

## İŞ TALEPLERİ VE İŞ KAYNAKLARI MODELİ İLE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gülhan ALCAN\*

### ÖZET

Günümüzde kurumlarda ağır çalışma koşulları, artan çalışma saatleri, bireylerin yaşamlarında sınırları zorlamakta, psikolojik ve fizyolojik olarak etkilenmesine neden olmaktadır. İşletmeler buldukları pazar şartlarında kıyasıya rekabet ederken, uyguladıkları maliyet odaklı stratejiler işyerlerindeki çalışma ortamlarında iş talepleri ile iş kaynakları arasında dengesizlikler oluşturabilmektedir. İş ortamındaki talep ve kaynaklarda çeşitli nedenlerden oluşabilecek bu dengesizlik, çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Araştırmada, iş talepleri-kaynakları modeli ile psikolojik iyi oluş kavramı arasındaki ilişkinin durumu ve sonuçlarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. İş taleplerinin yoğun olduğu durumlarda bireyler; stres, tükenmişlik ve depresyon gibi durumlarla karşılaşarak olumsuz psikolojik iyi oluşa sahip olacaklardır. İş taleplerinin düzenlenmesi veya yeterince iş kaynağının sunulması bireylerin psikolojik iyi oluşları üzerinde pozitif etkilidir. Bunun sonucu olarak da iş tatmini ve çalışan performansı artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Talepleri, İş Kaynakları, Psikolojik İyi Oluş.

**JEL Sınıflandırması:** M10, M0, L29

### The Relationship Between Job Demands-Business Resources Model And The Psychological Well-Being Of The Employees

### ABSTRACT

Today, harsh working conditions, increasing working hours in institutions push the limits in the lives of individuals and cause them to be affected psychologically and physiologically. While businesses compete fiercely in their market conditions, the cost-oriented strategies they implement can create imbalances between business demands and business resources in their workplace. This imbalance in demand and resources in the work environment, which may occur due to various reasons, has negative consequences on the psychological well-being of the employees. The aim of the study is to evaluate the status and results of the relationship between the job demands-resources model and the concept of psychological well-being. In cases where business demands are intense; individuals will have negative psychological well-being by encountering situations such as stress, burnout, and depression. The regulation of job demands or the provision of sufficient job resources have a positive effect on the psychological well-being of individuals. As a result, job satisfaction and employee performance increase.

**Keywords:** Job Demands, Job Resources, Psychological Well-being  
**JEL Classification:** M10, M0, L29

## 1. GİRİŞ

İş ve işyeri ile ilgili çalışanın algısını şekillendirdiği düşünülen ve araştırılan kavramlardan biri olan “iş talepleri ve kaynakları” modeli son yıllarda ortaya çıkmış bir modeldir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Modelin yeni olması nedeni ile literatürde çok eski tarihe dayanan ve/veya çok sayıda çalışma yoktur. Bununla birlikte yeni yapılan çalışmalar göstermektedir ki çalışanların işlerine yönelik pozitif veya negatif tutumlarında psikolojilerinin hatırı sayılır bir etkiye sahip olduğu çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur (Uslu ve ark., 2010; Süral ve ark., 2013).

Her iş çevresi, örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiye sahip kendisine özgü iş taleplerine ve iş kaynaklarına sahiptir. Bir işin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel çabaların çalışan üzerindeki psikolojik, fiziksel ve sosyal etkileri iş talepleri olarak tanımlanırken; iş kaynakları ise bu etkileri azaltan çalışanın başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayan olanakları ve kazanımları belirtmektedir (Demerouti vd., 2001).

Zaman baskısı ve aşırı iş yükü gibi işle ilgili talepler, depresyon kaygısı ve tükenmişlik gibi stres reaksiyonları üzerinde özellikle de özerklik veya iş kontrolünün olmaması durumunda zararlı bir etkiye sahiptir (Bakker ark., 2003). İş taleplerinin fazla olması, çalışanlarda fiziksel ve psikolojik yönden olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu etkiler, çalışanların psikolojik iyi oluşlarında hasara neden olarak çalışanların verimliliğinde ve bağlılığında düşüşe sebebiyet verebilmektedir. Çalışanların iş taleplerinin bu olumsuzluklarıyla baş edebilmeleri ise ancak yeterli iş kaynaklarına sahip olabilmeleri ile mümkündür. Bu iş kaynaklarına sahip olunması ise çalışanların yüksek iş taleplerinin olumsuzluklarıyla baş etmelerini kolaylaştırmakta ve performanslarındaki artışla birlikte iş amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktadır (Bakker ve ark., 2003).

İş dünyası, iş birliği ve rekabetin bir arada olduğu, insanların çeşitli ve/veya çok sayıda görevin sorumluluğunu üstlendiği bir mecradır ve dünyanın pek çok ülkesi için bu durumun geçerli olduğu öne sürülmektedir. Bu yeni anlayışın çalışanların lehine ve destekleyici olabilmesi adına yeni anlayış ve yaklaşımların benimsenmesi gerektiğine çeşitli araştırmalarda vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlikle, etkin

öğrenme ve büyüme anlamında destekleyici bir iş ortamı sağlanabildiği bilinmektedir. Bunun yanı sıra, kişilerin bireysel farklılıklarının ön plana çıkması ve yeni bir model olan “psikolojik iyi oluş” çerçevesinde tanımlanan kavramlara odaklanılması yeni ve rekabetçi anlayışta yol haritası olabilecek türde sonuçlar doğurabilmektedir (Süral ve ark., 2013).

“Bireyin bir bütün olarak öz değerlendirme yapması” iyi oluş şeklinde ifade edilmektedir (Türkmen, 2012). Başka bir ifadeyle psikolojik iyi oluş; kişinin kendisini olumlu bir gözle algılamasına, eksikliklerinden dolayı rahatsızlık hissetmemesine, çevresindeki insanlar ile iyi ilişkiler kurabilmesine, kendisi için güzel bir hayata sahip olmasına, kişiliğiyle ilgili özelliklerin ayırında olmasına, kendisini devamlı olarak iyileştirip geliştirmeye yönelik gayretlerdir (Telef vd., 2013).

İş talepleri ve kaynakları ile çalışanların psikolojik durumları arasındaki ilişki ve buna bağlı olarak örgütsel performans birbirinden ayrılması mümkün olmayan olgulardır. Literatürde iş kaynakları ve taleplerinin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerini somut olarak gösteren bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu çalışmada, iş talepleri ve kaynaklarının bireyler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirilerek, bu etkilerin psikolojik iyi oluş açısından önemi ifade edilmektedir. Literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda, her iki olgu arasındaki ortak sebep ve sonuçlar değerlendirilerek, iş talepleri ve kaynaklarının bireylerin psikolojik iyi oluşları üzerindeki olası etkileri incelenmiştir. Bununla birlikte, hem bireysel hem de örgütsel olarak ortaya çıkabilecek sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1 İş Talepleri ve İş Kaynakları Kavramı**

İş talepleri; işin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel eforun fiziksel, sosyal ve psikolojik etkileri olarak nitelendirilir. Bu devamlı eforun, çalışanlar açısından fiziksel ve psikolojik bazı bedelleri vardır. İş taleplerinin fazla olması çalışanın duygusal açıdan yıpranmasına, bazı fiziksel rahatsızlıklar yaşamasına ya da psikosomatik bazı etkilerin görülmesine neden olabilmektedir. Öte yandan taleplerin kişinin kaldırabileceği miktarın üzerinde olmasının kişinin tükenmesine sebebiyet verdiği yapılan bazı araştırmalarda ortaya konmuştur (Bakker ve ark., 2003; Demerouti ve ark. 2001; Hakanen ve ark., 2008; Roelen ve ark., 2007).

İş kaynakları ise, iş taleplerinin etkilerini azaltan işe ait kazanımlar olarak tanımlanabilir. İş kaynakları; kişisel gelişimi pekiştiren görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi gibi pek çok fonksiyona sahiptir (Hakanen ve ark, 2008).

İşle ilgili taleplerin fazla olmasının “tükenmişlik, bozulmuş sağlık, iş bırakma niyeti vb.” olumsuz sonuçlara neden olduğu ve yeteri kadar kaynak varsa personelin işle ilgili taleplerin daha kolay bir biçimde üstesinden geleceği ifade edilebilir (Bakker ve ark., 2003). Öte yandan iş kaynaklarının fazlalığı ile, iş tatmini, iş-aile yaşamı dengesi gibi güzel ve olumlu sonuçların ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Schaufeli & Bakker, 2004).

### **2.1.1. İş talepleri**

İşin doğasının değişmekte olduğu gerçeğiyle, daha detaylı bir inceleme yapabilmek için iş talepleri; nicel iş talepleri, duygusal iş talepleri ve zihinsel iş talepleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Nicel iş talepleri; aşırı iş yükü, iş baskısı ya da çok az zaman içinde yapılması gereken çok işe değinmektedir. Duygusal iş talepleri, işin iletişim yapısından doğan duygusal bileşenine ve çalışma davranışının duygusal olarak stresli durumlarda nasıl etkilendiğine işaret etmektedir. Zihinsel iş talepleri ise bir kişinin görevlerini yerine getirme konusunda ne derece zihinsel gayret sarf ettiğine vurgu yapmaktadır (Peeters vd., 2005).

Nicel iş talepleri; iş yükünü ve süratini de kapsayan işin yoğunluğuyla güce ihtiyaç hissettirme halini, kişinin yetersiz bir sürede gerçekleştirmesi gereken işlerinin olması sebebiyle fazla çalışmak zorunda olmasını ifade eder. İş yükü, iş talepleri açısından işverenin ilave işçi maliyetinden kaçınarak mevcut işçilerin daha fazla mal veya hizmet üretimi yapması için daha çok çalıştırılması olarak düşünülebilir (Bolat, 2011). Bununla birlikte bir diğer nicel iş talebi olarak zaman baskısı, bir işletmenin fikirlerini ürüne dönüştürme sürecinde, çalışan sayısının azlığı, iş yükünün fazla olması gibi sebeplerle çalışanların katlanmak durumunda kaldığı, kısa zamanda çok iş yetiştirmeye çalışma durumunu ifade eder. Hem üretim hem de hizmet işletmelerinde karşılaşılan zaman baskısı, hızlı çalışmayı gerektirdiği için çalışanların kendilerini bir makine gibi hissetmelerine sebep olmaktadır.

Duygusal iş talepleri; kurumların müşterileriyle kurdukları ilişkilerde, çalışanların olumsuz duygularını müşterilere aktarmaması ve bireyin içinde bulunduğu gerçek duygu

durumunu, eğer olumsuzsa, işine yansıtmasına yönelik bir beklentidir. Duygusal emeğin iş odaklı ve çalışan odaklı iki boyutunun olduğu ifade edilmektedir. Bir mesleğin icra edilmesinde karşılaşılan işten kaynaklanan duygusal iş talepleri “iş odaklı duygusal emek”, çalışma davranışı yerine getirilirken çalışanın duygularını ve duygusal ifadesini yönetmesi ise “çalışan odaklı duygusal emek” olarak belirtilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Aşırı duygusal işle ilgili talepler, strese neden olmak suretiyle, kişinin duygusal açıdan tükenmesine dair olasılığı artırmaktadır. Literatürde, duygusal emekle duygusal tükenmişliğin arasında kuvvetli bir bağın bulunduğu dair çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Naring ve ark., 2012). Bireysel değerler ile işle ilgili istekler arasındaki çatışma, duygusal uyumsuzluğun oluşmasına yol açmaktadır. Rol konusundaki çatışma, stresle duygusal tükenmişlik durumuna neden olan önemli sebeplerden biridir (Güngör, 2009).

Zihinsel iş talepleri; bir bireyin belli bir zaman içinde bir görevi bitirmesi için gereken, kurumu tarafından talep edilen zihni iş miktarlarıdır. Genellikle, belli bir görevin gereklilikleri, yerine getirildiği şartlar ve personelin yetenek, davranış ve algısı arasındaki etkileşime bağlı olarak meydana gelmektedir. Çalışma yaşamında bireylerden zihin bulanıklığı yaşamadan işe odaklanmaları beklenmektedir. Çalışanlar işlerinde, anlama ve kavrama yeteneği, analitik düşünebilme, hızlı karar verebilme, hızlı bir şekilde problem çözme, motor becerileri gibi işe uygun zihinsel taleplerle karşılaşmaktadırlar (Emeç ve Akkaya, 2018).

### **2.1.2. İş kaynakları**

İş Kaynakları; iş hedeflerini gerçekleştirmeyi kolaylaştıran, iş talepleri ile ilişkili maliyetleri düşüren, çalışanları kişisel büyüme, öğrenme ve geliştirme için motive eden iş boyutları olarak tanımlanmaktadır. İş Kaynakları detaylı incelendiğinde sosyal destek, iş özerkliği, kişisel gelişim ve örgütsel adalet olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

Sosyal Destek; bireylerin ihtiyaç duyduğu ve her an ulaşabildiği, güven duygusu veren, karşısındaki kişiyi seven ve ona değer veren kişiler tarafından verilen sosyal ve psikolojik destek şeklinde tanımlanmaktadır (Sarason, ve ark., 1983). Bireyin ailesi, arkadaşları, özel biri, öğretmenleri, komşuları, iş-okul arkadaşları, kendini ait hissettiği ve güvendiği gruplar, kişinin içerisinde bulunduğu toplum gibi birçok faktör kişinin sosyal destek kaynağını oluşturmaktadır (Yıldırım, 1997). Sosyal destek, bireyin stres

oluşturan olay/durumlar karşısında etkili mücadele etmesini, kendine güveninin kuvvetlenmesini ve yaşamına olumlu yönler katmasını sağlamada etkilidir (Torun, 1995). Aynı zamanda, kişilerin stres yaratan olay/durumları gerçekçi bir bakış açısıyla değerlendirmelerine, yetenekleri ile ilgili farkındalık geliştirmelerine ve yeteneklerini güçlendirerek olumsuzluklara karşı alternatif baş etme stratejileri oluşturmalarına olanak sağlamaktadır (Özkan, 2002).

Özerklik; bir kişinin veya grubun belli bir tesir sahası içinde bilgiye, beceriye ve tecrübeye bağlı olarak bir iş veya eylem ile alakalı karşılaştırma, karar verme ve neticelendirme kabiliyetini özgür bir biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Doğan ve Can, 2009). Özerkliğin artması, değişimle yeniliğe karşı direncin kırılmasını sağlamaktadır (Orth ve Volmer, 2017). Bunun yanı sıra, Parker ve Ohly (2008), işle ilgili özerkliğin, öz-yeterliliğe destekte bulunduğundan proaktif davranışlara neden olduğunu ve bu sayede kurumsal üretkenliğin de arttığını ifade etmiştir. Bir diğer araştırmaya göre, insanlar için çok fazla gereksinim hissedilen bir yararın belirdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda işle ilgili özerkliğe sahip personelin, stres içeren ortamları daha aktif bir biçimde yönetebildikleri bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla özerkliğin kişinin ruhsal sağlığıyla ilgili problemleri azaltması hususunda da yararlı olabileceği dikkati çekmektedir (Park ve Jang, 2015).

Kişisel Gelişim; bir kimsenin profesyonel bir destek almaksızın, kişisel ya da duygusal sorunlarıyla kendi başına başa çıkabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişisel gelişim, bireyin toplum hayatı içerisinde karşılaştığı farklı durumlarla ilgili sürekli bilgi edinme ihtiyacı ve bu ihtiyaç doğrultusunda kendinde var olanı bulma, kendini tanıma ve kendini gerçekleştirme süreci olarak da değerlendirilmektedir (Ekşi, 2011). İş hayatının kişiye yüklemiş olduğu sorumluluklar, çalışma koşulları, çevresel faktörler, çalışan ve yöneticilerle olan ilişkiler, stres, maddi kaygılar, zaman vb. nedenler de kişisel gelişim ihtiyacını doğurmaktadır. Kurumsal şirketlerin artan eğitim yatırımları, bünyelerinde bulundurdukları iç eğitim kadroları, psikologlar, bağımsız çalışan danışmanlar, öğretim görevlileri, koçlar vb. iş hayatında ihtiyaç duyulan kişisel gelişim eğitim desteğini farklı isimler altında karşılamaktadırlar (Özer, 2019).

Örgütsel Adalet; iş yerinde çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığı hakkındaki algıları ve bu algıların çalışanlar açısından sonuçların nasıl değerlendirildiği

bilgisini veren bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010). Moorman'a (1991) göre örgütsel adalet, işyerinde çalışanlarla yakından ilgili olan adil olmayı açıklayan terimdir. Yine benzer bir tanımda örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanlara ödül ve cezaların nasıl, ne şekilde dağıtıldığına, bu dağıtım esaslarıyla ilgili kararların alınmasına dair uyulması gereken kurallar bütünüdür (Folger ve Cronpanzano, 1998). Örgütsel adalet algısı, örgüt içinde çalışanları ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenlemede önemli bir olgudur (Greenberg, 1996). Bu algı olumlu olduğunda çalışanlarda uyumlu pozitif davranışların görülebildiği; tersi durumda ise olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşılabilirdiği dikkati çekmektedir. Bu bağlamda adalet algısının çalışanların davranışlarını ve buna bağlı olarak performanslarını etkilediğini belirleyen çeşitli çalışmalar literatürde mevcuttur (İçerli, 2010).

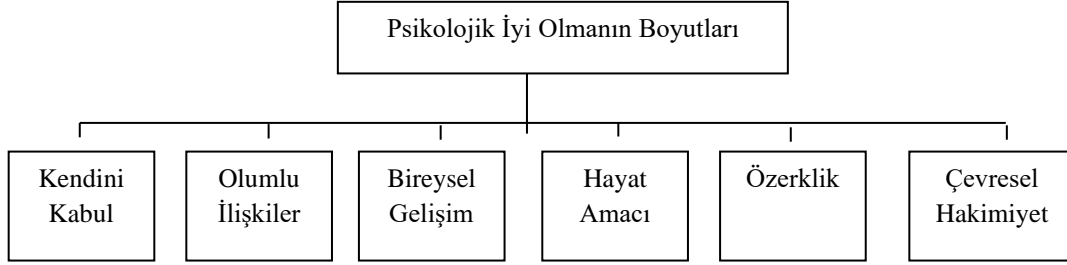
## 2.2 Psikolojik İyi Oluş Kavramı

Günlük hayatta iyi ve sağlıklı olma anlamında kullanılan iyi oluş; öznel iyi olma, hayat tatmini, hayat kalitesi, mutluluk ve buna bağlı olarak psikolojik iyilik hali gibi değişik kavramlarla karşımıza çıkmaktadır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde ise bu kavramların iç içe geçtiği görülmekte, bireyin olumlu ve pozitif ruh halini ifade ettiği anlaşılmaktadır. İyi olma hali, ilk olarak 1961 yılında Halbert Dunn tarafından tanımlanmıştır. Dunn, bu kavramı, insanların bedensel, zihinsel ve ruhsal yönden işlevselliğinin geliştirilmesinin amaçlandığı yaşam biçimi olarak ifade etmiştir (Köylü, 2018). Ryff ve Keyes (1995) ise psikolojik iyi oluşu insanın benliğini olumlu algılaması, çevresini ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak şekilde oluşturabilmesi, sınırlılıklarını bilip kendisi ile bütünleşmesi, bağımsız ve girişken olması, yeteneklerinin farkında olup geliştirmeye çalışması durumu olarak tanımlamıştır (Telef, 2013).

Seligman (2002) mutluluk ve iyi oluşu, pozitif psikolojinin istedik çıktıları olarak değerlendirmektedir. Mutluluk ve iyi oluş, pozitif psikoloji hareketinin içinde birbirinin yerine kullanılmakta olup pozitif duyguları ve herhangi bir duygu içermeyen durumları belirtmektedir.

Psikolojik iyi oluş, bireylerin evliliği, işi ya da hayatlarındaki diğer etki alanları ile ilgili belirli tatminkârlıklar ile beslenen yaşam doyumunu ifade etmektedir. Yaşam doyumunu, insanların yaşamlarını bir bütün olarak gördükleri zaman verdikleri genel bir yargıdır (Diener, 1994). Bu genel yargı, insanların hayatlarındaki çeşitli alanlarda

kendilerini ne kadar verimli gördüklerinin bir değerlendirmesini içerir (Samsari ve Soulis, 2019).



### Şekil 1. Psikolojik İyi Oluşun Boyutları

**Kaynak:** Ryff, 1989.

Psikolojik iyi oluşu yüksek olan bireyler, yaşamlarındaki durumları büyük ölçüde olumlu bir şekilde değerlendirmelerinden dolayı öncelikle hoş duygular yaşamakta; düşük iyi oluş düzeyine sahip olan insanlar ise yaşam koşullarını ve olayları istenmeyen olarak değerlendirmekten ötürü kaygı ve öfke gibi rahatsız edici duyguları yoğunlukla hissetmektedir (Myers ve Diener, 1995).

Ryff ve Keyes (1995) tarafından geliştirilen psikolojik iyi oluş ölçeğinde, mutluluk olan yaşam doyumunun depresyon ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Psikolojik iyi olma düzeyiyle depresyon arasında olumsuz bir ilişkiye rastlanmışken, mutlulukla hayat tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Köylü, 2018).

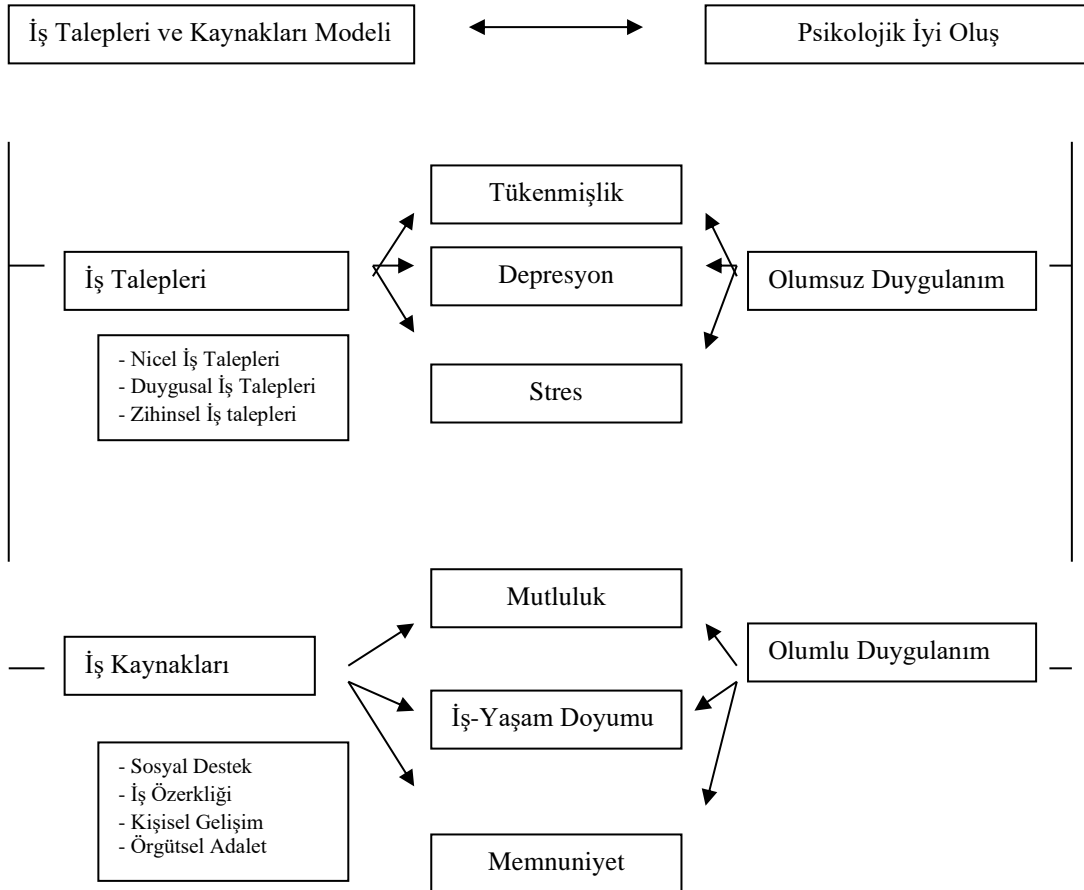
Jebb ve diğerleri (2020) psikolojik iyi oluşa dair bir çalışmada; psikolojik anlamda önemli görülmeleri nedeniyle evlilik, istihdam, yaşamın anlamı ve sosyallik gibi dört değişkene odaklanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, evli insanların tüm yaşam süreleri boyunca evli olmayan insanlara göre psikolojik iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. İstihdam açısından bakıldığında, tüm bölgeler için istihdam edilen insanlar, işsiz insanlardan daha yüksek psikolojik iyi oluşa sahiptir. Dünyanın her bölgesinde, yaşamlarının anlamına odaklanan bireylerin, yaşam anlamı olmayanlara göre; sosyallik açısından ise, sosyal ilişkileri güçlü, toplumsal yaşamda aktif olan insanların, sosyal ilişkileri zayıf olanlara göre psikolojik iyi oluşları anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.



## 2.3 İş Talepleri ve İş Kaynaklarının Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

İş talepleri-kaynakları modeli ile çalışanların psikolojik iyi oluşları ve bu iki değişken ile bağlantılı olan olumsuz olarak stres, tükenmişlik, depresyon ve olumlu olarak mutluluk, doyum, memnuniyet, özerklik, kişisel gelişim tanımları birbirinden ayrılması mümkün olmayan olgulardır. Literatürde iş kaynakları ve taleplerinin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini somut olarak gösteren çalışmalar kısıtlıdır. Söz konusu etkileri ve ilişkiyi ortaya koyabilmek adına her iki olgunun ortak sebep ve sonuçları kapsamında aralarındaki ilişkiye yönelik literatürdeki çalışmalar mevcuttur. Hatta konuyu özetleyen bir model ortaya konulmuştur. Bu modelde söz konusu kavramlar arasında Şekil 2'deki ilişki ağı ortaya çıkmaktadır.

Şekil 2. İş Talepleri ve Kaynakları ile Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki



Şekil 2. İş Talepleri ve Kaynakları ile Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki  
Kaynak: Peeters vd., 2005.

Günümüz dünyasında, rekabetçi baskılar ve teknolojik atılımlar nedeniyle işin ve organizasyonların yapısı değişmiştir. Çalışma ortamı, bireyler açısından çaba gerektiren uyaranlar içermekte ve hedeflerin bireyin gösterdiği performansın üzerinde çaba gerektirmesi durumunda, birey olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Peeters vd., 2005).

İşle ilgili talepler, devamlı fiziki ve ruhsal gayret ya da yetenek isteyen ve bundan dolayı belli fizyolojik ve ruhsal maliyetler ile ilişkilendirilebilen, işin fiziki, toplumsal ya da kurumsal taraflarını belirtmektedir (Xanthopoulou vd., 2007: 122). İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli ve psikolojik iyi olma arasında bulunan ilişkiyi ele alan bir çalışmada iş kaynakları kapsamında yönetsel destek algısının etkisi değerlendirilmiştir. Çalışanlarda psikolojik iyi oluşlarının yüksek seviyede olduğu, algılanan yönetsel desteğin psikolojik iyi oluş düzeyini düşük seviyede etkilediği bulunmuştur (Ertürk ve ark., 2016).

İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli çerçevesinde literatürde performans ve kariyeri inceleyen pek çok çalışma mevcuttur. Belirtildiği üzere bireylerin performans ve kariyerindeki ilerleme, psikolojik iyi oluşlarında da önemli iyileşmelere neden olacaktır. Akkerman ve ark. (2013), personelin kariyerleriyle ilgili yeterlilik seviyesinin işle ilgili taleplerle iş kaynakları bakımından yerini incelemiştir. İş kaynaklarının işe tutkun olma ve mesleksel yeterlilik üstünde kısmi aracılıkta bulunduğu belirlenmiştir. Psikolojik iyi oluş açısından araştırmada, kariyer gelişiminin çalışanların iyilik halini arttırıcı olması bakımından rolü olduğu yönünde bulgular sağlamıştır.

Nahrgang ve ark. (2010) yapmış oldukları çalışmalarında iş taleplerinin ve iş kaynaklarının tükenmişlik üzerine etkilerini araştırmış ve iş taleplerindeki artışın çalışanlardaki tükenmişlik düzeyini arttırıcı, işe olan bağlılıklarında ise azaltıcı bir etki oluşturduğu sonucuna varmıştır. İş kaynaklarındaki artışın da işe bağlılığı arttırıcı, tükenmişliği ise azaltıcı etkisinin olduğu saptanmıştır. İş kaynaklarındaki artış, tükenmişliği azaltarak bireylerin iyi oluşlarında önemli bir etken olacaktır. İş talepleri ise, psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz etkilere neden olacaktır.

### 3. SONUÇ

Günümüzde işyerlerindeki olumsuz çalışma koşulları, artan çalışma saatleri, kişilerin ev ve iş hayatları arasındaki sınırları zorlamakta, bireylerin psikolojik ve fizyolojik olarak etkilenmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Metin, 2010). İşletmeler

buldukları pazar şartlarında kıyasıya rekabet ederken, uyguladıkları maliyet odaklı stratejiler işyerlerindeki çalışma ortamlarında iş talepleri ile iş kaynakları arasında dengesizlikler oluşturabilmektedir. İş ortamındaki talep ve kaynaklarda çeşitli nedenlerden oluşabilecek bu dengesizlik, mesleki stresin nedenlerinden biri olup aynı zamanda çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İş yükü, vakit baskısı, vardiyalı mesai, çalışma programları, müşteri ilişkileri, psikolojik ve toplumsal risk etkenleri gibi nicel, duygusal ve zihinsel iş talepleri çağımızın öne çıkan stresörleri olarak görülmektedir ve bunlar psikolojik iyi oluş üstünde negatif bir tesir oluşturmaktadır. Bütün bunlar, kişiyi yalnızca iş atmosferinde değil, özel hayatında da etkilemektedir. Kişinin genellikle olumsuz duygulanım içerisinde olması iş atmosferindeki psikolojik ve toplumsal risklerin, kişinin özel hayatını kötü etkilemesiyle de ilgilidir. Bundan dolayı, çalışmamızda iş taleplerinin ve kaynaklarının, kişinin iş ve özel yaşamında psikolojik iyi oluşu etkileyebilecek bir değişken olduğu düşünülmüştür. Bunun sonucunda da iş performansının değişiklik göstereceği ifade edilmeye çalışılmıştır. İş ortamındaki yüküyle ve vakit baskısıyla ilgili nicel talepler arttıkça, bireyde stres, tükenmişlik ve depresyon gibi olumsuz psikolojik faktörlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte de bireylerin psikolojik iyi oluşlarının olumsuz etkilendiği değerlendirilmektedir.

İş taleplerinin ve iş kaynaklarının dengeli olduğu bir iş ortamı çalışanların verimi ve mutluluğu için oldukça önem arz etmektedir. Yapılan pek çok çalışmada iş kaynakları ve iş taleplerinin dengesinin iş tutulması ve tükenmişlik gibi örgütsel tutumların oluşumunda etkin olabileceği tespit edilmiştir (Bakker ve ark, 2003; Schaufeli ve ark, 2004; Roelen, Koopmans, Graaf, vanZandbergen, & Groothoff, 2007; Xanthopolou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

İş talepleri ve bu talepleri karşılamak için gerekli olan içsel motivasyonla, maaş, saygınlık ve kariyer fırsatları gibi ödüllerin arasındaki dengesizliğin bir sonucu olarak olumsuz psikolojik iyi oluş ortaya çıkabilmektedir. Çaba ve ödül arasındaki dengesizlik, strese ve uyarılmaya neden olmaktadır. İş yerindeki yüksek çaba ve düşük ödül kombinasyonu da başta psikolojik rahatsızlıklar olmak üzere birçok negatif sonuçlar doğurmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007).

Psikolojik iyi oluğu geliştirmek için iş ortamında kişinin iyilik durumunu artıran motivasyonla ilgili pratiklere ve kişiye iş talepleriyle m¼cadelede bulunmaya yardım edecek işle ilgili kaynaklara gereksinim bulunmaktadır. B¼yle olunca, işle ilgili stresi artıran iş taleplerinin karşısında kurumlar, iş kaynaklarını artırmak suretiyle, personeldeki işle ilgili taleplerin yol a¼tıđı stresin azalmasına yardımda bulunmaktadır.

İşyerinde kişinin kapasitesinin ¼st¼nde iş taleplerine d¼n¼k tedbir alınmasının gerekli olduğu bilinmektedir. Psikolojik iyi oluğu olumsuz y¼nde etkileyen, iş y¼k¼ ve vakit baskısını engellemek ¼zere kurumlarda bazı uygulamalara gidilmelidir. İşle ilgili y¼k¼ fazlasıyla yaşayan b¼l¼mlerde planlanmış olan imalat miktarlarına karşılık personel sayısının dengesi kontrol altında tutulmalıdır ve gereksinim hissedilirse personel sayısında artışa gidilmelidir. Personelin yavaşlayıp işle ilgili y¼k¼n ¼ođalmasına yol a¼an teknik sorunlar hızlı bir bi¼imde ¼z¼lmelidir. Personele d¼zenli eğitimler verilerek, iş y¼k¼yle başa ¼ıkma yeteneklerini geliştirmeleri temin edilmelidir. Personelin bilhassa iş y¼k¼lerinin artacağı d¼nemler daha ¼nce kestirilmelidir ve uygun planlamalar ile personele destekte bulunulmalıdır. Personelin ¼zel hayatlarındaki programlarını d¼zenleyebilmesi bakımından vardiya programları ve ¼alıřma saatlerine ilişkin daha ¼nce bildirimde bulunulmalıdır. Fazla ¼alıřma s¼releri geleneksel bir durum olmaktan ¼ıkarılmalıdır ve personele fazla ¼alıřma bağlamında yemek, saat ¼creti vb. haklar verilmelidir. Fazla ¼alıřmaya ilişkin personelin de d¼ř¼ncesi alınmalıdır. Buna ek olarak ¼alıřanlara ¼alıřma s¼relerine ilişkin uygun ¼d¼ller sunulursa ve hak ettikleri ¼cretler hemen ¼denirse fazla mesai personel için y¼k¼ olmayacaktır. ¼nemli olan husus, personelin de işiyle ¼alıřtıđı işletme için ¼nemli bir insan olduğunun ayırımına varması ve emeğinin karşılığının verileceğini bilmesidir. Personelle y¼neticiler arasında a¼ık iletişim kurulmalıdır ve personelin kararlara dahil olması ¼zendirilmelidir. Bunlara ek olarak, personel yardım programlarının bulunması, iş psikologlarının ¼alıřanlara destek vermesi de alınabilecek tedbirler arasındadır.

## KAYNAKÇA

- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013). The role of career competencies in the job demands - resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 356-366. doi:10.1016/j.jvb.2013.06.011.
- Bakker, A., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Biswas - Diener, R., Diener, E., & Tamir, M., (2004). The psychology of subjective well-being. *Daedalus*, Spring Issue, 133 (2), 18-26.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi/The Relationships Between Self-Efficacy and Burnout: Mediating Effects of Leader-Member Exchange. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255.
- Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. & Biswas-Diener, R. (2009). New measures of well-being: Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research Series*, 39, doi: 10.1007/978-90-481-2354-4 12.
- Diener, Ed. 1994. Assessing Subjective Well-Being: Progress and Opportunities. *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary. Journal For Quality-Of-Life Measurement*. c.31. s.2: 103-157.
- Doğan, H., ve Ali, C. A. N. (2009). Örgütlerde mesleki özerklik sorunu ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 133-148.
- Emeç Ş. ve Akkaya G. (2018). Sağlık Sektöründe Zihinsel İş Yükü Değerlendirmesi Ve Bir Uygulama, *Ergonomi* 1(3), 156 – 162, 2018
- Ertürk, A., Keskinliç K, Sultan B., Zafer G, D. (2016). Duygusal emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönetmel Destek Algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, c.16. s.4: 1723-1744.
- Folger, R. and R. Cropanzano (1998). ‘Organizational justice and human resource management, sage publications, london procedural and interactional justice’, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.31, No: 11, 2001: 326.

- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job, essays and experiments*, Thousand (428). Oaks, Ca: Sage Publications
- Gülyüz, E. ve Aydın, O. (2006). İş kontrolü ve kontrol isteği ile tükenmişlik ve fiziksel sağlık arasındaki ilişkiler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), 59-71.
- Güngör, Meltem (2009), “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt.11, Sayı.1, (167 -184).
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.
- Heerwagen, J., Kelly, K. ve Kampschroer, K. (2006). *The Changing Nature of Organizations, Work, And Workplace*. Retrieved September, 19, 2006.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67–92.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 91-99
- Jebb, T. Andrew, Mike Morrison, Louis Tay, Ed Diener. 2020. Subjective Well-Being Around the World: Trends and Predictors Across the Life Span. *Psychological Science*. c.31 s.3: 293 –305.
- Jeon, L., Buettner, C. K. & Grant, A. A. (2018) Early childhood teachers’ psychological well-being: exploring potential predictors of depression, stress, and emotional exhaustion. *Early Education and Development*, 29(1), 53-69. doi: 10.1080/10409289.2017.1341806
- Karasek, Robert A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24 (2): 285-308.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., Ryff, C. D., (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6), 1007- 1022.
- Korkut, A. E. (2014). *Psiko-sosyal Risk Faktörleri ve İnşaat Sektöründe Bir Çalışma. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.*
- Köylü, D. 2018. Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845–855.
- Myers, D. G., Diener, E., (1995). Who is happy?, *Psychological Science*, 6, 10-19.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. and Hofmann, D.A. (2010). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 21, 1-24.

- Naring, G, Vlerickc, P, Van de V., B. (2012), "Emotion Work and Emotional Exhaustion in Teachers: The Job and Individual Perspective", Educational Studies, Vol. 38, No.1, (63–72).
- Park, R., ve Jang, S. J. (2015). Mediating role of perceived supervisor support in the relationship between job autonomy and mental health: moderating role of value–means fit. *Diseases (LIFE)*. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(1), 23.
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43.
- Roelen, C. A. M.,Koopmans P. C., De Graaf J. H., vanZandbergen J. W., Groothoff J. W. (2007). Job demands, health perception and sickness absence. *Occupational Medicine* 2007, 57, 499-504.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L., (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudemonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 57(6).
- Ryff, C. D., and Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well being revisited. *Journal Of Personality And Social Psychology*.
- Ryff, C.D., and Singer, B.H. (2006). Know thyself and become what you are: a eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*. 9: 13-39.
- Samsari, P. Eleni, Spyridon Georgios Soulis. 2019. Problem Solving and Resilience Self-Efficacy as Factors of Subjective Well-Being in Greek Individuals With and Without Physical Disabilities. *International Journal of Special Education*. s.33 c.4: 938-953.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement:A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Seligman, M. E. P., (2002). *Gerçek Mutluluk*, çev. S. K Akbaş, HYB Basım Yayın, Ankara.
- Süral Özer, P., Topaloğlu, T.,& Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Academic Review*, 13(4), 437-447
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28 (3): 374–384
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4).
- Uslu, T., Özgür, E., Rodoplu Şahin, D. ve Z. Gündoğdu Şanlı (2010).“Cross- Cultural and Demographical Examination of Positive Organizational Behaviors and the Mediating Effect of Positive Psychology at Work and Organization”, 12th European Congress of Psychology, July 4-8, Istanbul,
- Vatansever, Ç. (2014). Risk Değerlendirmede Yeni Bir Boyut: Psiko-sosyal Tehlike ve Riskler. Çalışma ve Toplum, 40(1).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2007). The Role Of Personal Resources in The Job Demands-Resources Model. International Journal of Stress Management, 14(2), 121-141.
- Zarbova, B. & Karabeliova, S. (2018). Stress and well-being. In Paper Conference.

## EXTENDED SUMMARY

### **The Relationship Between Job Demands-Business Resources Model And The Psychological Well-Being Of The Employees**

**Gülhan ALCAN\***

The “job demands and resources” model, which is one of the concepts that is thought to shape the perception of the employee about work and workplace and is one of the researched concepts, is a model that has emerged in recent years. Since the model is a new model, there are no studies dating back to old times in the literature, but new studies show that they have a considerable effect on employees' positive or negative attitudes towards their jobs. Each business environment has its own unique business demands and job resources that have a significant impact on organizational outcomes. While the psychological, physical and social effects of the efforts required by a job on the employee are defined as job demands, job resources refer to the opportunities and gains that enable the employee to achieve successful results, reducing these effects.

Harsh working conditions, increasing working hours in institutions push the limits in the lives of individuals and cause them to be affected psychologically and physiologically. While businesses compete fiercely in their market conditions, the cost-

---

\* gulhan.alcan@gmail.com, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ORCID No: 0000-0001-9279-1628



oriented strategies they implement can create imbalances between business demands and business resources in their workplace. This imbalance in demand and resources in the work environment, which may occur due to various reasons, has negative consequences on the psychological well-being of the employees. In cases where business demands are intense; individuals will have negative psychological well-being by encountering situations such as stress, burnout, and depression. The regulation of job demands or the provision of sufficient job resources have a positive effect on the psychological well-being of individuals. As a result, job satisfaction and employee performance increase.

The relationship between job demands and resources and the psychological conditions of the employees and as a result of this, organizational performance are phenomena that cannot be separated from each other. Quantitative, emotional and mental job demands such as workload, time pressure, shift work, overtime schedules, customer relations, psycho-social risk factors are seen as today's important sources of stress and these work demands have a negative impact on psychological well-being. All these job demands are effective not only in the business environment but also in the private life of the individual. As a matter of fact, the negative affect of the individual in general is due to the psycho-social risks in the work environment, which also negatively affect the individual's private life. Therefore, in this study, it is thought that job demands and resources are variables that can affect the psychological well-being of the individual in his / her work and private life. As a result, it has been tried to express that the job performance will change. As the quantitative demands such as workload and time pressure increase in the workplace, it is seen that negative psychological factors such as stress, burnout and depression appear in the individual. However, it is considered that psychological well-being of individuals is negatively affected.

In a study examining the relationship between Job Demands and Job Resources Model and psychological well-being, the effect of managerial support perception within the scope of job resources was evaluated. It was found that employees' psychological well-being is at a high level and perceived administrative support affects their psychological well-being.

There are many studies in the literature examining performance and career within the framework of the Business Demands and Business Resources Model. As stated in the

literature, progress in individuals' performance and career will lead to significant improvements in their psychological well-being. In the researches, it has been determined that job resources have a partial mediating effect on job passion and professional competence. In terms of psychological well-being, in the research, it was found that career development has a role in increasing the well-being of employees. In another study, the increase in job demands has an increasing effect on the level of burnout in employees and a decrease in their commitment to work. On the other hand, the increase in work resources has an effect on increasing work commitment and reducing burnout. The increase in job resources will be an important factor in the well-being of individuals by reducing burnout. Excessive work demands will have negative effects on psychological well-being. A work environment in which business demands and work resources are balanced is very important for the productivity and happiness of the employees. To summarize, many studies have determined that the balance of job resources and job demands can be effective in the formation of organizational attitudes such as job retention and burnout.

In order to improve psychological well-being, motivational practices that increase the well-being of the individual in the workplace and job resources that will help the individual cope with job demands are needed. In this case, against job demands that increase work stress, organizations should help to reduce the stress caused by the work demands of the employees by increasing their work resources. It is clear that measures should be taken in workplaces against job demands that overly strain the individual's capacity. Appropriate configurations should be made in organizations to prevent workload and time pressure that negatively affects psychological well-being. Regular training should be provided to employees and they should be ensured to develop their skills in coping with workload. Open communication should be established between the employee and the manager, and the encouragement of employees to participate in decisions should be taken seriously. In addition, the establishment of employee assistance programs and support from work psychologists are some of these measures.