyolojik bir olay ve durumdur. Oluşan olumsuzluklar karşısında birey ya savaşıyor ya da sorunlardan kaçıyor. Stres, bedensel ve psikolojik tepkilerin zincirlenme şeklidir. Stres karşısında insan vücudu olaylara karşı bazı tepkiler verir. Bu tepkiler kişinin psikolojik yapısına göre farklılık gösterebilir.

2.3.1 Stresin Tanımı

Stres ilk olarak Kanadalı Fizyolog Dr.Hans SELYE tarafından 1950 yılında tanımlanmıştır. 1950 yılında Selye tarafından “Stres” adlı eserle bir bilim dalı ve disiplin olarak stres artık günümüzün tıp alanında daha yaygın olarak kullanılan bir bilim dalı haline dönüşmesi sağlanmıştır.

Çok yaygın olarak kullanılan stres, genel perspektif içinde olumsuz bir uyarıyı betimleyen durumdur. Stres kişiden kişiye ve toplumdaki topluma farklılık gösterir. Her alandan ve her toplumdan birilerinin stres yaşamaları artık günümüzde kaçınılmaz hal almıştır. Stres kısaca “Kişiyi normal süreçten ayıran normal dışı (Durum) olarak da tanımlanmaktadır.

“Stres engellenemeyen ve günümüzde oldukça yaygın bir hal almış olumsuzluk durumudur. Çalışma hayatı ve yaşamın gereklerinin neden olduğu psikolojik baskı karşısında kişinin ruhsal ve fiziksel olarak göçümü şeklinde tanımlanır.”¹⁸⁴

¹⁸³ Güçlü, N., 2001. “Stres Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, Ankara. Ss.91-109

Stres nedeniyle ortaya çıkan bazı olumsuzluklar da bulunmaktadır. Kişinin sosyal hayattan soğumasına, iş performansı ve ikili ilişkilerinin zayıflayarak verimsiz hale gelmesinde önemli bir faktördür. Günümüzde stresle savaşmak ve stresi yenmek adına birçok etkin faaliyetler düzenlenmekte ve kişilerin daha bilinçli hale gelmesine katkı sağlanmaktadır. Normal ya da normal davranışların birbirleri ile etkileşim süreci doğal olarak kabul edilirken, normal dışı gerçekleşen davranışlar doğal olmayan davranış şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durum bireyin stres içerisinde olduğu ya da psikolojik ve ruh halinin olumsuz yönde etkilendiğini gösterir.

Stres ve stres yönetimi konusunda yakın zamana kadar her hangi bir çalışma yapılmamışken, günümüzde sosyoloji ve psikolojiye bağlı olarak gerçekleşen çok yönlü çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle stresin kişi üzerinde gerginlik, düzen bozukluğu, motivasyon kaybı ve çevreyle olan ikili ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir.

Birçok dünya ülkesinde ve psikoloji disiplinine sahip bilim insanlarının yaptığı araştırma ve stresle ilgili olarak yapılan tanımlamalara baktığımızda çok farklılıklar görmekteyiz. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- i. “Stres organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir olumsuzluktur.”¹⁸⁵
- ii. “Stres herhangi bir varlığa uygulandığında gerginlik ve düzen bozukluğu yaratan, çok yoğun olduğun da yapı ve görevlerde köklü değişme ve çöküntüye yol açan olumsuzluktur”¹⁸⁶

¹⁸⁴ Uğur Dalan, 2012. Stresin Tanımı, Etkileri Ve Sonuçları,

http://www.tavsiyeeyorum.com/makale_3006.htm Erişim: 10.01.2012

¹⁸⁵ Baltaş Ve Baltaş, 1997. S.26

¹⁸⁶ Ayşe Sibel Demirtaş, 2007. “İlk Öğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Algılanan Sosyal Destek Ve Yalnızlık Düzeylerini İle Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Rehberlik Ve Psikoloji Danışmanlık A.B.D. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- iii. “Stres bireyin fizik ve sosyal çevreden gelen olumsuz etkiler karşısında bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde çaba harcamasıdır.”¹⁸⁷
- iv. “Stres Bireyde az ya da çok bir gerginlik hali yaratmasıdır. Bireyin oluşan bu olumsuz duruma uyum sağlaması için çaba harcamasıdır.”¹⁸⁸

Yukarıda yapılan tanımlamalardan anlaşıldığı gibi stres; bireyin olumsuz bir hale gelmesinde ve birçok sosyo-kültürel anlamda bireyin etkisizliğinin doğmasına neden oluşturan faktördür. Fakat oluşan bu olumsuzlukları doğurun ortam ve stresin meydana gelmesinde etkili olan faktörler bulunmaktadır. Öncelikli olarak oluşan bu olumsuz faktörlerin belirlenmesi gerekir. İnsan ve toplumlar bazı istek ve taleplerde bulunur. Bu talepler bazen kendiliğinden bazen de birey ve toplumların isteği üzerine oluşur. Ortaya çıkan bu ihtiyaç halinin giderilmesi birey ve toplumlarda fayda ve mutluluk sağlarken, giderilmediğinde kaygı ve mutsuzluk halinin oluşmasına neden olur. Bu olumsuzluk halleri ve nedenleri birey ve toplumun psikolojik anlamda sorunlar yaşamasına neden olur. Stresi yaratan faktörlere baktığımızda ise;

- i. “İnsan ve toplumların istekleri sınırsızdır. Bu istekleri sınırlı hale getirmek ise imkânsızdır. İhtiyaçların sınırsız olmasına rağmen, kaynaklar ise kısıtlıdır.”¹⁸⁹
- ii. “Stres genellikle bireyin ve toplumların bir amaca ve ihtiyaca ulaşırken karşılaştığı sorunlar sonucunda ortaya çıkar.”¹⁹⁰
- iii. “İnsan ve bireyi strese zorlayan iki etken faktör vardır. Dışsal ve İçsel olarak değerlendirilir.”¹⁹¹

¹⁸⁷ Murat Tezcan, “2010. “Stres Ve Stresle Mücadele”, Kayseri İl Emniyet Müdürlüğü Rehberlik Ve Psikolojik Danışma Büro Amirliği, Kayseri.

¹⁸⁸ Gülten Eren Gümüştekin Ve Ali Bircan Öztemiz, 2004, “Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23 Temmuz, Aralık, Kayseri. Ss.6185

¹⁸⁹ Metin Arslan, 2012. “İşletme Yönetimi 1 – Ders Notları”, Harran Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Şanlıurfa. S.7

¹⁹⁰ Fahrettin Yılmaz, Emin Demirci, 2011. (İnsan İlişkileri Stres Semiren Notları”, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

¹⁹¹ Erol Eren, 2000. “Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi”; Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul. Ss.26-94

- iv. “Büyük metropol kentlerde yaşayan bireylerin stres içerisinde bulunmasının en önemli nedenleri arasında çevre gürültüsü, trafik, kargaşa, düzensizlik ve yoğun insan popülasyonudur.”¹⁹²

Yukarıda belirtildiği gibi stres bir eylem ve düşüncenin olumsuzlaşması, kişi ya da bireyin fiziksel veya ruhsal olarak zorlanması şeklinde de tanımlandığını görmekteyiz. Bir tehlike ya da olumsuzluk karşısında birey veya canlı organizma mutlaka bir tepki ortaya koyar. Bu tepki bireyden bireye farklılık gösterdiği gibi toplumlar açısından da yaşanan olumsuzluklara göre farklılaşır.

Birey bir tehlike karşısında bu tip bir zorlanma ile karşılaştığında farklı tepkiler ortaya koyar. Bu tepkiler ve oluşan olumsuzluklar bazı başlıklar altında toplanmıştır. Bunlar;¹⁹³

Duygular da;

- a) Kızgınlık, öfke,
- b) Umutsuzluk, endişe, kaygı, tasa,
- c) Huysuzluk,
- d) Suçluluk,
- e) Korku,
- f) Yadsıma,
- g) Sinirlilik,
- h) Panik,
- i) Belirsizlik,
- j) Depresyon,
- k) Gerginlik,
- l) Huzursuzluk,
- m) Evham...

¹⁹² (2009-2020). “Çevresel Gürültü Eylem Planı”, Çevre Ve Orman Bakanlığı, Ankara.

¹⁹³ Tezcan, M., 2010. “Stres Ve Stresle Mücadele”, Kayseri İl Emniyet Müdürlüğü, Rehberlik Ve Psikolojik Danışma Büro Amirliği, Kayseri. Ss.1-51

Düşünceler de;

- a) Konsantrasyonda zorluk,
- b) Kendine güven kaybı,
- c) Hafızada zayıflama,
- d) Karar vermede zorluk,
- e) Baskı altında olduğu hissi...

Davranışlar da;

- a) İçki ve sigara tüketiminde artış,
- b) İnsanlardan kaçınma,
- c) Sürekli konuşma,
- d) Yerinde duramamak,
- e) İş devamsızlık,
- f) İçer kapanıklık,
- g) Durgunluk,
- h) Duygusal patlamalar,
- i) Sosyal olmayan hareketler,
- j) Şüphencilik,
- k) Gevşeyememe,
- l) Faaliyetlerde değişme...

Vücutta;

- a) Yüksek kan basıncı, hızlı kalp atışı,
- b) Kaslarda gerilim ve titreme,
- c) Uykusuzluk,
- d) Midede kramp ve bulantı,
- e) Baş ağrısı, baş dönmesi,
- f) Aşırı yorgunluk, bitkinlik,
- g) Göğüs ağrısı,
- h) Göz seğirmesi,
- i) Ağız kuruması,

- j) Zayıflık,
- k) Zor nefes almak,
- l) Dişlerin sıkılması,
- m) Aşırı terleme,
- n) Bağırsakların bozulması...

Yukarıda bahsedildiği gibi stres bireyin birçok anlamda sıkıntı ve problem yaşamasına neden olmaktadır. Bu sorunlar ve problemler bireyin günlük hayatını olumsuz yönde derinden etkilemektedir. Ruhsal ve fiziksel anlamda sıkıntı yaşayan bireyin sosyal hayat içerisindeki konforu bozulmaktadır.

2.3.2 Stres Sırasında Bedende Meydana Gelen Değişiklikler

Stres yukarıda bahsedildiği gibi birey ya da toplumların günümüzdeki modern hastalığı şeklinde tanımlanmaktadır. Her geçen gün artan sorunlara karşı ruhen ve fiziklen mücadele vermekteyiz. Bu durum her ne kadar ruhsal anlamda bizleri olumsuz kılsa da fiziksel açıdan da birçok sorunun yaşanmasına neden olmaktadır.

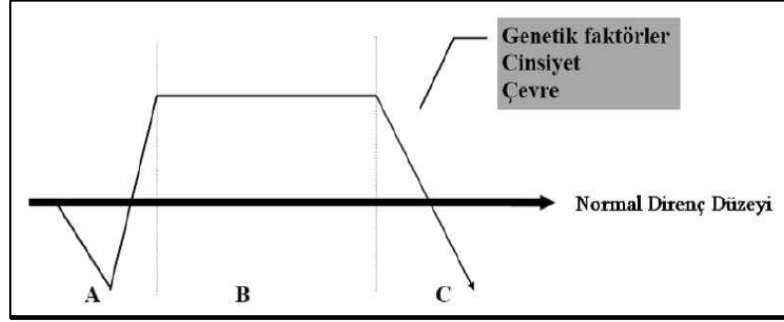
Bu konuda en geniş çalışmayı SELYE yapmıştır. Beden fonksiyonlarının stresli durumlarda bazı tepkiler verdiği sonucuna ulaşmış ve bu durumu üç aşamalı olarak tanımlamıştır. Tanımlanan bu aşamaların tamamına “Genel Uyum Sendromu” ismini vererek adlandırmıştır. Selye'nin yaptığı araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler doğrultusunda birey bu üç aşamada tepkini geliştirmekte ve buna göre fiziklen bazı olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar;

- i. Alarm Tepkisi,
- ii. Direnme Tepkisi,
- iii. Tükenme Aşaması,

Şeklindedir.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Baltaş, A., Ve Baltaş, Z., 1999. “Stres Ve Başa Çıkma Yolları”; Remzi Kitabevi, Ankara. Ss.21-23

Şekil 2.5: Stresin aşamaları



Kaynak: Tezcan, M.,2010. a.g.e. s.6

Alarm Aşaması : Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Stresin ortaya çıkması ve bireyle karşılaşmasından sonra, birey ya oluşan olumsuzlukla “stresle” savaşacaktır ya da bu durumdan kaçacaktır. Her iki durumda da birey stresle karşılaştığında vücudun fiziksel ve kimyasal fonksiyonlarında bazı değişimler meydana gelecektir. Kalp atışının hızlanması, aşırı terleme, tedirginlik, solunun noktasında hızlı ya da yavaş alıp vermeler, saldırganlık, aşırı ve yoğun tepkiler, öz güven kaybı gibi durumlar stresin ortaya çıktığını alarm verir.

Direnme Tepkisi : Bu durum alarm alarımının hemen ardından ortaya çıkar. Birey ya bu olumsuzluklardan kaçır, ya da bu olumsuzluklarla yüzleşerek savaşıır. Her iki durumda da birey kendine olan özgüven sorununu aştığında stresle uyum sağlar ve oluşan sorunlar normale döner. “Stresle başa çıkıldığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar”¹⁹⁵ Sinir sisteminin normale dönmesiyle birlikte kalp atışı yavaşlar ve normale döner. Aşırı tepkiler yerini normal seyre bırakır. Birey kendine olan özgüvenini yeniden kazanır. Hızlı alınan soluk alıp vermeler normal hale gelir.

Tükenme Aşaması : Her sorunda olduğu gibi stres sorununda da ortaya bazı kaybetmişlikler ve tükenmişlikler ortaya çıkar. Bu durum stresle olduğu kadar bireyin farklı sorunlarla da yaşaya bileceği bir olgudur. Uyum aşamalarında yaşanan olumsuzluklar bireyin gerilim yaşamasına, oluşan bu gerilim nedeniyle bazı olumsuz durumların daha ön plana çıkarak bireyin sosyal hayatındaki yaşaması

¹⁹⁵ Güçlü, N., 2001. “Stres Yönetimi”; Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, Ankara. Ss.91-109

gereken konforu azaltmaktadır. Azalan konfor bireyin tükenmişlik halinin ortaya çıkmasına neden oluşturur. Bu tükenmişlik durumu bireyin yaşadığı stres yoğunluğuna bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bu nedenle stres ve tükenmişlik paralelliği birbirine eşittir diyebiliriz. Fiziksel sorunlar da bireyin yaşadığı stres oranına göre halsizlik, güçsüzlük, uykusuzluk, iştahsızlık, güvensizlik gibi olumsuzlukların doğmasına ve tükenmişlik duygusunun ortaya çıkmasına neden oluşturur. Bu durum uzun veya kısa vadeli seyir edebilir. Yine uzun veya kısa seyir etmesi bireyin mevcut duruma adaptasyonu ve genel anlamdaki ruhsal ve fiziksel yeterliliğine bağlıdır.

Bahsettiğimiz bütün bu sorunlar sonucunda stresin neden kaynaklandığı, sebepleri ve oluşan bu sorunlar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçları iyi irdelemek gerekir.

2.3.3 Stresin Sebep ve Sonuçları

Günümüzün modern hastalığı olarak nitelendirdiğimiz stresin ortaya çıkmasına neden olan bazı faktörler vardır. Bunlar yapılan araştırmalar incelendiğinde dört farklı başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

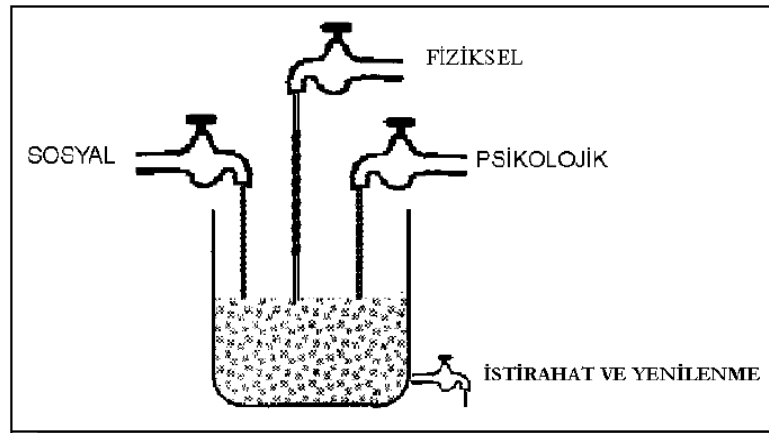
- i. Psikolojik Nedenler,
- ii. Fiziksel Nedenler,
- iii. Sosyal Nedenler,
- iv. Zihinsel,

Şeklindedir.

Günümüz toplumları artık sosyo-kültürel hayatı bir zorunluluk olarak görmekte ve yaşamaktadır. Bulduğumuz fiziki ortam bireyleri ya zorunlu olarak ilişki kurmaya ya da olması gerektiği için ilişki içerisinde olmaya zorlamaktadır. Örneğin; bir sitede oturan birey ya da aile o sitenin bazı kural ve şartlarını peşinen kabul etmiş ve bu kural ile şartlara

uymak zorunda kalmıştır. Toplumsal dengenin sağlanmasında bazı sosyal ve fiziksel kurallarda vardır. Bunlar araç kullanan bireyin uyması gereken hız sınırı, toplumsal hukuk kuralları ve herkesin uymak zorunda olduğu diğer nedenler olarak gösterilebilir. Bu oluşan nedenler doğrultusunda birey fiziksel ya da ruhsal olarak bazı sorunlar yaşamaya başlar. Yaşanan sorunlar bireyin ruhsal ve fiziksel dengesini bozduğu için ortaya yoğun bir stres sorunu çıkar. Çıkan bu stres sorunu bireyin fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan az ya da çok problemle karşı karşıya kalmasına neden olur. Fiziksel sorunlar bireyin vücut direncini olumsuz kılar. Sosyal sorunlar toplum ve ikili ilişkilerin dengesizleşmesine neden olur. Psikolojik sorunlar ise bireyin ruhsal yönden sorun yaşammasını sağlar.

Şekil 2.6: Stres kaynakları ve yenilenme



Kaynak: Tezcan, M.,2010. a.g.e. ss.1-51

“Stresin ortaya çıkmasına neden olan dört faktör bulunmaktadır. Bunlar zihinsel, sosyal, fiziksel ve duygusal sorunlardır”¹⁹⁶

Stresin ortaya çıkan bu dört başlık altında önemli nedenlerin başında çevresel faktör gelmektedir. Çevresel faktör ve çevrede oluşan sorunlar birey ve toplumların stres sorununu yaşamalarına neden oluşturur. Ayrıca iş hayatı içerisinde rekabet, yönetim kademesinden

¹⁹⁶Baraham, B.J., 1998. “Stres Yönetimi – Ateş Altında Sakin Kalabilmek”, Çeviren: Vedat G., Hayat Yayınları, İstanbul. Ss.52-54

kaynaklanan sorunlar, belirsizlikler, hâkimiyet sağlama ısrarı, ücret yetersizliği, ekonomik sorunlar, trafik, baskı, şiddet, terör, hava koşulları v.b. şeyler de stresin ortaya çıkmasındaki en önemli nedenlerdendir. Bu nedenler bireyin yukarıda bahsettiğimiz dört stres sorununun başlıklarını oluşturur.¹⁹⁷

2.3.4 Stres ve Psikolojik Özellikler

Her toplumda olduğu gibi bizim toplumumuzda da stres altında kalan ve yaşayan bireyler bulunmaktadır. Aynı olaya aynı bakış açısıyla bakmamız söz konusu değildir. Bu nedenle yaşanan stresin oluşturduğu psikolojik sorunlar ile bunların boyutları farklılık gösterir. Yaşanan psikolojik sorunlar, olaylar ve çevresel faktörlere göre yaşanan stres özellikleri de değişir. Bu nedenle stresin ortaya çıkma nedenleri ve bu nedenlerin psikoloji üzerindeki etkilerini farklı boyutlarda incelemek gerekir.

Bu çalışmanın konusu gereği stresin iş verimliliği ve iş performansı üzerindeki etkilerini yukarıda açıkladığımız başlıklar altında stres ve nedenleri, bu nedenlerin iş performansı ve verimliliği üzerindeki etkilerinin de incelenmesi gerekir. Stresin psikolojik nedenleri, bu nedenlerin iş hayatı ve verimliliği üzerindeki olumlu olumsuz etkilerinin de incelenmesi araştırılması gerekir.

2.3.5 Stresin ve Etkilerinin Uzun Dönem Unsurları

Stresin uzun dönem seyretmesi bireyin bağışıklık sistemini olumsuz etkilemesine neden oluşturur. Bu durum cinsiyet farklılıkları nedeniyle kişilerde farklı seyredilir. Ayrıca bireyin kalıtsal bir rahatsızlığının olması, geçmişten gelen ve halen devam eden kronik bir hastalığının bulunması yaşanan stres boyutunu oldukça yükseltebilir. Bu nedenle stresin uzun dönem sürmesi bireyin başta ruhsal, sağlık ve fiziksel dengelerini alt üst edecek

¹⁹⁷ Pehlivan, İ., 1995-2000. “Yönetimde Stres Kaynakları”, Pagem Yayınları, 1995 Birinci, 2000 İkinci Baskı Yılıdır, Ankara. Ss.1-203

şekilde bir sorun yumağı meydana getirir. Yine yaş ve yaşanan ortam farklılıklarına göre de stres kişiden kişiye değişiklik gösterebilir.¹⁹⁸

Stres bireysel anlamda mücadele edilebilecek bir sorun olmayıp, dışarıdan sağlanan fayda ve yardımlarla atlatılabilecek bir sorundur. Stres halinde olan bazı hayvan denekleri üzerinde İngiltere’de yapılan bir çalışmada bazı kanser hücresi taşıyan fareler tek ve çoklu ortamda bırakılarak uygulamaya geçilmiştir. Tek kalan farelerin hücre artışı ve hastalık seyrinin daha hızlı ilerlediği, çoklu ortamda ise bu durum daha yavaş seyir ettiği sonucuna ulaşılmıştır.¹⁹⁹

Günümüz koşullarında birçok bireyde tükenmişlik duygusu yaşandığını görmekteyiz. Bunun en önemli nedenleri arasında; yalnızlık hissi, gelecek kaygı ve korkusu, kendine olan öz güven kaybı, ekonomik koşullar ve en önemlisi kendine yetememe olarak gösterilmektedir. Bu tip sorunlar çevresel faktör olarak değerlendirilmektedir. Fiziksel açıdan ise kişinin mevcut sağlık sorunları, kronik rahatsızlıklar, fiziki etkenlik kaybı “sakatlık” ve “özürlü” olmak durumu şeklindedir. Kısaca; stres unsurlarını doğuran etkenleri iki şekilde değerlendirmek gerekir. Çevresel ve fiziksel. Her iki başlıkta değerlendirilen sorunlar kendi içinde yine farklı başlıklar altında incelenmektedir. Yine yapılan birçok araştırma da literatür taramasında elde edilen bulgular kısmına bakıldığında ise kaygı ve kaygı durumlarının oluşması da bireyin daha yoğun stres yaşamasına neden olduğunun saptanmasıdır.

Stres beraberinde birey üzerinde farklı sorunların oluşmasına veya meydana gelmesini tetikleyen bir durumdur. Kaygı sorunu bireyin yaşadığı stres sonrasında ve stresin devam etmesiyle paralel olarak ortaya çıkan ciddi bir sorundur. Bu sorun kişinin başarı, verimlilik, performans, güven, istek, yemek yeme, uyuma, dinlenme, öğrenme, ikili ilişkiler ve uyum sağlama konusunda birçok sorunu beraberinde getirir.²⁰⁰

¹⁹⁸ Tezcan, M., (2010) A.G.E. S.7

¹⁹⁹ [Http://www.Psikoterapimerkezi.Com](http://www.Psikoterapimerkezi.Com) Erişim: 12.04.2012

²⁰⁰ [Http://www.Psikoterapi-Merkezi.Com](http://www.Psikoterapi-Merkezi.Com) Erişi: 15.04.2012

“Kaygı bireyin sosyal hayatını ve konforunu derinden etkileyen bir sorundur. Bu sorunu yaşayan bireylerde, hızlı kalp atışları, kısık ses, ağız kuruluğu, aşırı terleme, uykusuzluk, cinsel isteksizlik, titreme, fiziksel saldırganlık” gibi olumsuzluklar meydana gelir.²⁰¹

Yapılan araştırma sonuçlarına baktığımızda, stres faktörünün bireyin birçok konuda ve alanda sorun yaşamasına neden oluşturduğunu görmekteyiz. Bu nedenle stresin bireyde uzun süre seyretmesi başta sosyal konfor olmak üzere fiziki ve ruhsal anlamda çöküntü yaşamasına neden oluşturduğunu söyleyebiliriz. Stres ve kaygının oluşması bireyin psikopati anlamında da sorunların oluşması ya da başlangıcı şeklinde seyretmesi olarak yorumlanabilir. Yaşanan bu gerçekler bireyin iş performansı ve verimliliğini de derinden etkiler.

2.3.6 Stres ve Stresin İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Performans iş ve sosyal hayat içerisindeki bireyin verimlilik seviyesinin göstergesidir. İyi bir performansa sahip bireyin iş ve sosyal hayattaki başarısı oldukça yüksektir. Stres bireyin iş verimliliği ve performansı üzerinde olumsuz etki yaratır. Bu oluşan olumsuzluk kişinin sosyal ve iş hayatı içerisindeki motivasyonu üzerinde çok yönlü problemler meydana getirir ve etkisizleştirir.

“Performans kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiğim başarı düzeyidir”²⁰²

Başarıya ulaşmanın en önemli koşulu iyi bir performans sağlamaktır. Sağlanamayan performans sonucunda olumsuz bir sonuç meydana gelir. Elde edilemeyen başarı ve verimlilik karşısında bireyin sosyal ve psikolojik anlamda sorun yaşamasına neden olur. Bu durum bireyin aşırı stres altında kalmasını doğurur. Fakat yakalanan her başarı mutlaka

²⁰¹ Burger, J.M., 2006. “Kişilik”, Kaknüs Yayınları, Çevirenler: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, İstanbul. Ss.1-800

²⁰² Paşa, M., 2007. “Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D. Yayınlanmış Doktora Tezi, Bursa. Ss.1-243

ödüllendirilmeli ve takdir edilmelidir. Taktir edilmeyen ya da ödüllendirilmeyen başarı, bireyin performans ve verimliliğini azaltabilir. Bu durum stres yaşanmasına da neden oluşturur.

Yoğun iş yükü, yetersiz materyaller, gürültü, nem, yönetim baskısı, ikili ilişkilerdeki sorunlar, iletişimsizlik vb. durumlar da bireyin iş performansı üzerinde olumsuzluklar meydana getirir. Bu durumlar nedeniyle birey stres altında kalabilir. Birey kendi performansını da arttırabilir. Bu durumda birey elde ettiği başarıyı kendisi ödüllendirip iş performans ve verimliliğini arttırabilir.

2.3.7 Bireysel Performans Unsurları

Bir iş ya da görevde en fazla başarı ancak yüksek performans ile elde edilebilir. Bu tip durumlarda bireyin performans koşullarını yakalaması ve kendini iyileştirmesi gerekir. Neden sonuç ilişkisi çerçevesinde kişisel aktiviteler ve çalışmalar bu performans üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler meydana getirebilir. Yüksek performans sağlayan bireylere bakıldığında öz güveni tam, kendinden emin, yaptığına hakim, bilgi ve tecrübesiyle hareket edip başarı odaklı ya da sonuç odaklı hareket eden kişilerdir. Bu kişilerin başarı oranları yüksek ve liderlik vasıfları oldukça iyidir. Çevrelerini etkiler ve özendirirler.

“Yüksek performansa sahip bireyler pozitif düşünen ve pozitif hareket eden kişilerdir. Bu kişilerin sosyo-kültürel hayat ve iş hayatı içerisindeki başarı oranları yüksektir. İş performans ve yetenekleri ile verimlilikleri oldukça iyidir”²⁰³

Tanımdan da anlaşıldığı gibi iş performansı ve verimliliği ödüllendirme başta olmak üzere bireyin yeti ve yetenekleri ile olaylara yaklaşım şeklinin pozitif olması yönündeki tanımlar oldukça dikkat çekmektedir. Yani birey kendi öz güven ve azmi doğrultusunda yetenekleri ile bilgisini birleştirdiğinde ortaya verimlilik ve yüksek performans çıkmaktadır. Bu oluşum sonucunda stressiz bir ortamın ve psikolojik yapının oluşması zorunluluğu ortaya

²⁰³Amar, A.D., 1994. “Motivating Employees In 1990s”, The Mid-Atlantic Journal Of Business, Ss.1-148

çıkılmaktadır. Stres ve psikolojik sorunlar bireyin iş performansı ve verimliliğini oldukça olumsuz yönde etkilemektedir. Bulunulan ortam, çevre koşulları ve fiziki koşullarında stres faktörü etkisi yarattığını belirtmiştik. Bu nedenle iş yeri ortamını koşullarının da iyileştirilmiş olması stres unsurunun ortadan kaldırılmasında büyük etki meydana getirecektir.

2.3.8 İş Yeri Ortamı ve Stres

Çevresel faktör başta olmak üzere iş yeri ortamı da stres unsurunun ortaya çıkmasına neden oluşturmaktadır. Genelde büyük örgütlerde, işyeri ortamındaki yetersizlikler bazı sorunların ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. İş görenler ve iş verenler arasındaki ikili ilişkilerin zarar görmesine neden olur. Bu nedenler doğrultusunda iş yeri ortamı ve çalışma koşullarının modern hayata uygun, iş ve çalışma performansını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde izole edilmesini gerektirir.

İş yeri ortamında stresin meydana gelmesine neden oluşturan çok yönlü problemler olabilir. Bunlar kişiler arası ilişkilerdeki dengesizlik, yönetim sorunları, maddi veya ekonomik yetersizlik, sahipsizlik ilkesi, katılıma iştirak etmemek, örgütün yapısı, gürültü, kimyasal ve inorganik sorunlara bağlı sebepler olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel kaynaklı ortaya çıkan sorunların iyileştirilmesinde örgüt yönetimi ve yöneticilerinin sorumluluğu oldukça yüksektir. Örgüt üyelerinin sevk ve idare edilmesi, mutlu ve neşeli kılınması, verimlilik ve performans düşüklüğünün yaşanmaması yönünde sosyal aktivitelerin sağlanması, iş yeri çalışma koşullarının iyileştirilmesi yönündeki çalışmalar iş görenlerin motivasyon başta olmak üzere verimliliklerini derinden etkileyecektir.²⁰⁴

Uzun vadeli projelerde iş görenlerin katılımının sağlanması, ödüllendirilmesi, iş görenlerin etkinliğinin artırılması da verimlilik oranının yükselmesine fayda sağlayacaktır. Sosyal

²⁰⁴ Pehlivan, İ., 1995-2000. A.G.E. 1-203

güvenlik ve sosyal güvence imkanlarının yaratılması, uzun vadeli çalışma sürecinin sağlanarak iş görenlerin bu yöndeki kaygılarının giderilmesi, çalışanların tatmin olacağı şekilde ücretlendirilmesi verimlilik ve performansın arttırılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca dinlenme araları, teknoloji kullanımı, ulaşım ve servis, sosyal aktiviteler “Spor” komplekslerinin olması gibi bazı faktörler de çalışanların iş verimliliğini önemli ölçüde etkileyecektir.

Yukarıda belirttiğimiz bazı hususlar doğrultusunda örgütsel kaynaklı sorunlar üzerinde de önemli etkiler meydana geleceği kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütsel bakımdan fayda sağlanmasında da bu faktörlerin iyileştirilmesi önemli bir hususu doğurmaktadır. Örgüt içerisinde yaşanan bireysel olumsuzluk veya sorun, diğer örgüt üyelerini ve katılımcılarını da etkileyeceğinden, sağlanan fayda ve etkinliğin öncelikli olarak bireysel daha sonra ise bütünsel açıdan ele alınması gerekir. Bu konuda yapılacak işlemler ve uygulamalar yönetim kademesi tarafından gerçekleştirilmeli ve izlenmelidir. “Başarılı yöneticiler, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğuna inanır”^{205 206}

Tanımdan da anlaşıldığı gibi başarılı yöneticiler öncelikli olarak örgüt sevk ve idaresini doğru strateji ile gerçekleştirmelidir. Örgüt ve üyelerinin çalışma azmi ile verimliliğinin arttırılmasını sağlamak amacıyla, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, iletişim aktivitelerinin sağlanması ve yaratılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Örgüt içerisinde bütünlük sağlanarak, örgütün diğer üyeleri üzerinde bir olumsuzluk ve stres unsurunun oluşmaması için ortaya çıkabilecek her türlü sorun bertaraf edilmelidir.

Yine iş yükünün adil ve eşit şekilde paylaşılması yönetici tarafından sağlanmalıdır. “Sürekli olarak ne aşırı iş yükü ne de iş yükü azlığı olması konusunda yöneticinin duyarlılığını koruması ve sağlaması gerekir. Bu konuda yönetici farklı yöntemler uygulayarak iş yükü eşitliğini gerçekleştirmelidir”²⁰⁷

²⁰⁵ Schafer, W.,1987. “Stress Management For Wellenss” New York: Mc Graw Hill, P.323

²⁰⁶ Pehlivan, İ., 2000. A.G.E. 162

²⁰⁷ Schafer, W., 1987. A.G.E. P.323-324

2.3.9 Stres ve Performans İlişkisi

Başta ruhsal ve fiziksel olmak üzere stres birçok noktada bireyin olumsuzlaşmasına ve olumsuz davranmasına neden olmaktadır. Çalışmanın konusu gereği; stresin performans üzerindeki etkilerinin neler olduğunun saptanması ve saptanan sorunların iyileştirilmesi konusundaki araştırmamızda, stresin performans üzerinde olumsuz etkiler yarattığını söyleyebiliriz. Yapılan daha önceki çalışmalarda ve bu çalışmada gerçekleştirilen araştırma sonucunda stresin iş performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar ve yapılan araştırma ile literatür taramasında da stresin performans etkisini düşürdüğü ve bunun nedenlerinin neler olduğunun saptanması nedeniyle stres ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

İş verimliliği ve performans kaybına neden olan stres faktörünün ortadan kaldırılabilmesi için çalışma ortamının dizayn edilmesi, teknoloji kullanımının sağlanması, ikili ilişkilerin iyileştirilmesi, iş yükü ve dağılımının azaltılarak daha etkin hale getirilmesi gerekliliğini söyleyebiliriz. Ayrıca örgütsel çalışmalarda katılım sağlanması, karar noktasında fikir birliğinin yaratılması gibi sahiplik duygularının da sağlanması stres azaltımına fayda sağlayacaktır. Bu nedenle yönetim mekanizmasının ve özellikle örgüt liderlerinin bu tip oluşan sorunları tespit etmesi ve boyutsal anlamda daha uç noktalara gelmeden çözüm önerileri yaratması bir zorunluluktur diyebiliriz.

Şekil 2.7: Performans



Kaynak: Tezcan, M.,2010. a.g.e. s.10

2.3.10 Stres ve Kişilik

Bireyin kimlik ve kişiliği stres ile paralellik göstermektedir. “Kişilik özellikleri bireyin sosyal hayat içerisindeki uyum ve ilişkilerini derinden etkiler. Ayrıca bireyin fiziksel özelliği, sağlıklı veya sağlıksız bir seyir içerisinde olması da yaşanan stres üzerinde olumlu ya da olumsuz durumların doğmasına neden olur”²⁰⁸

Literatür açısından değerlendirildiğinde iki tip kişilik özelliğinin olduğunu ve bunlarında bir tabloda toplandığını görmekteyiz. Tezcan’ın yaptığı çalışmada bu durum gösterilmiştir. Kişilik yapısı ve özellikleri ile stres faktörünün birbirine etki ettiği gerçeğini görmekteyiz. Kişilik özellikleri yaşanan ya da yaşanacak stresin boyutları ya da hangi türde bir stres yaşanacağını işaret etmektedir. Günümüz tıp alanında yapılan bazı çalışmalarda da görüldüğü gibi, kişinin sosyal hayat süreci, sigara, alkol, çevre, geçmişten gelen kronik rahatsızlıklara dair bilgiler ile yaşanacak sorunların boyut ve çeşitliliğini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Örneğin sigara ve alkol kullanan bir bireyin kalp krizi yaşaması ya da kanser gibi rahatsızlıklar yaşaması kaçınılmaz bir gerçektir. Stres faktörünün ortaya çıkmasına neden olan sorunların tespit edilmesi de günümüzde artık rahatlıkla yapılabilmektedir. Ayrıca kişinin kişilik özellikleri de bu tip belirlemelere katkı ve fayda sağlamaktadır.

Tablo 2.3: Kişilik özellikleri

A Tipi Davranış Özellikleri	B Tipi Davranış Özellikleri
✓ Zamanı iyi kullanma konusunda hassastırlar.	✓ İvedilik ve sabırsızlık düşünceleri yoktur.
✓ Sürekli hareket etmeyi severler ve hızlı yemek yerler.	✓ Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar.
✓ Sabırsızdırlar ve beklemekten nefret ederler.	✓ Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler.
✓ Oldukça saldırgan ve rekabetçidirler.	✓ Suçluluk duymadan dinlenirler.
✓ İşe yöneliktirler ve işi zamanında bitirmeye önem verirler.	✓ Sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar.
✓ Rakamlarla boğuşurlar ve başarıyı kazanma derecelerini ölçmeye çalışırlar.	✓ Zamanın esiri olmazlar.
✓ Güçlü bir motivasyonları vardır.	✓ Ekiple kolayca çalışırlar.
✓ Kendilerine aşırı güvenleri vardır.	✓ Karar vermede aceleci değildirler.
✓ İşlerinde yüksek kaygı taşırlar.	✓ Özel hayatları ile iş hayatları arasında kolayca sınır koyabilirler.
✓ Çabuk karar verirler.	✓ Eve döndüklerinde günlük hayattan tamamen uzaklaşabilirler.
✓ Randevularına tam saatinde giderler ve aynı duyarlılığı beklerler.	
✓ Az dinlenir, az spor yaparlar.	

²⁰⁸ Burger, J.M., 2006. A.G.E 1-800

Kaynak: Tezcan, M.,2010.a.g.e. s.1

3.VERİ VE YÖNTEM

3.1 ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE STRESİN İSTANBUL BÜYÜK ŞEHİR BELEDİYE ÇALIŞMANLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN UYGULAMALI OLARAK İNCELENMESİ

3.1.1 Amaç

Bu çalışmada amaç olarak günümüz koşullarında stres faktörünün çalışanlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve çözüm önerilerinin bulunması yönündedir. Çalışma İstanbul büyükşehir belediyesi çalışmaları üzerinde uygulamalı olarak araştırılmıştır.

3.1.2 Kapsam

Çalışmanın kapsamı “İstanbul Büyükşehir” belediyesi çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırmadır. Araştırma 2011 yılı eylül ayından 2012 yılı ocak ayı sonuna kadar İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Biriminin izni alınmak sureti ile yine bu kurumda çalışmalar üzerinde demografik soru ve likert ölçekli sorulardan oluşan anket uygulaması ile gerçekleştirilerek sonuca gidilmiştir. Araştırmada kapsam olarak yine stres ve performans yönetimine ilişkin olarak çalışma genişletilmiş ve uygulamaya gidilmiştir.

3.1.3 Yöntem

“Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN, Ali Bircan ÖZTEMİZ’in Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerine Bir Uygulama Konu başlıklı Erciyes Üniv.İ.İ.B.F. Dergisi Sayı 23, Temmuz Aralık 2004 ss.61-85) ve (Akın ARSLAN, Murat KORKMAZ, Güran YAHYAOĞLU’nun Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Konu başlıklı İİB Uluslar Arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı 2, Yıl 2011) makalelerinde kullanılan anketlerden yararlanılmıştır. Kullandığımız anket soruların bazıları değiştirilmiştir. Anket öncelikli olarak 50 kadın ve erkek çalışan üzerinde uygulanmış ve Cronbach’s Alpha 851 güvenirlik değeri yakalanmıştır. Yine daha önce bu alanda yapılan ve anket konusunda yararlanılan çalışmalarda güvenirlilik oranı Cronbach’s Alpha 800 değerlerinin üzerinde saptanmıştır.

4.BULGULAR

4.1 KULLANILAN MATERYALLER

Tablo 4. 1:Reliability statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	136

Cronbach alfa değeri 0,964 bulunmuştur. Güvenilir bir anket olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 2: Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımı

	n	%
Kadin	126	50,4
Erkek	124	49,6
Toplam	250	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin yüzde 50,4'ü kadın olduğu, yüzde 49,6'sı erkek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 3: Araştırmaya katılan bireylerin yaş dağılımı

	n	%
18-25 yaş arası	39	15,6
26-33 yaş arası	115	46,0
34-41 yaş arası	57	22,8
42-50 yaş arası	32	12,8
51 yaş ve üzeri	7	2,8
Toplam	250	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin yüzde 46'sı 26-33 yaş arasında olduğu, yüzde 22,8'i 34-41 yaş arasında olduğu, yüzde 15,6'sı 18-25 yaş arasında olduğu, yüzde 12,8'i 42-50 yaş arasında olduğu, yüzde 2,8'i 51 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 4: Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumu dağılımı

	N	%
evli	149	59,6
bekar	101	40,4
Toplam	250	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin yüzde 59,6'sı evli olduğu, yüzde 40,4'ü bekar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 5: Araştırmaya katılan bireylerin işletmede çalışma suresi dağılımı

	N	%
1 yıldan az	29	11,6
1-5 yıl	84	33,6
6-10 yıl	63	25,2
11-15 yıl	44	17,6
16-20 yıl	18	7,2
20 yıldan fazla	12	4,8
Toplam	250	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin yüzde 33,6'sı 1-5 yıl arasında işletmede çalıştığı, yüzde 25,2'si 6-10 yıl arasında işletmede çalıştığı, yüzde 17,6'sı 11-15 yıl arasında işletmede çalıştığı, yüzde 11,6'sı 1 yıldan az işletmede çalıştığı, yüzde 7,2'si 16-20 yıl arasında işletmede çalıştığı, yüzde 4,8'i 20 yıldan fazla işletmede çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 6: Araştırmaya katılan bireylerin alıştığları kurumdaki konumlarının dağılımı

	n	%
Yönetici	31	12,4
alışan	219	87,6
Toplam	250	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin yüzde 87,6'sı çalışan olduğu, yüzde 12,4' yönetici olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 7:Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkinin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x} \pm SS$	t	p
Örgüt kültürü	Kadin	126	3,43±0,90	-1,444	,150
	Erkek	124	3,59±0,84		
Vizyon ve misyon kavramları	Kadin	126	3,84±0,93	,442	,659
	Erkek	124	3,79±0,95		
lider özellikleri ile ilgili bilgi	Kadin	126	4,15±0,94	1,042	,299
	Erkek	124	4,02±1,01		
yönetici lider özellikleri ile ilgili bilgi	Kadin	126	,59±1,42	-2,331	,021*
	Erkek	124	1,06±1,76		
şirket bağlılığı ile ilgili bilgi	Kadin	126	3,17±0,67	,545	,586
	Erkek	124	3,12±0,80		
Kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres	Kadin	126	2,41±0,82	,574	,567
	Erkek	124	2,35±0,75		

faktörleri					
Çalışanlarda Motivasyon	kadin	126	3,60±0,71	,645	,520
	erkek	124	3,55±0,69		
Stres ve Stres Kaynaklarına Genel Bakış	kadin	126	2,66±0,72	1,420	,157
	erkek	124	2,54±0,66		

*p<0,05

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkinin t testi sonuçları incelendiğinde;

- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından vizyon ve misyon kavramları bilgi sahibi olma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından yönetici lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0,05).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından şirket bağlılığı hakkında bilgi sahibi olma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından çalışanlarda motivasyon hakkında bilgi sahibi olma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından stres ve stres kaynaklarına genel bakış hakkında bilgi sahibi olma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4. 8: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile medeni durumu arasındaki ilişkinin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x} \pm SS$	t	p
Örgüt kültürü	evli	149	3,48±0,89	-,691	,490
	bekar	101	3,56±0,85		
Vizyon ve misyon kavramları	evli	149	3,76±0,96	-1,021	,308
	bekar	101	3,89±0,91		
lider özellikleri ile ilgili bilgi	evli	149	4,06±1,02	-,474	,636
	bekar	101	4,12±0,92		
yönetici lider özellikleri ile ilgili bilgi	evli	149	,93±1,67	1,316	,189
	bekar	101	,66±1,51		
şirket bağlılığı ile ilgili bilgi	evli	149	3,11±0,79	-,981	,327
	bekar	101	3,20±0,64		
Kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri	Evli	149	2,42±0,81	,945	,345

	Bekar	101	2,32±0,74		
Çalışanlarda Motivasyon	Evli	149	3,51±0,74	-1,677	,095
	bekar	101	3,67±0,63		
Stres ve Stres Kaynaklarına Genel Bakış	evli	149	2,58±0,72	-,396	,693
	bekar	101	2,62±0,65		

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile medeni durumu arasındaki ilişkinin t testi sonuçları incelendiğinde;

- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olma durumu ile medeni durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından vizyon ve misyon kavramları bilgi sahibi olma durumu ile medeni durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile medeni durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından yönetici lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile medeni durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından şirket bağlılığı hakkında bilgi sahibi olma durumu ile medeni durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile medeni durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından çalışanlarda motivasyon hakkında bilgi sahibi olma durumu ile medeni durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından stres ve stres kaynaklarına genel bakış hakkında bilgi sahibi olma durumu ile medeni durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4. 9: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile kurumdaki konumu arasındaki ilişkinin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x} \pm SS$	t	p
Örgüt kültürü	1,00	31	3,76±0,75	1,698	,091
	2,00	219	3,48±0,89		
Vizyon ve misyon kavramları	1,00	31	3,88±0,94	,441	,660
	2,00	219	3,80±0,94		
lider özellikleri ile ilgili bilgi	1,00	31	4,08±0,83	-,054	,957
	2,00	219	4,09±1,00		
yönetici lider özellikleri ile ilgili bilgi	1,00	31	3,33±1,54	11,362	,000**
	2,00	219	,47±1,27		
şirket bağlılığı ile ilgili bilgi	1,00	31	3,29±0,58	1,170	,243
	2,00	219	3,13±0,75		
Kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri	1,00	31	2,64±0,64	1,941	,053
	2,00	219	2,34±0,80		
Çalışanlarda Motivasyon	1,00	31	3,72±0,52	1,251	,212
	2,00	219	3,55±0,72		

Stres ve Stres Kaynaklarına Genel Bakış	1,00	31	2,68±0,59	,673	,502
	2,00	219	2,59±0,71		

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile kurumdaki konumu arasındaki ilişkinin t testi sonuçları incelendiğinde;

- i. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olma durumu ile kurumdaki konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- ii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından vizyon ve misyon kavramları bilgi sahibi olma durumu ile kurumdaki konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- iii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile kurumdaki konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- iv. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından yönetici lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile kurumdaki konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).
- v. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından şirket bağlılığı hakkında bilgi sahibi olma durumu ile kurumdaki konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- vi. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile kurumdaki konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- vii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından çalışanlarda motivasyon hakkında bilgi sahibi olma durumu ile kurumdaki konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

viii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından stres ve stres kaynaklarına genel bakış hakkında bilgi sahibi olma durumu ile kurumdaki konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4. 10: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile yaş dağılımı arasındaki ilişkinin Anova testi sonuçları ve aralarındaki farkın Tukey testi sonuçları

	Yaş dağılımı	N	$\bar{x} \pm SS$	F	p	Fark
Örgüt kültürü	18-25 yas arası	39	3,46±0,91	,711	,585	
	26-33 yas arası	115	3,58±0,81			
	34-41 yas arası	57	3,36±1,04			
	42-50 yas arası	32	3,60±0,79			
	51 yas ve uzeri	7	3,48±0,56			
Vizyon ve misyon kavramları	18-25 yas arası	39	3,66±1,09	2,113	,080	
	26-33 yas arası	115	3,95±0,89			
	34-41 yas arası	57	3,56±1,07			
	42-50 yas arası	32	3,91±0,62			
	51 yas ve uzeri	7	4,07±0,53			
lider özellikleri ile ilgili bilgi	18-25 yas arası	39	3,87±1,11	1,618	,170	
	26-33 yas arası	115	4,25±0,88			
	34-41 yas arası	57	3,95±1,18			
	42-50 yas arası	32	4,00±0,79			
	51 yas ve uzeri	7	4,08±0,25			
yönetici lider özellikleri ile ilgili bilgi	18-25 yas arası	39	,58±1,29	4,153	,003*	2-5
	26-33 yas arası	115	,51±1,40			

	34-41 yas arası	57	1,16±1,78			
	42-50 yas arası	32	1,32±1,91			
	51 yas ve uzeri	7	2,22±2,08			
şirket bağıllığı ile ilgili bilgi	18-25 yas arası	39	3,05±0,67	,867	,484	
	26-33 yas arası	115	3,11±0,73			
	34-41 yas arası	57	3,23±0,68			
	42-50 yas arası	32	3,16±0,92			
	51 yas ve uzeri	7	3,52±0,50			
Kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri	18-25 yas arası	39	2,21±0,77	,554	,696	
	26-33 yas arası	115	2,433±0,79			
	34-41 yas arası	57	2,39±0,77			
	42-50 yas arası	32	2,40±0,84			
	51 yas ve uzeri	7	2,34±0,70			
Çalışanlarda Motivasyon	18-25 yas arası	39	3,68±0,66	,939	,442	
	26-33 yas arası	115	3,61±0,60			
	34-41 yas arası	57	3,43±0,91			
	42-50 yas arası	32	3,55±0,71			
	51 yas ve uzeri	7	3,69±0,54			
Stres ve Stres Kaynaklarına Genel Bakış	18-25 yas arası	39	2,58±0,69	1,134	,341	
	26-33 yas arası	115	2,67±0,62			
	34-41 yas arası	57	2,44±0,81			
	42-50 yas arası	32	2,64±0,74			
	51 yas ve uzeri	7	2,52±0,56			

*p<0,05

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile yaş dağılımı arasındaki ilişkinin t testi sonuçları incelendiğinde;

- i. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olma durumu ile yaş dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- ii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından vizyon ve misyon kavramları bilgi sahibi olma durumu ile yaş dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- iii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile yaş dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- iv. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından yönetici lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile yaş dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu ilişkinin 26-33 yaş arası ile 42-50 yaş arasında oluşan farklılıktan meydana gelmektedir.
- v. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından şirket bağlılığı hakkında bilgi sahibi olma durumu ile yaş dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- vi. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile yaş dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- vii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından çalışanlarda motivasyon hakkında bilgi sahibi olma durumu ile yaş dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- viii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından stres ve stres kaynaklarına genel bakış hakkında bilgi sahibi olma durumu ile yaş dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4. 11: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin Anova testi sonuçları ve aralarındaki farkın Tukey testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x} \pm SS$	F	p	Fark
Örgüt kültürü	ilkokul	3	3,06±1,10	2,858	0,024*	3-4
	ilkogretim	2	3,60±0,56			
	lise	47	3,15±0,97			
	universite	156	3,6038±0,86			
	yuksek lisans ve uzeri	42	3,63±0,70			
Vizyon ve misyon kavramları	ilkokul	3	3,50±0,86	1,865	0,117	
	ilkogretim	2	4,25±0,35			
	lise	47	3,50±1,01			
	universite	156	3,88±0,94			
	yuksek lisans ve uzeri	42	3,91±0,83			
lider özellikleri ile ilgili bilgi	ilkokul	3	3,86±0,23	2,238	0,066	
	ilkogretim	2	4,50±0,70			
	lise	47	3,76±1,05			
	universite	156	4,12±0,97			
	yuksek lisans ve uzeri	42	4,34±0,88			
yönetici lider özellikleri ile ilgili bilgi	ilkokul	3	,97±1,69	1,231	0,298	
	ilkogretim	2	2,00±2,82			
	lise	47	1,20±1,83			
	universite	156	,76±1,57			

	yuksek lisans ve uzeri	42	,58±1,44			
şirket bağlılığı ile ilgili bilgi	ilkokul	3	2,86±0,42	0,327	0,860	
	ilkogretim	2	3,50±0,23			
	lise	47	3,14±0,90			
	universite	156	3,16±0,71			
	yuksek lisans ve uzeri	42	3,08±0,66			
Kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri	ilkokul	3	2,33±0,07	1,245	0,293	
	ilkogretim	2	1,59±0,83			
	lise	47	2,56±0,99			
	universite	156	2,36±0,75			
	yuksek lisans ve uzeri	42	2,30±0,66			
Çalışanlarda Motivasyon	ilkokul	3	2,29±2,06	4,048	0,003*	1-4, 1-5
	ilkogretim	2	3,44±0,93			
	lise	47	3,42±0,90			
	universite	156	3,67±0,58			
	yuksek lisans ve uzeri	42	3,50±0,65			
Stres ve Stres Kaynaklarına Genel Bakış	ilkokul	3	1,41±1,29	2,449	0,047*	1-3, 1-4, 1-5
	ilkogretim	2	2,34±1,69			
	lise	47	2,66±0,88			
	universite	156	2,62±0,60			
	yuksek lisans ve uzeri	42	2,56±0,66			

*p<0,05

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin t testi sonuçları incelendiğinde;

- i. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olma durumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğubelirlenmiştir (p<0,05). Bu ilişkinin lise

- eğitimi ile üniversite eğitimi arasındaki farklılıktan oluşmaktadır. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından vizyon ve misyon kavramları bilgi sahibi olma durumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- ii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
 - iii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından yönetici lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu ilişkinin 26-33 yaş arası ile 42-50 yaş arasında oluşan farklılıktan meydana gelmektedir.
 - iv. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından şirket bağlılığı hakkında bilgi sahibi olma durumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
 - v. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
 - vi. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından çalışanlarda motivasyon hakkında bilgi sahibi olma durumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu ilişkinin ilkökul eğitimi ile üniversite eğitimi arasındaki farklılıktan ve ilkökul eğitimi ile yüksek lisans ve üzeri eğitim arasındaki farklılıktan oluşmaktadır.
 - vii.
 - viii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından stres ve stres kaynaklarına genel bakış hakkında bilgi sahibi olma durumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu ilişkinin ilkökul eğitimi ile lise eğitimi arasındaki farklılıktan, ilkökul eğitimi ile

üniversite eğitimi arasındaki farklılıktan ve ilkökul eğitimi ile yüksek lisans ve üzeri eğitim arasındaki farklılıktan oluşmaktadır.

Tablo 4. 12: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile işletmede çalışma süresi arasındaki ilişkinin Anova testi sonuçları ve aralarındaki farkın Tukey testi sonuçları

	işletmede çalışma süresi	N	$\bar{x} \pm SS$	F	p	Fark
Örgüt kültürü	1 yildan az	29	3,71±0,83	1,923	0,091	
	1-5 yıl	84	3,53±0,83			
	6-10 yıl	63	3,53±0,84			
	11-15 yıl	44	3,19±0,99			
	16-20 yıl	18	3,62±0,91			
	20 yildan fazla	12	3,83±0,80			
Vizyon ve misyon kavramları	1 yildan az	29	4,05±0,87	1,179	0,320	
	1-5 yıl	84	3,83±0,97			
	6-10 yıl	63	3,84±0,97			
	11-15 yıl	44	3,53±1,03			
	16-20 yıl	18	3,91±0,71			
	20 yildan fazla	12	3,83±0,49			
lider özellikleri ile ilgili bilgi	1 yildan az	29	4,29±0,97	3,055	0,011*	1-4, 2-4, 3-4
	1-5 yıl	84	4,23±0,86			
	6-10 yıl	63	4,14±0,89			
	11-15 yıl	44	3,59±1,25			
	16-20 yıl	18	4,10±1,01			
	20 yildan fazla	12	4,15±0,60			
yönetici lider	1 yildan az	29	,32±1,01	5,732	0,000**	1-5,

özellikleri ile ilgili bilgi	1-5 yıl	84	,47±1,25			2-5, 3-5, 4-5
	6-10 yıl	63	,87±1,73			
	11-15 yıl	44	1,15±1,74			
	16-20 yıl	18	2,41±2,08			
	20 yıldan fazla	12	,69±1,61			
şirket bağlılığı ile ilgili bilgi	1 yıldan az	29	3,16±0,63	0,757	0,582	
	1-5 yıl	84	3,09±0,74			
	6-10 yıl	63	3,20±0,69			
	11-15 yıl	44	3,05±0,85			
	16-20 yıl	18	3,25±0,76			
	20 yıldan fazla	12	3,43±0,68			
Kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri	1 yıldan az	29	1,91±0,38	2,704	0,021*	1-2, 1-3
	1-5 yıl	84	2,45±0,85			
	6-10 yıl	63	2,51±0,79			
	11-15 yıl	44	2,43±0,74			
	16-20 yıl	18	2,29±0,88			
	20 yıldan fazla	12	2,32±0,76			
Çalışanlarda Motivasyon	1 yıldan az	29	3,63±0,76	0,745	0,591	
	1-5 yıl	84	3,64±0,61			
	6-10 yıl	63	3,57±0,77			
	11-15 yıl	44	3,40±0,70			
	16-20 yıl	18	3,61±0,80			
	20 yıldan fazla	12	3,59±0,68			
Stres ve Stres Kaynaklarına Genel Bakış	1 yıldan az	29	2,30±0,52	1,782	0,117	
	1-5 yıl	84	2,66±0,74			
	6-10 yıl	63	2,67±0,72			
	11-15 yıl	44	2,62±0,67			
	16-20 yıl	18	2,39±0,70			
	20 yıldan fazla	12	2,75±0,51			

*p<0,05

**p<0,001

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile işletmede çalışma süresi arasındaki ilişkinin t testi sonuçları incelendiğinde;

- i. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olma durumu ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).
- ii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından vizyon ve misyon kavramları bilgi sahibi olma durumu ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).
- iii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Bu ilişkinin 1 yıldan az çalışma süresi ile 11-15 yıl arasında çalışma süresi arasında, 1-5 yıl arasında çalışma süresi ile 11-15 yıl arasında çalışma süresi arasında, 6-10 yıl arasında çalışma süresi ile 11-15 yıl arasında çalışma süresi arasında oluşan farklılıktan meydana gelmektedir.
- iv. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından yönetici lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Bu ilişkinin 1 yıldan az çalışma süresi ile 16-20 yıl arasında çalışma süresi arasında, 1-5 yıl arasında çalışma süresi ile 16-20 yıl arasında çalışma süresi arasında, 6-10 yıl arasında çalışma süresi ile 16-20 yıl arasında çalışma süresi arasında, 11-15 yıl arasında çalışma süresi ile 16-20 yıl arasında oluşan farklılıktan meydana gelmektedir.
- v. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından şirket bağlılığı hakkında bilgi sahibi olma durumu ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

- vi. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu ilişkinin 1 yıldan az çalışma süresi ile 1-5 yıl arasında çalışma süresi arasında, 1 yıldan az çalışma süresi ile 6-10 yıl arasında çalışma süresi arasındaki farklılıktan oluşmaktadır.
- vii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından çalışanlarda motivasyon hakkında bilgi sahibi olma durumu ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).
- viii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından stres ve stres kaynaklarına genel bakış hakkında bilgi sahibi olma durumu ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 4. 13: Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile toplam iş tecrübe süresi arasındaki ilişkinin Anova testi sonuçları ve aralarındaki farkın Tukey testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x} \pm SS$	F	p	Fark
Örgüt kültürü	1 yıldan az	7	3,60±1,10	2,510	0,031*	4-6
	1-5 yıl	69	3,63±0,69			
	6-10 yıl	78	3,53±0,90			
	11-15 yıl	45	3,18±1,02			
	16-20 yıl	25	3,36±0,90			
	20 yıldan fazla	26	3,84±0,73			
Vizyon ve misyon kavramları	1 yıldan az	7	3,96±1,14	1,226	0,298	
	1-5 yıl	69	3,93±0,80			
	6-10 yıl	78	3,80±1,03			
	11-15 yıl	45	3,54±1,17			
	16-20 yıl	25	3,77±0,74			
	20 yıldan fazla	26	4,00±0,58			

lider özellikleri ile ilgili bilgi	1 yıldan az	7	4,31±1,08	1,719	0,131	
	1-5 yıl	69	4,22±0,89			
	6-10 yıl	78	4,18±0,93			
	11-15 yıl	45	3,76±1,20			
	16-20 yıl	25	3,88±1,16			
	20 yıldan fazla	26	4,17±0,52			
yönetici lider özellikleri ile ilgili bilgi	1 yıldan az	7	,29±0,78	7,323	0,000**	1-5, 2-5, 2-6, 3-5, 4-5
	1-5 yıl	69	,31±1,04			
	6-10 yıl	78	,55±1,41			
	11-15 yıl	45	1,06±1,71			
	16-20 yıl	25	2,21±2,08			
	20 yıldan fazla	26	1,40±1,97			
şirket bağlılığı ile ilgili bilgi	1 yıldan az	7	3,01±0,74	0,642	0,668	
	1-5 yıl	69	3,16±0,65			
	6-10 yıl	78	3,13±0,75			
	11-15 yıl	45	3,03±0,74			
	16-20 yıl	25	3,30±0,64			
	20 yıldan fazla	26	3,26±0,96			
Kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri	1 yıldan az	7	1,95±0,55	1,645	0,149	
	1-5 yıl	69	2,26±0,76			
	6-10 yıl	78	2,56±0,84			
	11-15 yıl	45	2,34±0,68			
	16-20 yıl	25	2,31±0,83			
	20 yıldan fazla	26	2,39±0,80			
Çalışanlarda Motivasyon	1 yıldan az	7	3,63±0,87	1,909	0,093	
	1-5 yıl	69	3,72±0,56			
	6-10 yıl	78	3,57±0,66			
	11-15 yıl	45	3,32±0,90			
	16-20 yıl	25	3,52±0,71			

	20 yıldan fazla	26	3,68±0,64			
Stres ve Stres Kaynaklarına Genel Bakış	1 yıldan az	7	2,49±0,86	0,805	0,547	
	1-5 yıl	69	2,55±0,62			
	6-10 yıl	78	2,72±0,73			
	11-15 yıl	45	2,48±0,75			
	16-20 yıl	25	2,59±0,65			
	20 yıldan fazla	26	2,59±0,68			

*p<0,05

**p<0,001

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutları ile toplam iş tecrübe süresi arasındaki ilişkinin t testi sonuçları incelendiğinde;

- i. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olma durumu ile toplam iş tecrübe süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Bu ilişkinin 11-15 yıl arasında toplam çalışma süresi ile 20 yıldan fazla toplam çalışma süresi arasındaki farklılıktan oluşmaktadır.
- ii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından vizyon ve misyon kavramları bilgi sahibi olma durumu ile toplam iş tecrübe süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).
- iii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile toplam iş tecrübe süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).
- iv. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından yönetici lider özellikleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile toplam iş tecrübe süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Bu ilişkinin 1 yıldan az toplam iş tecrübesi ile 16-20 yıl arasında toplam iş tecrübesi arasında, 1-5 yıl arasında toplam iş tecrübesi ile 16-20 yıl arasında toplam iş tecrübesi arasında, 6-10 yıl arasında toplam iş tecrübesi ile 16-20 yıl arasında

toplam iş tecrübesi arasında, 11-15 yıl arasında toplam iş tecrübesi ile 16-20 yıl arasında, 1-5 yıl arasında toplam iş tecrübesi ile 20 yıldan fazla toplam iş tecrübesi arasındaki oluşan farklılıktan meydana gelmektedir.

- v. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından şirket bağlılığı hakkında bilgi sahibi olma durumu ile toplam iş tecrübe süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- vi. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri hakkında bilgi sahibi olma durumu ile toplam iş tecrübe süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- vii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından çalışanlarda motivasyon hakkında bilgi sahibi olma durumu ile toplam iş tecrübe süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- viii. Örgütsel stres yönetimi ve stresin iş performansı üzerine etkisinin alt boyutlarından stres ve stres kaynaklarına genel bakış hakkında bilgi sahibi olma durumu ile toplam iş tecrübe süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Uygulamaya katılanların büyük çoğunluğu stres faktörünün iş yaşam kalitesini ve sosyo-kültürel değerlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Stresin iş yaşam kalitesi ve performans üzerinde önemli oranda bir verimlilik kaybı yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların dağıtılan anket sorularına içtenlik ve samimi şekilde cevap vermiştir. Stres faktöründe kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha fazla sorun yaşadığı, fakat bu durumun erkeklerde görülen tepkilere göre daha az seyrettiği sonucu elde edilmiştir. Çalışma ve iş tecrübesi arasında bir ilişki olmadığı, bu durumun stres üzerinde olumlu ya da olumsuz bir sonuç meydana getirdiği saptanamamıştır. İş ortamı, yönetim sistemi, sağlanan materyal ve imkanlar stres faktörünün ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca kronik hastalık, geçmişten günümüze gelen biyolojik etkenler, çevre faktörleri, örgüt içi ilişkiler, ücretlendirme, çalışma saatlerinin fazla olması, sosyal imkânların kısıtlı ya da yaratılamamış olması da stresin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Yaşanan stres her ne kadar iş performansı ve çalışma konforunu olumsuz etkiliyor olsa da, bireyin iş yeri dışında ve özellikle aile içi ilişkileri de olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda stres faktörü bireyin sosyal hayat konforunu, iş kalitesini, verimlilik ve performans üzerinde olumsuz etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine stres sorunu yaşayan bireylerin çok kısa sürede bu sorundan kurtulamadığı ve mutlaka etkin bir destek veya psikolojik anlamda destek almasının zorunluluğu sonucuna ulaşılmıştır. Stres faktörü kaygı, depresyon ve fiziksel anlamda sorunların ortaya çıkmasına da yol açmaktadır. Kurumsal işletmelerde motivasyon başta olmak üzere, stres, verimlilik ve performans seviyelerinin yükseltilebilmesi için yönetim noktasının çalışanlara örgütsel destek başta olmak üzere bireysel anlamda katkı sağlaması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum belirli zaman dilimlerinde toplu ya da bireysel olarak dışarıdan sağlanan psikolojik destek ile çözüme ulaştırılabileceği sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ataman, G.U.,1995. *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Ataman, G., 2002. *İşletme yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Aydemir, M., Demirci, K.,2006. *İşletmelerin Küreselleşme stratejileri ve kobi örnekleminde bir uygulama*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Aslan, A., 2012. *Küreselleşmenin neresindeyiz*, İstanbul, İnsan Yayınları.
- Baltaş, A., ve Baltaş, Z.,1999. *Stres ve başa çıkma yolları*; Ankara, Remzi Kitabevi
- Baltaş, A., 2010. *Yeni binyılda iş başarısının 12 anahtarı*, İstanbul, Remzi Kitabevi, 3 Baskı,
- Baraham, B.J., 1998. *Stres yönetimi – ateş altında sakin kalabilmek*, Çeviren: Vedat G., İstanbul, Hayat Yayınları.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Baysal, A.C., 1981. *Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar* , İstanbul, Yalkın Ofset.
- Beril, Z., Akinci, Z.,1999. *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, İstanbul, İletişim Yayınları, s. 45.
- Bozkurt, T.,2000. *İşletme kültürü*, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yayınları.
- Burger, J.M.,2006. *Kişilik*, İstanbul, Kaknüs Yayınları, Çevirenler: İnan Deniz Erguvan Sarioğlu,
- Büyükkaragöz, S.S.,1990. *Demokrasi eğitimi*, Ankara ,Türk demokrasi Vakfı Yayınları.
- Çetin, M.Ö., 2004; *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Dinçer, Ö., 2007. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Dökmen, Ü., 2004. *Küçük şeyler*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

- Eren, E., 2000. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* ; Genişletilmiş Altıncı Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Erdem, F., 1996. *İşletme kültürü*, Ankara, Fredrich-Nauman Vakfı Yayınları.
- Eroğlu, F., 1995. *Davranış bilimleri*; İstanbul, Beta Yayınları.
- Eroğlu, F., 2004. *Davranış bilimleri* , İstanbul, Beta Yayınları.
- Güney, S., 2007; *Yönetim ve organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Hicks, H.,1979. *Örgütlerin yönetimi* , Tekok O, Bintuğ A., Sen S. (Çev.), 3. Baskı, Ankara, Turhan Kitapevi.
- Kağıtçıbaşı, Ç.,2000. *Kültürel psikoloji: kültür bağlamında insan ve aile*, İstanbul, Evrim Yayınevi,
- Keenan, K., 1996. *Yöneticinin kılavuzu: motivasyon*, Çev: Engin Koparan, İstanbul, Remzi Kitapevi.
- Koçel, T., 2003. *İşletme yöneticiliği*, 9.Bası, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Köknel, Ö., 1999. *Kişilik* ; İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.
- Michael, C.T., 1996. *Şirket kültürü*, (Çev: Gülsen Sensoy), İstanbul, Epsilon Yayınları,
- Özgen, H., Öztürk, A. Ve Yalçın, A., 2002. *İnsan kaynakları yönetimi*, Adana, Nobel Kitapevi,
- Özveren, M., 2000. *Toplam kalite yönetimi temel kavramlar ve uygulamalar*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Pehlivan, İ., 1995-2000. *Yönetimde stres kaynakları*, Ankara, Pagem Yayınları, 1995 Birinci, 2000 İkinci Baskı Yılıdır.
- Peter, S.P., Neuman, R.,2002. *Six sigma yolu*, 2. Basım, Basım Yeri: Dharma İş Dünyası Yayınları, Haziran
- Prusak, D.C.L., 2001. *Kavrayamadığımız zenginlik: kuruluşların sosyal sermayesi*, Çev: Ahmet Kardam, İstanbul, MESS Yayınları
- Robbins, S.P., 1994. *Örgütsel davranışın temelleri*, (Çev: Ayse Öztürk), Eskişehir. Etam A.S. Yayınları.
- Sargut, A.S., 2005. *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*, Ankara, İmge Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z., 2003. *Örgütsel psikoloji*, Bursa, Furkan Ofset 4 Baskı.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1995. *Örgütsel psikoloji*, Bursa, Ezgi Kitabevi 2. Baskı.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.,2001. *Örgütsel psikoloji*, Bursa, Ezgi Kitabevi.

Şimşek, M.Ş. Ve Diğ., 1991. *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* , İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım.

Terzi, A.R., 2000. *Örgüt Kültürü*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Ülgen, H., Mirza, K., 2004. *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul, Literatür Yayıncılık
1. Basım,

Sureli Yayınlar

- Amar, A.D., 1994. "Motivating Employees in 1990s", *The Mid-Atlantic Journal of Business*,
- Andrew, B. at al., 1983. "Psycholog", Scott, foreman and Company, Glenvie, Illinois,
- Arslan, M., 2012. "İşletme Yönetimi 1 – Ders Notları", Harran Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Şanlıurfa.
- Beehr, T.A., J.E. Newman, J.E., 1978. "*Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review*", *Personnel Psychology*, (31),
- Büyükkaragöz, S., Kesici, Ş., 1996."Öğretmenlerin Hoşgörü ve Demokratik Tutumları"; *Eğitim Yönetimi Dergisi*, **2** (3) Yaz Dönemi,
- Clifford, T.M., 1980."Psikolojiye Giriş", Çev:Hüsnü ARICI, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara.
- Çetin, S., 2006."Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim", *Türk İdare Dergisi*, Ankara.
- Demirci, K., Aydemir, M., 2006. "Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarının Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Makale*, Kütahya.
- Dönmez, B., Korkmaz, M., 2011. "Örgüt Kültürü – Örgüt İklim ve Etkileşimleri", *İİB Dergisi*, (2), Cilt: **1**, Ekim-Kasım-Aralık,
- Edgar, H., 2002. "Örgütsel Kültür", Çev. Atilla Akbaba, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **4**, (3), İzmir.
- Efil, İ., 1996. "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları 4. Baskı, Bursa.
- Enver, Ö., Kirel, Ç., 2001. "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149, Eskişehir.
- Ergeneli, A., 2000. "Örgüt ve İnsan", Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.

- Ethem, İ.B, 1982.“Örgütsel Davranış”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No1(08), Ankara.
- Gencer, Z.T., 2011.“Çok Kültürlü Toplumlarda İletişim: Divriği Örneği”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Mart (1), Gümüşhane.
- Güçlü, N., 2001. “Stres Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, **21**, (1), Ankara.
- Güçlü, N., Şehitoğlu, E.T., 2006. “Örgütsel Değişim Yönetimi”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), Erzurum.
- Gümüştakin, G.E., Ve Öztemiz, A.B., 2004. “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23) Temmuz, Aralık, Kayseri.
- Harlow, L.L., 2005. “Essence of Multivariate Thinking: Basic Themes and Methods”, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.
- Hellriegel, D. at al., 1983. “Organizational Behavior”, West Pub Com
- Henry, L., at al., 1984.“Psycholog”, Little Brown and Company, Boston.
- Hodgetts, R.M., Luthans, F.,1999. “İnternational Management”, 3rd Edition, The McGraw-Hill Comp., New York.
- Hofstede, G., 1990. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, June,
- Hofstede, G. at al., 1990. “Measuring organizational cultures: A qualitative and quantative study across twenty cases”, *Administrative Science Quarterly*, (35)
- Hofstede, G., 1980a.“Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?” *Organizational Dynamics*, **9**, Issue (1),
- Hofstede, G., 1983a. “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, *Journal of International Business Studies*, **14**, (2),
- Işıkkhan, V., 1999. “Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, (2), **32**, Ankara.
- İnceoğlu, M., 2010. “Tutum Algı İletişim”, Beyken Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Jennifer, M.G., Jones, G.R., 2005. “Understanding and Managing Organizational Behavior”, Fourth Edition, Upper Saddle River, NJ., Pearson/ Prentice Hall,

- Jensen, R., Denard, A., 2000. "Freedom of Information in the Information Age", Journalism and Mass Communication Quarterly, Columbia, Winter, **77**
- Joseph, H., et al., 1989. "Behaviour Organizations", Prentice Hall, New Jersey,
- Judge, R., 2009. "Organizational Behavior Problem Analysis", Related Essays,
- Karcioglu, F., 2001. "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, **15**, (1-2),
- Karl, U. et al., 1958. "The Behavior of Man", Introduction to Psychology Holt, Rinehart and Winston, USA.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C., 2001. "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, **7**, (1), İstanbul.
- Kreitner, R., Kinicki, A., 2001. "Organizational Behavior", Fifth Edition, New York, N.Y., The McGraw-Hill,
- Kurt, T., 2005. "Herberzg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kavramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, **25**, (1) Ankara.
- Maslow, A.H., 1943. "A Theory of Human Motivation" Psychological Review, 50,
- McGregor, D., 1960. "The human side of enterprise", McGraw-Hill, New York,
- Miller, J.R., 2003. Cross Cultural Motivation Theory: Application to Transplanted Workers, PhD Dissertation, Nova Southeastern University.
- Morgan, R., Hunt, S., 1994. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, (58),
- Nahavandi, Afsaneh, Malekzadeh, Ali, R., 1999. "Organizational Behavior – The Person", Prentice Hall Inc, New Jersey, U.S.A.
- Nasierowski, W. And Mikula, B. 1998. "Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices," Organization Studies, **19**, (3),
- Norman, L., 1961. "The Fundamentals of Human Adjustment", Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Okan, Tarhan, 2009. "Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi", Gazi Üniv. İİBF Dergisi, (11)

- Öçer, A., Bayruk, M.N., 2001. "Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama Dünyası", **15**, (2),
- Porter, L.W., 1961. "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*. **45** (1),
- Romero, J., Kleiner, B. H. 2000. "Global Trends in Motivating Employees", *Management Research News*, **23**, (7) (8),
- Rutherford, S., 2001. "Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion", *Women in Management Review*, . **16**, (8)
- Saricaoğlu, F., Akinci, S., Gözaçan, A., Güner, B., Rezaki M., Aypar, Ü., (2005); "Gece ve Gündüz Vardiya Çalışmasının Bir Grup Anestezi Asistanının Dikkat ve Anksiyete Düzeyleri Üzerine Etkisi", *Türk Psikiyatri Dergisi*,
- Sarpkaya, P.Y., 2011. "Fakir Baykurt'un Gözüyle Köy Enstitülerinde Örgüt Kültürünün Değişimi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Eylül (3), **19**, Kastamonu.
- Schein, E.H., 1996. "The Role The Founder In Creating Organizational Culture", *Working Paper*, July,
- Schafer, W., 1987. "Stress Management For Wellenss" New York: Mc Graw Hill,
- Selye, H., 1974. "Stress Without Dissress", New York; J.B.Lippencott Comp,
- Soysal, A., 2008. "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", Çimento İşveren Sendikası Yayınları, Ankara.
- Stanley, D.M.,1984. "Managing Corporate Culture", Ballinger Publishing Company, USA
- Şahin, N., 1994. "Stresle Başa Çıkma", (Ed. Suna Tevruz), *Türk Psikologlar Derneği Yayını No.2*, Ankara.
- Şişman, M., 1994. "Örgüt Kültürü", *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No:732, Eskişehir.
- Uzun, Ü. ve Diğerleri, 2000. "Şirket Kültürü ve İş Prensipleri", İTO Yayınları, Yayın No: 2000/4 İstanbul.
- Uzunoğlu, E., 2007. "Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletişim Sistemi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi Nisan*, 2(1), Eskişehir.

Varol, M., 1993.“Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2
Ankara.

Yüceler, A., 2009.“Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir
Çalışma”; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), Konya.

Wahba, M. A., Bridwevll, L. G., 1976. “ Maslow reconsidered: A review of research on
the need hierarchy theory”, Organizational Behavior and Human Performance, (15),

Diğer Yayınlar

- Alamur, B., (2005).“Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Aycan Z., Kanungo, R.N., 2000. “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkisi”, Akademisyenlerin ve Liderlerin Bakış Açısıyla Türkiye’de Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Psikologlar Derneği,
- Artan, İ., (1986). “ Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama”; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul.
- Askeri Liderlik Ders Kitabı, 1987. “Yönetim Organizasyonu”, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Ay, F. A., (2002). “İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler”, Bir Alan Araştırması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas
- Ayık, A., (2007). “İlk Öğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü ile Okulların Etkinliği Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri A.B.D. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Erzurum.
- Dalan, U., 2012. Stresin Tanımı, Etkileri ve Sonuçları, http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_3006.htm Erişim: 10.01.2012
- Demir, N., (2005). “Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul.
- Demirbaş, A.M., “İdarecilik ve İki Şartı”, www.mehmetalidemirbas.com Erişim: 13.01.2012
- Demirtaş, A.S., (2007).“İlk Öğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Algılanan Sosyal Destek ve Yalnızlık Düzeylerini ile Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Rehberlik ve Psikoloji Danışmanlık A.B.D. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Durmuş, H., 2000. “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme”, Gelişen Geliştiren Öğretmen, 22 Şubat
- Dönmez, B., Korkmaz, M., 2011.“Örgüt Kültürü Örgüt İklim ve Etkileşimleri”, İİB Dergisi, Sayı: 2 Cilt:1 Yıl 2011, İstanbul. www.iibdergisi.com Erişim: 26.03.2012

- Ergün, E., (2003).“İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze.
- Ergüney, Ö., (2006).“Ücret Tatmininin İş Gören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İnsan Kaynakları A.B.D. *Yayınlanmış Yük. Lis. Tezi*. İstanbul.
- Kiliç, T., (2003). “Kurum Kültürü ve Liderlik; Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kut, S., 1988. “Sosyal Hizmet Mesleği: Nitelikleri, Temel Unsurları, Müdahale Yöntemleri”, Ankara.
- Nakaşima, Ş., 2011. “Stres Nedir”, www.baktabul.net Erişim: 01.12.2011
<http://www.baktabul.net/nedir/75635-stres-nedir-stres-tanimi-stres-anlami-stres-hakkinda.html>
- Önder, J., 2001. “Nasıl İletişiyoruz?”, Özkan Yönetim Danışmanlık Web Sitesi, http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/Nasil_iletisiyoruz.htm (Erişim tarihi: 10.01.2012).
- Özcanarlan, F., (1990). “Kanser Hastalarına Bakım Veren Hemşirelerde Strese Neden Olan Faktörler,” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Paşa, M., (2007). “Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Bursa.
- Skutski, K.J., 1992. “The Public Relations Journal”, Vol. 48, Iss. 4., <http://proquest.umi.com/pqdweb?did> Erişim: 16.02.2012
- Tezcan, M., 2010.“Stres ve Stresle Mücadele”, Kayseri İl Emniyet Müdürlüğü, Rehberlik ve Psikolojik Danışma Büro Amirliği, Kayseri.
- Turan, S., Ceylan, B., Şişman, M., “Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf, Erişim: 05.12.2011
- Yaffee, R.A., 2003. <http://www.nyu.edu/its/statistics/Docs/correlate.html>.Erişim: 16.02.2012
- Yağmurlu, A., “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5600.pdf> Erişim: 05/12/2011

Yiğenoğlu, E., (2007). “Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Mesleki Etkinliklerindeki GÜdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler: Ankara İli Çankaya İlçesi Anadolu Liseleri Örneği”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmış Yük. Lis. Tezi*, Ankara.

Yılmaz, F., Ve Demirci, E., 2011. (İnsan İlişkileri Stres Semiren Notları”, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

(2009-2020); “Çevresel Gürültü Eylem Planı”, Çevre ve Orman Bakanlığı, Ankara.

<http://www.psikoterapimerkezi.com> Erişim: 12.04.2012

<http://www.psikoterapi-merkezi.com> Erişim: 15.04.2012

EKLER

(KULLANILAN ANKET)

**ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE STRESİN İSTANBUL BÜYÜK ŞEHİR
BELEDİYESİ ÇALIŞANLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN
UYGULAMALI OLARAK İNCELENMESİ**

1. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
2. Yaşınız () 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-50 () 51 ve üzeri
3. Medeni Haliniz () Evli () Bekar
4. Eğitim Durumunuz
() İlkokul () İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans ve üzeri
5. Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?
() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 20 yıldan fazla
6. Toplam iş tecrübeniz kaç yıldır?
() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 20 yıldan fazla
7. Kurumdaki konumunuz nedir?
() Üst Düzey Yönetici () Yönetici () Çalışan
8. Örgüt kültürü hakkında yöneltilen aşağıdaki soruları size uygunluğuna göre yanıtlayınız.

	Kesimlikli Katılımy orum	Katılımy orum	Kararsızı m	Katılıy um	Kesimlikl e Katılıy um
İşletmenin kendi bünyesinden olan bir lider örgüt bağlılığını artırır.					
İşletme içi haberleşme örgüt bağlılığını artırır.					
İşletme kültürü çeşitli çatışmaları giderir.					
Geleneksel şirket kültüründe örgüte bağlılık daha fazladır.					
İşletme kültürü örgüte bağlılığı artırır.					

9. Vizyon ve misyon kavramları ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	e Katılmıy	Katılmıy	Kararsız	Katılıyor	Kesinlikl	e Katılıyor
Şirketin vizyonu üst yönetim tarafından belirlenmelidir.						
Şirket hedefleri belirlenirken çalışan görüşlerinin alınması örgüt bağlılığını artırır.						
Vizyonun paylaşılması çalışanın sorumluluğunun farkına varmasını sağlar.						
Şirket hedeflerinin paylaşılması çalışanı motive eder.						

10. Şirket çalışanı iseniz lider özellikleri ile ilgili aşağıdaki soruları uygun biçimde yanıtlayınız.

	e Katılmıy	Katılmıy	Kararsız	Katılıyor	Kesinlikl	e Katılıyor
Bilgili bir lider benim örgüte bağlılığımı artırır.						
Lidere duyulan saygı işlerin daha kolay ve eksiksiz yapılmasını sağlar.						
İyi bir lider risk alabilmeli.						
İletişimi iyi bir lider çalışan bağlılığını artırır.						
Liderin davranış biçimi çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir.						

11. Şirkette yönetici iseniz aşağıdaki soruları yanıtlayınız. **(YÖNETİCİ DEĞİLSENİZ BU SORUYU CEVAPLAMAYIN)**

	e Katılmıy	Katılmıy	Kararsız	Katılıyor	Kesinlikl	e Katılıyor
Karar alma sürecinde çalışanlarımın fikrini alırım.						
Astlarıma üstün görevler veririm.						
Ekip ruhu için teşvikler veririm.						
En umutsuz durumda bile bir çıkış yolu olduğuna inanırım.						
Gelecek hakkında yeni fikirler üretebilirim.						
Konuştuğum topluluğu etkilerim.						
Kurumsal amaçlara ulaşmada gerekirse geleneksel olmayan yöntemler uygulayabilirim.						
İşletmedeki yöneticilik rolümün anlaşılmasını sağlarım.						
Bütün astlarıma eşit mesafede davranırım.						
Çalışanlarımın motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal						

faaliyetlere önem veririm.					
Astlarımın hayal ve isteklerini anlamak için çaba gösteririm.					
Değişime ve gelişime açık biriyim.					
Astlarımın başarılarını tüm personel önünde takdir ederim.					
Yetki devrederek astlarımın sorumluluk ve güven duygularını pekiştiririm.					

12. Şirket bağlılığı ile ilgili aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

	Kesinlikli Katılmıy orum	Katılmıy orum	Kararsız m	Katılıyor um	Kesinlikli Katılıyor um
İstememe rağmen şirketten hemen ayrılmak bana zor geliyor.					
Eğer şirketten ayrılırsam yaşamım büyük ölçüde bozulur.					
Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
Bu şirkete duygusal olarak bağlıyım.					
Başka bir şirkette daha iyi bir pozisyonda olabilirdim.					
Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.					
Başka bir şirkette çalışsam daha fazla maaş alırdım.					
Beni bu şirkete bağlayan tek neden seçeneğimin az oluşudur.					
Şirketin problemlerini sanki kendi problemimmiş gibi hissederim.					
Kariyerimin geri kalanını bu şirkette devam ettirmek isterim.					
Şirketin hedefleri beni de hedeflerime ulaştıracaktır.					
Titiz ve özenli çalışmalarım sonucunda ödüllendirilirim.					

13. Kurum içinde iş performansına etki eden nedenler ve stres faktörleri

	Kesinlikli Katılmıy orum	Katılmıy orum	Kararsız m	Katılıyor um	Kesinlikli Katılıyor um
Çalıştığım kurumda aşırı stres altında çalışıyorum.					
Stres ağırlıklı bir iş yaptığımdan iş performansım düşüyor.					

Çalıştığım kurumun çalışanlarına yönelik rehabilitasyon hizmeti bulunmamaktadır.					
Yaşadığım iş stresimi çevremdeki insanlara da yansıtıyorum.					
Farklı bir iş ve sektörde çalışsaydım bu kadar iş stresi yaşamazdım.					
İş stresim nedeniyle kendimi mutsuz ve huzursuz hissetmekteyim.					
İş stresim nedeniyle amir ve yöneticilerime karşı davranışım olumsuzdur.					
Yaşadığım iş stresi nedeniyle sürekli anti depresan ilaç kullanıyorum.					
Nedeni bilmediğim sebeplerle sürekli stres içerisindeyim.					
Yaptığım bu işte ve görevimde kendimi yetersiz görüyorum; çünkü yoğun stres altındayım.					
Belirlediğim hedeflere yaşadığım iş stresi nedeniyle ulaşamıyorum.					
Çok mutsuzum; çünkü çok stresli bir işte çalışıyorum.					
Farklı bir iş ve görevde daha fazla performans sağlayabilirim.					
Örgüt içerisinde kendimi yetersiz görüyorum. Çünkü yoğun stres içerisindeyim.					
Yaşadığım stres nedeniyle kendimi örgütün bir üyesi olarak görmüyorum.					
Stres ve yoğun iş yükü nedeniyle örgüt içerisinde kendimi yeterli görmüyorum.					

14. Çalışanlarda Motivasyon

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası gibi hissediyorum.					
Çalıştığım kurumun bir parçası olduğum için kendimi güçlü hissediyorum.					
Bu kurumdaki işimi kendi					

özel işim gibi hissediyorum.					
Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.					
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
Yaptığım işte başarılıyım					
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler					
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum					
Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var					
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					
Yaptığım İşlerin Sonuçlarını Görebiliyorum					
Çalışma saatlerim uygun.					
Mevcut koşulların iyileştirilmesi bizi daha başarılı kılacağına inanıyorum					
İş yüküm ağır değil.					
Kurum içerisinde daha iyi bir pozisyona geleceğime inanıyorum.					
İşimi yapmak için elimden geleni yaptığımı düşünüyorum					
Kurum içerisinde çok rahat hareket eder fikirlerimi rahatlıkla amirime belirtirim.					

15. Stres ve Stres Kaynaklarına Genel Bakış

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
--	-------------------------	--------------	------------	-------------	------------------------

İş yerinde yeterli internet imkanı sağlanmıyor					
İşim çok fazla kırtasiye gerektiriyor					
İstihkaklarımı zamanında alamıyorum, aldıklarımın ölçüleri bana uymuyor					
İşimdeki kural ve yöntemlerin bir çoğu işimi iyi yapmamı zorlaştırıyor					
Maaş artışlarından memnun değilim					
İşimle ilgili yeni gelişmeler konusunda eğitim alamıyorum					
Elde etmem gereken fakat elde edemediğim haklarım var					
İş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olduğunu düşünüyorum					
Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım var					
İşlerin görülmesinde zaman sıkıntısı yaşıyorum					
Çalışırken kullandığım araç-gereç ve teçhizat yeterli değil					
Gösterdiğim çabalar karşılığında, hak ettiğim biçimde ödüllendirildiğimi sanmıyorum					
Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor					
İyi iş yapma çabalarım, işe özel bürokrasi tarafından engellenmektedir					
Burada çalışanlar için çok az ödül vardır					
İşyerinde yapmam gereken işlerin miktarı çok fazla					
İş nedeni ile aileme ve sosyal hayata yeteri kadar					

zaman ayıramıyorum					
İş yerindeki sorunlarım aile yaşantıma yansıyor					
İşimle ilgili yayınları (kitap, dergi vb.) takip edemiyorum					
Erken terfi eden arkadaşım benden daha başarısızdı					
Terfi şansımдан memnun değilim					
İnsanlar bu işte, başka işlerde olduğu kadar hızlı terfi edemezler					
İyi bir iş yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum					
Birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum					
İş yerinde kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum					
Elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir					
Yaptığım işin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar, harcadığım emeğe karşılık gelmemektedir					
Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum					
İş ortamında özgür değilim ve kişiliğimden ödün veriyorum					
Yaptığım işler değişik ve renkli değil, sıkıcıdır					
İşimle ilgili konularda benim görüşüm alınmıyor					
İşimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim					
Görev ile ilgili sorumluluklarım açık değil, benden ne istendiğini					

bilmiyorum					
Kapasitemi aşan işleri yapmam bekleniyor					
Bana ödedikleri parayı düşündüğümde, kurum tarafından takdir edilmediğimi düşünüyorum					
Aile sorunlarım iş yaşantımı etkiliyor					
Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri çok uzun					
İşimin zevk alınabilir özelliği yoktur					
Çalışma ortamım yeteri derecede rahat değil (ayakta, oturarak, ısı, gürültü, açık hava vb)					
Yöneticilerim mesleki konularda yeterli eğitimi vermiyor					
Günlük izin talebim problem yaratıyor					
Bazen işimi anlamsız buluyorum					
Yöneticim memurlarının duygularına çok az ilgi gösterir					
Yönetici ve üstlerimle etkili iletişim kuramıyorum					
Verilen görevin ne olduğu tam olarak açıklanmıyor					
Yıllık izinlerim eşimin yıllık izinleri ile uyuşmuyor					
Bu mesleğin amaçları benim için yeteri kadar açık değil					
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet var					
Birlikte çalıştığım insanlar yeteneksiz olduğu için,					

daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum					
Yöneticim işinde yetenekli değildir					
İş yerinde aşırı disiplin ve baskı yaşıyorum					
Çalışma saatlerim düzenli değil, sık sık değişiyor					
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum					
Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimleri yeterli değil					
Birlikte çalıştığım insanlar yetenekli olduğu için, daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum					
Birlikte çalıştığım insanlar arasında çok fazla sürtüşme var					
Astlarımla etkili iletişim kuramıyorum					
Yöneticim bana karşı adil değil					
Görevimin her anında ölümle karşılaşma korkusu yaşıyorum					
Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum					
Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanmıyorum					

ÖZGEÇMİŞ

Bilal Ceyhan 1984 yılında İstanbul'da doğdu. Dr. Kemal Naci Ekşi Lisesi'nden 2001 yılında mezun oldu. Eğitim hayatına 3 senelik bir aradan sonra 2004 yılında lisans öğrenimine başladı. Anadolu Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri bölümünden 2008 yılında mezun oldu. Çeşitli sivil toplum kuruluşlarında görevler almış olup bu halen görevleri sürdürmektedir. 2008 yılından beri İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Halkla İlişkiler Uzmanı olarak çalışmaktadır. Orta düzeyde İngilizce bilmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.