

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ VE BUNA
YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müberra OFLAZ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

MAYIS, 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ VE BUNA
YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müberra OFLAZ

(Y1412.040020)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

MAYIS, 2018



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040020 numaralı öğrencisi Müberra OFLAZ'ın "İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.04.2018 tarih ve 2018/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *başarılı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :02/05/2018

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Nurgün KOMŞUOĞLU YILMAZ

3) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Fethi GÜRÜN

[Handwritten signatures of Prof. Dr. Salih Güney, Dr. Öğr. Üyesi Nurgün Komşuoğlu Yılmaz, and Dr. Öğr. Üyesi Fethi Gürün]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “ **İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama** ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (01/06/2018)

Müberra OFLAZ



ÖNSÖZ

Günümüzde bireyler gerek gündelik yaşamlarında gerekse de günün önemli bir zaman dilimini kapsayan iş yaşamında belli boyutlarda stres kaynakları ile karşılaşmaktadırlar. Stres kaynaklarının doğru ve hızlı tespiti stresin olumsuz sonuçlarının azaltılmasında etkili olmaktadır. İş yaşamında stres bireylerin iş motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu çalışma kapsamında iş stresi, stresin nedenleri, stres sonuçları ve stresle baş etme yolları; motivasyon, motivasyon kuramları ve motivasyon araçları konularının araştırılması yapılmıştır. Betimsel literatür tarama tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada daha önceden yazılan kitap, makale, tez ve internet kaynaklarından faydalanılmıştır.

Çalışmalarında beni yönlendiren ve desteğini yanımda hissettiğim, çalışmalarından ve tecrübelerinden faydalanmış olduğum, bu süreçte desteğini esirgemeyen Tez Danışmanım Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, anket uygulamamda gerekli izinleri ve desteği sağlayan Zeytinburnu Belediye Başkan Yardımcısı Sayın Zafer ALSAÇ'a, her zaman eğitime, yeniliğe ve gelişime açık olan ve etrafındakilerini de bu yönde teşvik eden sevgili eşim Hüseyin OFLAZ'a ve araştırmalarımnda çalışmalarından faydalandığım, kaynaklarda adı geçen tüm kişi ve kurumlara teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran 2018

Müberra OFLAZ



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvi
ÖZET.....	xviii
ABSTRACT	xx
1. GİRİŞ	1
2. STRES KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, AŞAMALARI, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	2
2.1 Stres Kavramı ve Tanımı.....	2
2.2 Stresin Önemi	4
2.2.1 Stresin çalışanlar açısından önemi	4
2.2.2 Stresin çalışanların aileleri açısından önemi.....	5
2.2.3 Stresin yöneticiler açısından önemi	6
2.2.4 Stresin işletmeler açısından önemi	7
2.3 Stresin Aşamaları	8
2.3.1 Stresin alarm aşaması.....	8
2.3.2 Stresin dayanma aşaması	9
2.3.3 Bitkinlik aşaması.....	10
2.4 Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	10
2.4.1 Stresin engellenme ile ilişkisi	11
2.4.2 Stresin çatışma ile ilişkisi	11
2.4.3 Stresin endişe ile ilişkisi	11
2.4.4 Stresin baskı ile ilişkisi	12
3. STRESİN KAYNAKLARI, BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI.....	13
3.1 Stresin Kaynakları	13
3.1.1 Bireysel stres kaynakları	14
3.1.1.1 Kişilik yapısı	14
3.1.1.2 Yaş	15
3.1.1.3 Cinsiyet	15
3.1.1.4 Yaşam ve kariyer değişikliği.....	16
3.1.2 Grupsal stres kaynakları.....	16
3.1.2.1 Grupta birlik ruhunun eksikliği.....	17
3.1.2.2 Sosyal destek ruhunun eksikliği.....	17
3.1.2.3 Çalışanlar ve gruplar arasında çatışma.....	18
3.1.2.4 Grupta huzursuzluk olması	18
3.1.2.5 Yönetici ve çalışma arkadaşları ile geçimsizlik	18
3.1.2.6 Grupta dedikodu yapılması	19
3.1.3 Örgütsel stres kaynakları	19

3.1.3.1 Görevin yapısına ilişkin stres kaynakları	19
3.1.3.2 Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları	22
3.1.3.3 Örgütün Kültür Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	25
3.2 Stresin Belirtileri.....	28
3.2.1 Fiziksel belirtiler	28
3.2.1.1 Yüksek tansiyon	28
3.2.1.2 Terleme.....	28
3.2.1.3 Nefes darlığı	28
3.2.1.4 Alerji.....	29
3.2.1.5 Baş ağrısı	29
3.2.1.6 Aşırı yorgunluk	29
3.2.1.7 Mide bulantısı.....	30
3.2.2 Davranışsal belirtiler.....	30
3.2.2.1 Sigara kullanımı	30
3.2.2.2 Uyuma isteği	30
3.2.2.3 Uykusuzluk.....	30
3.2.2.4 Yemek yeme isteği	31
3.2.2.5 İştahsızlık	31
3.2.2.6 Alkol kullanımı	31
3.2.3 Psikolojik belirtiler.....	31
3.2.3.1 Aşırı gerginlik	32
3.2.3.2 Geçimsizlik.....	32
3.2.3.3 İşbirliğinden kaçınma.....	32
3.2.3.4 Gereksiz ve yersiz endişe	32
3.2.3.5 Yersiz telaş	33
3.2.3.6 Kendini yetersiz hissetme.....	33
3.2.3.7 Depresyon.....	33
3.3 Stresin Sonuçları.....	34
3.3.1 İşgücü devri.....	34
3.3.2 Verimsizlik.....	34
3.3.3 İşe yabancılaşma	35
3.3.4 Tükenmişlik	35
3.3.5 İş kazaları	36
3.3.6 İşten ayrılma.....	36
4. İŞ STRESİ İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	37
4.1 İş Stresi ile Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler.....	37
4.1.1 Beslenme	38
4.1.2 Bedensel hareketler	38
4.1.3 Biyolojik geri bildirim	39
4.1.4 Meditasyon.....	39
4.1.5 Solunum hareketleri	40
4.1.6 Gevşeme.....	41
4.1.7 Sosyal destek.....	41
4.1.8 Sosyal ve sportif faaliyetlere katılım	42
4.1.9 Masaj.....	42

4.1.10 Zaman yönetimi	42
4.2 İş Stresi ile Başa Çıkmada Organizasyonel Yöntemler.....	43
4.2.1 Çalışma şartlarının iyileştirilmesi	43
4.2.2 İşgüvenliği sağlama	43
4.2.3 Sağlıklı iletişim ve yönetim tarzı	44
4.2.4 Esnek çalışma saatleri.....	44
4.2.5 Personel destek programları yapma ve kişisel gelişimi destekleme	45
4.2.6 Etkili performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin kurulması..	45
4.2.7 İş yükünün azaltılması	46
4.2.8 İş tatminini yükseltmek.....	46
5. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, SÜRECİ, MOTİVASYON KONUSUNDA BİLİNMESİ GEREKEN KAVRAMLAR VE ORGANİZASYONLARDA UYGULANAN MOTİVASYON YÖNTEMLERİ	48
5.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	48
5.2 Motivasyonun Önemi	51
5.2.1 Motivasyonun işgörenler açısından önemi	52
5.2.2 Motivasyonun yöneticiler açısından önemi	53
5.2.3 Motivasyonun işletmeler açısından önemi	54
5.3 Motivasyon Süreci.....	55
5.4 Motivasyon Konusunda Bilinmesi Gereken Temel Kavramlar	55
5.4.1 İhtiyaç	55
5.4.2 Dürtü	56
5.4.3 Günü.....	56
5.4.3.1 Başarı güdüsü	56
5.4.3.2 Bağlanma güdüsü	57
5.4.3.3 Yarışma güdüsü.....	57
5.4.4 Güç.....	57
6. ORGANİZASYONLARDA YÖNETİCİLERİN YARARLANDIĞI MOTİVASYON TEKNİKLERİ	59
6.1 Gözdağı	59
6.2 Yarışma ve Rekabet.....	59
6.3 Ayrıcalıklar Tanıma	60
6.4 Ceza ve Ödül	60
6.5 Meslek veya Kurumu ile Özdeşleşme	60
7. ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEDE ETKİLİ OLAN KURAMLAR.....	61
7.1 Motivasyon Konusunda Geliştirilen Kapsam Kuramları	62
7.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	63
7.1.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı	66
7.1.3 McClelland'in başarı kuramı	68
7.1.4 Clayton Alderfer'in ERG kuramı	69
7.2 Motivasyon Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları	71
7.2.1 Vroom'un beklenti kuramı.....	71
7.2.2 Adams'ın eşitlik kuramı.....	72
7.2.3 Edwin Locke'un amaç kuramı	74

7.2.4 Porter-Lawler beklenti kuramı	75
7.2.5 Davranış düzeltim kuramı	77
8. ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEDE ETKİLİ OLAN ARAÇLAR, YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ	78
8.1 Çalışanları Motive Etmede Etkili Olan Araçlar	78
8.1.1 Ekonomik araçlar	78
8.1.1.1 Ücret artışı	78
8.1.1.2 Primli ücret	79
8.1.1.3 Kâra katılma	79
8.1.1.4 Ekonomik ödül	79
8.1.2 Psiko-sosyal araçlar	79
8.1.2.1 Bağımsız çalışma	79
8.1.2.2 Güç ve yetki	79
8.1.2.3 Sosyal statü	80
8.1.2.4 Eğitim ve geliştirme	80
8.1.2.5 Psikolojik güvence	80
8.1.2.6 Öneri sistemi	80
8.1.2.7 Çevreye uyum	80
8.1.2.8 Önem ve değer vermek	81
8.1.2.9 İlginç ve önemli iş	81
8.1.3 Sosyal araçlar	81
8.1.3.1 Örgütsel ve yönetsel araçlar	81
8.2 Çalışanları Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları	83
8.3 İş Stresinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri	83
9. ÜLKEMİZDE BELEDİYE YAPISI VE UYGULAMA ÇALIŞMASI.....	85
9.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
9.2 Araştırmanın Yöntemi	86
9.2.1 Araştırmanın evreni ve örnekleme	86
9.2.2 Sayıltı	86
9.2.3 Araştırmanın sınırlılığı	86
9.2.4 Anketlerin dağıtılması ve dönüş oranı	86
9.2.5 Araştırmanın hipotezleri	87
9.3 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntem ve Analizler	92
9.3.1 İstatistiksel analiz	92
9.3.2 Güvenirlik analizi	93
9.4 Veri Toplama Araçları	93
9.5 Bulgular	98
10. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	125
KAYNAKLAR.....	128
EKLER.....	134

KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
a	:Anova Test
b	:Independent Test
c	:Kruskal Wallis Test
çev	:Çeviri
d	:Mann-Whitney U Test
KHO	:Kara Harp Okulu
N	:Örneklem Genişliği
p	:Ana Kütle Korelasyon Katsayısı
r	:Spearman Korelasyon Katsayısı
s	:sayfa
ss	:sayfa sayıları
vb	:ve benzeri
vs	:vesaire
β	:Regrasyon Katsayısı



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 9. 1: Stres Nedenleri, Stres Sonuçları, Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Çizelgesi.....	93
Çizelge 9. 2: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	99
Çizelge 9. 3: Ankete Katılanların Çalışma ve Yaşamla İlgili Değişkenlere İlişkin Verileri	100
Çizelge 9. 4: Yaş Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi	101
Çizelge 9. 5: Cinsiyet Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi	102
Çizelge 9. 6 : Medeni Durum Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi..	102
Çizelge 9. 7: Eğitim Durumu Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi ..	103
Çizelge 9. 8: Hizmet İçi Eğitim Alım Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi.....	104
Çizelge 9. 9: Kıdem Yılı Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi	104
Çizelge 9. 10: Stres Nedenleri Ölçeği için Kıdem Gruplarına Göre Karşılaştırmalar	105
Çizelge 9. 11: Görev Pozisyonu Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi	105
Çizelge 9. 12: Haftalık Mesai Süresi Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi.....	106
Çizelge 9. 13 : Gelir Düzeyi Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi....	107
Çizelge 9. 14: İkamet Durumu Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi	107
Çizelge 9. 15: Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi	108
Çizelge 9. 16: Yaş Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi.....	108
Çizelge 9. 17: Cinsiyet Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi	109
Çizelge 9. 18: Medeni Durum Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi .	109
Çizelge 9. 19: Eğitim Durumu Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi.	110
Çizelge 9. 20: Hizmet İçi Eğitim Alım Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi.....	111
Çizelge 9. 21: Kıdem Yılı Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi.....	111
Çizelge 9. 22: Görev Pozisyonu Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi	112
Çizelge 9. 23: Haftalık Mesai Süresi Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi.....	113
Çizelge 9. 24: Gelir Düzeyi Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi	113
Çizelge 9. 25: İkamet Durumu Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi	114
Çizelge 9. 26: Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi	114
Çizelge 9. 27 : Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi.....	115
Çizelge 9. 28: Cinsiyet Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi....	115

Çizelge 9. 29: Medeni Durum Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi	116
Çizelge 9. 30: Eğitim Durumu Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi	117
Çizelge 9. 31: Hizmet İçi Eğitim Alım Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi	117
Çizelge 9. 32: Motivasyon Araçları Ölçeği için Hizmet İçi Eğitim Alımı Gruplarına Göre Karşılaştırmalar Çizelgesi	118
Çizelge 9. 33: Kıdem Yılı Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi	118
Çizelge 9. 34: Görev Pozisyonu Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi	119
Çizelge 9. 35: Haftalık Mesai Süresi Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi	120
Çizelge 9. 36: Gelir Düzeyi Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi	120
Çizelge 9. 37: İkamet Durumu Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi	121
Çizelge 9. 38: Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi	121
Çizelge 9. 39: Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi Çizelgesi	122
Çizelge 9. 40: Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi Çizelgesi.....	123

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3. 1 : Stres Kaynakları	27
Şekil 7. 1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	65
Şekil 7. 2 : Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı	68
Şekil 7. 3 : Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı	70
Şekil 7. 4 : Alderfer'in ERG Teorisi.....	71
Şekil 7. 5 : Adams'ın Eşitlik Kuramı	73
Şekil 7. 6 : Porter-Lawler'in Beklenti Kuramı	76



İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüzde küreselleşme, artık bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu kabul ediliş ile beraber iş dünyası da küreselleşmeden payını alarak rekabet içerisinde olduğu çevreyi “dünya” olarak görmeye başlamıştır. Mücadele sahası olarak tüm dünyayı kabul etmek zorunda kalan ya da daha küçük ölçekte kalıp sadece bulunduğu ülkeyi kendisine mücadele sahası seçen işletmeler ve kamu kuruluşları ekonomik dünyada var olma adına çalışanlarını en iyi şekilde motive etmek zorundadır. Bu nedenle motivasyon konusu artık iş dünyasında en önemli kavramlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır. Ayrıca sadece motivasyon konusu değil çalışan üzerinde kimi zaman olumlu kimi zaman olumsuz etkiye sahip stres konusu da üzerinde durulması gereken elzem konulardan biri haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş motivasyonu ve iş stresi arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir. Çalışmanın uygulama bölümünde stres ve motivasyon arasındaki ilişki belediye çalışanları üzerinde incelenmiştir.

Tez üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada stres kavramı, stres kaynakları belirtileri ve sonuçları üzerinde durulmaktadır. Bölüm içerisinde stres ile mücadele konusu ayrı bir şekilde ele alınmıştır. Tezin ikinci aşamasında motivasyon kavramı, iş görenlerin motive edilmeleri ve motivasyon konusunda izlenecek yöntemler ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü aşaması ise, belediye çalışanları üzerinde motivasyon ve stres ilişkisine yönelik uygulamadır. Çalışmanın amacına uygun olarak, iş stresi ile motivasyon ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Bu çalışma için kullanılacak veriler, İstanbul Zeytinburnu Belediyesi'nde; İmar Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Müdürlüğü, Zabıta ve Fen İşleri Müdürlüğü'nde çalışan 211 personele 100 sorudan oluşan bir anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırmada tüm veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Değişken tipine göre gruplar arası karşılaştırmalarda Independent T test, Anova, Kruskal Wallis Test kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve regresyon ile incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Motivasyon, Motivasyon Kuramları, Stres, Stres Faktörleri, Stresle Baş Edebilmenin Yolları, Çalışanların Stres ve Motivasyonu*



THE EFFECT OF JOB STRESS ON THE MOTIVATION OF THE EMPLOYEE AND THE PRACTICE INTENDED FOR IT

ABSTRACT

Today globalization has been accepted as a reality. Business market has started to see its environment as the world by getting its share of the globalization with this acceptance. Business companies and state corporations which have to admit the whole world as the field of challenge or the ones which are small-scaled and choose the country that they live in as the field of challenge have to motivate their employees in the best way to survive in the financial world. Therefore, the concept of motivation has been seen as one of the most crucial subjects in business life now. In addition, not only the subject of motivation but also the subject of stress which sometimes have positive and sometimes negative effects on the employees have become one of the essential areas that has to be taken into consideration.

The aim of this study is to define what kind of a relationship there is between job motivation and job stress of the employees. The relationship between stress and motivation has been studied on the employees in the municipality in the implementation section.

The study consists of three steps. In the first step, the concept of stress, sources of stress and their results have been considered. Coping with stress also has been discussed in this step. In the second step of the study, the concept of motivation, motivating the workers and the methods of motivation have been dealt with. The third step of the study contains the application towards the relationship between motivation and stress on the employees of the municipality. In accordance with the study, the method of survey was used to define the relationship between job stress and job motivation. The data which was gathered in this study was obtained by conducting a survey including 100 questions to the 211 personnel who work at Directorate of Development, Directorate of Support Services and Directorate of Public Security Services and Technical Works at Zeytinburnu Municipality. All the data was analyzed by SPSS 22.0 program in this study. Independent T test, Anova, Kruskal Wallis Test were used for intergroup comparisons according to the type of the variable. The relationships between variables were analyzed by correlation and regression methods.

Keywords: *Motivation, Theories of Motivation, Stress, Factors of Stress, The Methods of Coping with Stress, Stress and Motivation of the Workers.*



1. GİRİŞ

Günümüzde insanlar gündelik hayatlarında ve iş yaşamında, çeşitli şekil ve seviyede stres altında kalmaktadırlar. Günün önemli bir zaman dilimini kapsayan çalışma hayatında stres kaynağı olabilecek etkenlerin yoğunluğundan dolayı bu durum günün çalışma dışı vakitlerini de etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında stres konusu ve çözümü yönünde motivasyon kaynakları araştırılmıştır.

Çalışma hayatında motive olmuş bir bireyin stres düzeyinde görülen iyileşme çalışanlar üzerinde motivasyonu artırıcı yöntemlerin araştırılmasına yol açmıştır. İnsanlar üzerinde stresin fizyolojik, psikolojik etkileri bulunmaktadır. Stres kaynaklarının tespiti stresin etkilerini azaltmada en öncelikli konudur. İş stresi, çalışanlar üzerinde motivasyonunun dolayısıyla performansının düşmesine, işe yabancılaşmasına hatta bir aşama sonra işten ayrılmasına varan olumsuz etkilere sebep olmaktadır.

Çalışma kapsamında iş stresi, stresin nedenleri, stres sonuçları ve stresle baş etme yolları; motivasyon, motivasyon kuramları ve motivasyon araçları konularının literatür taraması yapılmıştır. Uygulama bölümünde ise çalışma kapsamında hazırlanan uygulama testi Zeytinburnu Belediyesi'nde yapılmıştır. Anket soruları demografik özellikler haricinde stres nedenleri, stres sonuçları ve motivasyon araçları ile ilgili olmak üzere 3 ana grupta sunulmuştur. Anket verileri SPSS 22.0 programında Frekans Dağılımı, Anova Testi, Doğrusal Regresyon yöntemleriyle yorumlanmıştır.

2. STRES KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, AŞAMALARI, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.1 Stres Kavramı ve Tanımı

Stres kavramı çağımızda yediden yetmiş herkesin kullandığı, duyduğumuzda bile bizi negatif etkileyen ama hayatımızdan çıkaramayacağımız bir terim haline gelmiştir. Stresi yaratan unsurları hayatımızdan çıkaramayacağımıza göre strese hakim olmayı öğrenmeliyiz. İşte stres yüklenir eve geliriz evde de üzerine çoğu zaman ilaveler yapar sabah tekrar işe gideriz hatta işle ev arasında da trafik stresi ile baş etmeye çalışırız ve bu döngü sürer gider. Ancak stres, yazması zor, söylemesi zor, başa çıkması da zor olan bir terim olmakla birlikte insanları motive etmek gibi pozitif etki yaratabilecek bir güce de sahiptir.

Stres kelimesinin, 1700'lü yıllarda bela, dert, keder, elem anlamlarında, 1900'lü yılların başında ise baskı, güç, zorluk anlamlarında kullanıldığını görmekteyiz. Latince bir kelime olan stres "Estrictia" kelimesinden gelmektedir (Güney, 2013:320).

Stres ile ilgili bazı tanımları da şöyle sıralayabiliriz:

- Stres, fiziksel, ruhsal, davranışsal sonuçları olan, kişinin verimlilik düzeyini ve ortaya çıkardığı işin kalitesini etkileyen yaşam gerçeği (Ersarı, Naktiyok, 2012:84).
- Bireyin çevresel uyarıcılara verdiği genel tepkidir (Güçlü, 2001:92).
- Örgüt yöneticilerinde bedensel, ruhsal ve davranışsal olarak değişikliklere yol açan iç ve dış etkenlere karşı adapte olma sürecidir (Güney, 2012a:283).
- Stres, kaldırabileceğimizin üzerindeki baskılara fiziksel, ruhsal, davranışsal ve duygusal olarak verdiğimiz tepkilerdir (Karabacak, 2010:68).
- Bireyin kendi fiziksel ya da ruhsal yapısında veya dış çevresinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz değişikliklere verdiği tepkilerin bütünüdür (Çakır, 2006:3).

Canon'a göre, Karşımıza çıkmasını istemediğimiz dış etmenlerden dolayı bozulan fizyolojik yapımızı tekrar dengeye getirebilmemiz için ihtiyaç duyulan fizyolojik uyaranlardır. Lazarus'a göre ise kişilik özellikleri dolayısıyla kaldırabileceğinin üzerinde ve bireyin kendisini zorlayan ilişkilerin bütünüdür (Soysal, 2009a:18).

Bu tanımlardan yola çıkarak stres, insanların iç huzurunun, bedensel huzurunun ve davranış özelliklerinin bozulmasına sebep olan kendi kontrolü dışında karşılaşmak durumunda kaldığı ve başa çıkması gereken gerilim halidir. Kişinin çevreden gelen beklentilere kendi kişilik özellikleri, yeterlilikleri ve yetenekleri ile cevap verememesi halinde oluşan tepki ve aşırı baskının doğurduğu gerilimdir. Hatta çoğu zaman insan sağlığını etkileyen sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bireyin kapasitesinin üzerine çıkması beklendiğinden, çevreyle olan uyumunun bozulmasına ve kendisini fiziksel ve psikolojik olarak zorlamasına sebep olur.

Tanımlardan anlaşılacağı üzere stres iki farklı şekilde ifade edilebilir: Uyarıcı ve tepki. Uyarıcı, karşılaştığımız bir olay sonucu ortaya çıkması hali, tepki ise karşılaştığımız bir olaya karşı bazen de kendi kafamızda yarattığımız gerçek olmayan, olmasından şüphe ettiğimiz tehditlere karşı verdiğimiz bedensel ya da ruhsal cevaptır.

Tepkiyi oluşturan durum ya da olayı stres kaynağı, vücudun verdiği tepkiyi de stres olarak adlandırabiliriz. Stres kaynağı trafikte yoğunluk, işten atılma, hastalık, kaza olabilirken bunlara bağlı olarak ortaya çıkan tepki de stresi meydana getirmektedir. Aynı stres etkenleri insanlarda farklı etki yaratabilir. Birini strese sokan bir olay başka birinde heyecan yaratabilir. Kimi yükseğe çıkmaya korkarken kimi de metrelerce yüksekten atlamaktan heyecan ve zevk duyabilir. İnsanların ilgi alanları, yetenekleri, kapasiteleri, yetiştirilme tarzları, fiziksel ve ruhsal durumları farklılık gösterdiği gibi onları strese sokacak faktörler de değişkenlik gösterebilmektedir.

Stres kavramını sözlük tanımlarından yola çıkarak kabul etmek ve değerlendirmek psikoloji bilimi açısından yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir. Yani basit manasıyla stresi bir nesne, durum ya da sisteme uygulanan güç, basınç, tazyik olarak kabul edildiğinde her bireyde aynı duygusal tepkilere yol açacağı anlamı çıkarılabilmektedir. Oysa aynı stres kaynağı her bireyde aynı duygusal tepkilere yol açmaz. Stres kaynağının bireyler tarafından nasıl algılandığı önem arz etmektedir (Yıldırım, 1991:176).

Görüldüğü gibi stres tanımlanması zor ama stres kaynaklarından uzak durması, stresi hayatımızdan çıkarması mümkün olmayan bir kavramdır.

2.2 Stresin Önemi

Stres, bireyler üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yapan ve onların çalışma hayatlarındaki verimini, aileleri ve yakınlarıyla olan ilişkilerini, iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerini ve çalıştıkları işletmeye olan katkılarını etkileyen geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Strese neden olan birtakım olaylar olduğu gibi, stresin insanlar üzerinde yol açtığı bir takım etkiler de bulunmaktadır. Zamanımızın büyük bir kısmını işimizle harcamakta geri kalanını da ailemizle geçirmekteyiz. Bu yüzden stresin önemini çalışanlar açısından, çalışanların aileleri açısından, yöneticiler açısından ve işletmeler açısından ele alabiliriz.

Stresin önemini dört başlık altında açıklamak uygun olacaktır.

2.2.1 Stresin çalışanlar açısından önemi

İnsanları strese sokan temel etkenlerin başında çalışma hayatı gelmektedir. Bireyin çalışma şartları, kişiye taşıyabileceğinden daha fazla işin yüklenmesi, işin karmaşıklığı, sürekli aynı işi yapma, kaldırabileceğinden fazla sorumluluk yüklenmesi, hızlı değişen teknolojik gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, beklediği kariyer hedefine ulaşamaması, iş arkadaşları veya yönetimle olan çatışmalar çalışanların stres yüklenmesine sebep olmaktadır.

Çalışanlar bazen çalıştıkları ortamdan kaynaklı bazen de kendi kendilerine yarattıkları etmenlerden dolayı ortaya çıkan stresin, çalışanın performansını düşürmek, fizyolojik ve psikolojik olarak sağlığının etkilenmesi, çalışma ortamındaki iş arkadaşları ile ilişkilerinin olumsuz etkilenmesi ve iş kazalarının ortaya çıkması gibi sonuçlarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Özcan, Ünal, Çakıcı, 2014:126).

İş stresi çalışanların verimliliğini ve enerjisini düşüren, insani ilişkilerini etkileyen, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklara yol açabilen bir etkidir. Bunun yanı sıra stres, çalışan motivasyonunu ve performansını arttıracak etkilere de sebep olabilir.

İş stresi bazen kendini belli etmeyebilir ya da işgören bunu doğrudan paylaşmak istemeyebilir. Kişide unutkanlık, dalgınlık, toleransında azalma, uykusuzluk ve tahammülsüzlük gözleniyorsa; iş stresi altında olduğunu anlamak mümkün olur.

İş stresi; sağlık problemlerine yol açabilir. Bu problemler; kalp - damar problemleri, iskelet, sırt bel boyun ağrısı, mide - bağırsak problemleri, bağışıklık sisteminin zayıflaması ve kronik yorgunluk şeklinde gözlenebilir.

Stresin iş yaşamındaki etkileri kontrol altına alınmadığı takdirde tıbbi müdahale gerektirecek boyutlara evrilmesi durumu ortaya çıkabilmektedir.

2.2.2 Stresin çalışanların aileleri açısından önemi

Literatür taramaları iş ve aile stresinin birbirini etkilediğini göstermektedir. Zamanımızın çoğunu işte geçirmekte ve bazı yaşadığımız problemleri işte bırakmayı başaramamaktayız. Aynı şekilde aile içerisinde yaşanan krizlerde de stresi iş yerimize taşımaktayız. Aile yaşantımızda rayında gitmeyen durumlar olduğunda iş yerimizdeki verimliliğimiz düşmekte aynı şekilde iş yerinde karşılaştığımız sıkıntılar olduğunda aile ile olan ilişkilerimiz zedelenmeye başlamaktadır.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda iş stresini arttıran veya azaltan etkenlerden biri de çalışanların yakın çevresinden gördüğü sosyal destek olarak belirlenmiştir. Aile sosyal destek ile ilgili en başlıca etken olduğuna göre iş stresi üzerinde muhakkak etkileri olacaktır. İş stresi odakları, çalışanlarda sadece işte stresi oluşturmayacak aynı zamanda iş hayatı ile aile hayatı dengesinin bozulmasına ve iş-aile hayatı çatışmalarına yol açabilecektir (Efeoğlu, Özgen, 2007:241).

Çalışanların aileleri ile olan problemleri, onların sosyal hayatlarında ve iş hayatında strese girmelerine neden olabilmektedir. Çalışanların strese girmelerine yol açabilecek unsurlar şöyle maddelenebilir (Soysal, 2009a:27):

- Eşin ölümü veya boşanma,
- Çocuklarla ebeveynlerin ilişkisi,
- Eşlerden birinin aile içerisinde daha baskın olma isteği,
- Taşınma,
- Aile bireylerinin hastalığı vb. olaylar.

Çalışanların işle ilgili olan problemleri onların aile yaşantılarını da etkilemektedir. İşyerinde normalden fazla mesai harcamaları, ailelerine yeterince vakit ayıramamaları işteki ve ailelerindeki rolleri arasında çatışmaya sebep olabilir. Bunun sonucunda çalışanlarda memnuniyetsizlik, performans düşüklüğü, iş değiştirme

isteği, sağlık problemleri ile psikolojik problemleri ortaya çıkarabilir (elik, Turunç, 2009:222).

Yukarıda belirttiğimiz gibi aileden kaynaklı problemler sosyal hayatımızdaki stresimizi arttırıp iş hayatımızı etkilerken iş hayatımızda yaşadığımız problemlerde iş stresimizi arttırmakta ve aile hayatımızı da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

2.2.3 Stresin yöneticiler açısından nemi

Steers'e göre iş yaşamında stres, çalışanları ve özellikle yönetici pozisyonundakileri ruhsal ve bedensel açıdan etkilemekle kalmayıp sağlıklarında ve başarılarında önemli rol oynamaktadır (Güney, 2012b:408).

Geçmiş yıllarda büyük ve orta ölçekli şirketlerde çalışan st düzey yöneticiler, "hayatlarını şirketlerine adanmış ve kendilerini bekleyen lme koşar adım giden fedailer" olarak görülüyordu. Fakat daha sonra yapılan çalışmalar bu fikrin yanlış olduğunu ortaya koydu. Çünkü st düzey yöneticilerin çoğu, iş hayatında yaşadıkları büyük sıkıntılara rağmen çok sağlıklı durumdaydılar. Çalışmalardan çıkan sonuç "hayatlarını şirkete adanmış kurbanlar"ın aslında orta düzey yöneticilerin olduğunu göstermekteydi. Bunu sebebi st düzey yöneticiler daha serbest hareket edebilirken orta düzey yöneticiler böyle bir imkana sahip değildirler ve ara kademe yöneticiler st kademe yöneticilerin baskısı ve ara kademenin de direnci arasında kalmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2011:76).

st düzey yöneticiler, fırsatları ve tehditleri önceden görebilmeli, değerlendirebilmeli ve karşılaşılabilecek problemlerin üstesinden gelebilecek yetenek, bilgi ve birikime sahip olmaları gerekmektedir. Bu vasıfları taşımayanlar iş stresini yoğun olarak yaşayabilmektedir. İşletmelerin ana amacı kar elde etmek olduğuna göre her türlü kayıp yöneticinin sorumluluğunu yerine getirememiş olmasına bağlanabilecektir. Bu nedenle yöneticilerin kendini her zaman gelişime açık tutması gerekecektir. Her şeyden önce işletmenin bütünüyle değişime ve gelişime açık bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu yüzden alt kademe yöneticilerin ve çalışanların değişime ve gelişime göstereceği direnç yöneticinin bu sebeple yükleneceği stresle başa çıkmasını gerektirecektir.

2.2.4 Stresin işletmeler açısından önemi

İş stresi, hızla değişen ve gelişen toplumlarda çalışanların ruhsal ve bedensel olarak zorlanmalarına sebep olmakla beraber çalışanların bu duruma farklı tepkiler göstererek değişime ayak uydurmalarını zorunlu kılmaktadır.

İş stresinin kaynaklarından bazıları Davis tarafından şöyle sıralanmıştır: İş arkadaşları ile çatışma, rol belirsizliği, zamanın kısıtlı olması, sıkı kontrollerin yapılması, yetkinin yetersizliği, örgüt ve çalışan değerlerinin uyuşmaması, engellenme, çalışma şartları, yabancılaşma, insan ilişkileri, işteki sorumlulukların fazla olması ve zaman baskısından kaynaklanabilir (Aydın, 2008:21).

Çalışma hayatındaki başarı ile stres arasında şu dört işlevsel bağlantı bulunmaktadır (Gürün, 2009:72):

- İş temel bir stres kaynağı olup, stres çalışanların yeteneklerini zorlayıcı ve sınırlayıcı etkiler yapabilir.
- İşin kendisinden kaynaklanmayan stres etmenleri zaman zaman işte de etkili olabilir.
- Birey yaptığı iş sayesinde stresi azaltabilir, işini yaparken sorunlarından uzaklaşabilir.
- İşteki başarı ya da başarısızlık düzeyi stresin göstergesi olabilir.

Yukarıdaki maddeleri özetleyecek olursak stres ile çalışan verimliliği arasında doğrudan bir ilişki vardır. İşletmeler açısından bakıldığında ise çalışanların verimlilikleri doğrudan işletmeyi etkileyen bir faktör olarak görülmektedir.

İşletmeleri yakından ilgilendiren stresin, birey tarafından yaşanıp örgüte yansıyan sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Sökmen, 2005:6-8):

- İşe geç kalma: Bireysel stres etkilerinden olan geç kalma, işletmeyi doğrudan etkileyen sonuçlar ortaya çıkaran davranışsal bir etkidir.
- İşe devamsızlık: İş görenin çalışma programı dahilinde işte bulunması gereken zamanda işe gelmemesidir. Aynı zamanda stres bazı sağlık problemlerine neden olarak işe devamsızlık yaratabilir.
- İş gören devir hızı: İşgören devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya

uzaklaştırılmalarını ifade eder. İşgören devir hızının makul seviyede tutulması, örgütün amaçlarına ulaşmasına fayda sağlayacaktır.

- Yabancılaşma: İş görenin çalıştığı kuruma karşı ortaya koyduğu duygusal tepkidir. İşe veya çalışma arkadaşlarına yabancılaşan çalışan işten ayrılma yoluna gidebilir.
- Performans: Stres, performansı olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir. İş görenlerin belli düzeyde stres altında olması onların performansını artırırken aşırı stres ise yaratıcılıklarını, performanslarını ve verimlerini olumsuz yönde etkileyecektir.

Görüldüğü gibi işletmelerdeki yaratıcılığın, verimliliğin ve performansın artırılması isteniyorsa çalışanların stres düzeyleri de kontrol altına alınmalıdır.

2.3 Stresin Aşamaları

Stresin bilimsel olarak tanımlamasını yapan en önemli isimlerden Hans Selye, yaptığı deneyler sonucunda vücudun stresli durumlarda verdiği tepkiyi üç aşamaya ayırmış ve buna da ‘‘Genel Uyum Sendromu’’ adını vermiştir (Güçlü, 2001:93).

Stresin aşamaları başlıca üç bölümde incelenebilir. Bu durumda insan vücudu alarm aşaması, dayanma aşaması ve bitkinlik aşaması olmak üzere üç temel aşamadan geçer (Ataman, 2009:586).

Bu aşamaları aşağıda geniş olarak ele almaya çalışacağız.

2.3.1 Stresin alarm aşaması

Bu aşama, organizmanın strese yol açan etkeni fark ettiği ve kendini korumaya geçtiği aşamadır. Beden, bir stres kaynağı ile karşılaştığında ‘‘savaş ya da kaç’’ tepkisi verir ve strese neden olan etkenler fark edilerek beden kendini korumaya geçer. Bedende gerçekleşen fizyolojik değişiklikler sonucunda stres odağıyla savaşmaya veya kaçmaya karar verir (Güçlü, 2001:94).

Bu aşamada sinir sistemi aktif hale gelerek salgı bezlerini uyarır. Kana bol miktarda adrenalin ve biyokimyasal maddeler pompalanır. Böylece insan vücudu, salgıların etkisiyle alarm durumuna geçer ve bu acil durumla baş etmeye hazırlanır (Ercan, Şar, 2004: 223). Bireyin vücudu ‘‘savaş veya kaç tepkisi’’ olarak adlandırılan bazı stres göstergeleri ile donatılmıştır. Vücutta kalp atışları artar, bununla beraber kasların

harekete geçmesi için gerekli olan kan miktarı ilgili bölgelere ulaştırılır. Kaslar gerilir, gözbebekleri büyür, solunum hızı ile kan basıncı oldukça artar. Vücutta fiziksel ve kimyasal değişiklikler meydana gelmeye başlar ve bununla beraber vücut stres odağı ile ya karşılaşmayı ya da kaçmayı tercih eder (Barut, Özkamalı, Tıngır, 2010:121).

Tüm bu tepkiler aslında bir canlının hayatta kalmak için gösterdiği yaşamsal tepkilerdir. Karşısına vahşi bir hayvan çıkan bir kişi düşünün. Bu durumda kişi ya savaşacak ya da kaçacaktır. Her iki durumda da kişinin göstermesi gereken fiziksel bir performans vardır. Bunun için vücut alarm durumuna geçer.

2.3.2 Stresin dayanma aşaması

Alarm aşamasını “uyum” ya da “dayanma aşaması” takip etmektedir. Strese neden olan etkenlere uyum sağlanırsa her şey normale döner. Dayanma aşamasında kişi karşılaştığı stres durumu ile mücadeleye girer ve stresli bir insanın gösterebileceği davranışları gösterir (Ergül, 2012:10).

Bu aşamada organizmanın alarm döneminde gösterdiği fiziksel ve ruhsal belirtiler kaybolur ve kişi fiziksel ve duygusal enerjisini ortaya çıkararak strese neden olan uyarıcının olumsuz etkilerine karşı koymaya çalışır. Birey stres sebebi ile baş edebilirse bitkinlik aşamasına geçilmemiş olur. Kaybetmiş olduğu enerji geri kazanılırken bir yandan da vücutta stresle mücadelesinde kalp atışları, tansiyon ve solunum düzene girmeye başlar gerilen kaslar gevşer. Stresle mücadele etmek için kişi elinden gelen tüm çabayı sarf eder. Stresli durumlarda gözlenen davranışlar belirli bir süre devam eder (Ataman, 2009:586).

Birey bu dönemde baş edebilecek yeterliliğe ve kapasiteye sahipse stres durumu ile başa çıkabilir. Stresi yenemeyen bireyler ise yoğun ve sürekli gerilim altında olmaktan bünyesi zayıf düşebilir ve bunun sonucunda tükenme aşamasına geçebilir (Aktaş, 2012:30).

Dayanma aşamasında birey stresle mücadele için elinden geleni yapmaya çalışır, strese uyum sağladıkça direnç düzeyi artar ve bu çabaları olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu aşamanın uzun sürmesi birçok hastalığa yakalanma riskini artırır. Stres faktörü etkisiz hale gelmediği sürece dayanma aşamasından bitkinlik aşamasına geçilmesi kaçınılmaz olacaktır.

2.3.3 Bitkinlik aşaması

Bu aşamaya geçildiğinin en önemli göstergesi dayanma aşamasında etkisini yitiren alarm aşaması tepkilerinin yeniden görülmeye başlanmasıdır. Bitkinlik aşamasında organizma stres faktörü ile mücadele için dayanma aşamasında kullandığı enerjinin tamamını yitirmişse sonuç ölüm olacaktır. Stres yaşayan kişide kullanılabilir enerji kaldıysa stresten dolayı bazı hastalıklar meydana gelecektir (Eşsizoglu, Işıklı, Güleç, Aksaray, Yenilmez, Kirel, 2013:12).

Tükenme aşamasında kişi, tüm direncini kaybetmeye başlar ve hayatı çekilmez olarak görür. Bu aşamada stresin uzun sürmesi vücut direncini düşürür, bireyde fizyolojik ve psikolojik problemler neticesinde tükenme hali yaşanır. Uykusuzluk, hayattan zevk alamama duygusu, öfke patlamaları, baş ağrıları, yalnızlık, çaresizlik, şüphencilik, güvensizlik, can sıkıntısı bu aşamada gözlenebilir. Bitkinlik iş yapma motivasyonunun azalması, kendine saygı duymama, empati yapamama, çalışırken konsantre olamama, yorgunluk, sigara ve alkol kullanımında artma, insanlarla ilişkilerde azalma ve uyku problemlerinin görüldüğü aşamadır (Aktaş, 2012:30).

Stresle mücadelenin yeterli olmadığı durumda kişiler bitkinlik aşamasına girerler ve vücut direnci tükenir. Fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar sonucunda tükenme hali ortaya çıkar.

2.4 Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stres kelimesinin literatürde engellenme, çatışma, endişe ve baskı kelimeleri ile özdeş anlamlarda kullanıldığını görmekteyiz. Aslında stres kelimesinin alt anlamlarına gelmekte olan bu dört farklı kelime stres kavramının içerisinde yer almaktadır.

Endişe, baskı, çatışma ve engellenme ne kadar uzun süre ve etkili davranışlarımızı kontrolü altına alırsa kişide o kadar şiddetli stres içerisinde kalmaktadır. Bazen de normal düzeyde etki eden bu faktörler insanların motivasyonuna olumlu etki yapabilmektedir.

Engellenme, çatışma, endişe ve baskı kavramlarının stresle ilişkisini başlıklar altında ele alıp inceleyeceğiz.

2.4.1 Stresin engellenme ile ilişkisi

Engellenme stres kavramında olduğu gibi çeşitli alt başlıklardan oluşmakta olup ‘‘hüsrán’’ veya ‘‘hayal kırıklığı’’ anlamlarında kullanılmaktadır. Stres kavramı ile aynı anlamı taşımamakta sadece bir alt başlığını oluşturmaktadır. Hayatın gerçeğlerinden olan engellenme, her zaman olumsuz olarak algılanmamalı hayata renk katmakta ve hayatı tekdüzelikten çıkarmaktadır (Gürün, 2009:77-78).

İhtiyaçlar ve beklentiler çok ve hatta sınırsız olmasına karşın ihtiyaçlara cevap verebilecek kaynaklar kısıtlı durumdadır. Bu da ister istemez engellenmeyi getirmektedir. Organ ve Hammer’a göre, engellenme süreklilik gösteriyor ve yeni hedefler oluşturulamıyorsa olumsuz engellenme ortaya çıkmakta bunun sonucunda da stresin ortaya çıkış sebepleri doğmaktadır (Ergül, 2012:7).

Yukarıda bahsedildiği gibi engellenme stresin meydana gelmesine etken olabilir ancak stresle aynı anlamda kullanılamaz bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.2 Stresin çatışma ile ilişkisi

Çatışma, birbirine ters düşen güdülerin aynı anda bireyi etkilemesi halidir (Cüceloğlu,1998a:282). atışmanın odağında anlaşamama, uyuşamama, ters düşme, inatlaşma vardır ve bu odaklarda birey kendi işine geleni ve kendi kafasında olanı yaptırmanın telaşındadır (Koçel, 2011:646).

Çatışma ve stres kavramı bazen yakın kavramlar gibi düşünölse de aslında çatışma stresin ortaya çıkmasına neden olan durumlardan biridir. Stres daha geniş, daha kapsamlı ve daha uzun süreli bir durum iken, çatışma daha dar ve daha kısa süreli bir kavramdır.

2.4.3 Stresin endişe ile ilişkisi

Endişe, tehlikenin veya zararı dokunabileceğini düşündüğümüz etmenlerin yaklaştığını düşünerek bunlara karşı emin olamama hissine kapılma halidir (Ergül, 2012:8). Endişe stresle yakından ilişkili olup tehlike ya da talihsiz bir durum ile karşılaşılacağına ilişkin beklenti ile ortaya çıkan bunaltı veya tedirginlik halidir. Endişenin dört belirti özelliği bulunmaktadır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (ifti, Öneren, Önem, 2013:71):

- Bilişsel belirtiler: Kontrolü kaybetme duygusu, çıldırma hissi, kötü haber beklentisi, konsantrasyon bozukluğu, etrafın farklılaştığını düşünme, fiziksel zarara uğrayacağına ilişkin kaygı.
- Davranışsal belirtiler: Ani irkilme, dona kalma, çabuk yorulma.
- Duygusal belirtiler: Sinirlilik, sabırsızlık, panik hali, çaresizlik, huzursuzluk, tasa, korku.
- Fizyolojik belirtiler: Çarpıntı, nefes darlığı, tansiyon, boğulma hissi, yutma güçlüğü, karın ağrısı, terleme, titreme, vb.

Stres endişe oluşumuna sebep olabilen çok önemli bir kaynak olarak göze çarpmaktadır. Endişe hali, hayattan keyif alan bir insanı tamamen bambaşka bir insan haline getirebilir. Stres ve endişenin etki ve sonuçları benzer özellikler göstermesine karşın, endişenin kaynağı net belli olmamakta streste ise kaynak net olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca stres endişeyi de içerisinde barındıran daha üst bir kavram olarak görülmektedir.

2.4.4 Stresin baskı ile ilişkisi

Baskı, strese neden olan etkenlerin en önemlilerindedir. Dış stres kaynakları arasında aileden kaynaklı, işyerinden kaynaklı, arkadaşlardan kaynaklı ve devlet kaynaklı baskılardan söz edilebilir. İç stres kaynakları ise bireyin kendi beklenti ve baskılarından meydana gelmektedir. İç stres kaynaklarına örnek hırs, maddecilik, rekabet ve hırçınlık verilebilir. İç ve dış baskıların tümü stres kaynağı olarak görülmektedir (Özkaya, Yakın, Ekinci, 2008:164).

Bireyin kişisel özellikleri, özel hayatı, iş yaşamı, yaşam standartları, aile yapısı, ekonomik sorunları, astlar, üstler veya meslektaşları ile yaşadığı sorunlar, ülke sorunları, ruhsal ve fiziksel sorunlar gibi pek çok kişisel, çevresel ve iş dışında oluşan durumlar ve olaylar çalışanların üzerinde baskı yaratmakta, onların yaşamlarını etkilemektedir.

Bireylerin üzerinde iş baskısı olabileceği gibi bir de toplumsal baskı olabilir. Toplumsal baskı o topluma ait gelenek ve göreneklerden kaynaklanabileceği gibi yasal yollarla da olabilir (Güçlü, 2001:100).

Stres kaynaklarından biri olan baskı, yaşamımızı olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, olumlu sonuçlara da götürebilecek iki yönlü bir olgudur.

3. STRESİN KAYNAKLARI, BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI

3.1 Stresin Kaynakları

Stresin hem bireysel hem de örgütsel kaynakları ve buna bağlı sonuçları vardır. Uzun süreli stres çalışanlar üzerinden bedensel ve ruhsal olumsuzluklara neden olabilir. Yapılan araştırmalar stresin çalışanların işten ayrılmasına kadar giden sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Çalışanın iş verimliliğinin, iş doyumunun ve çalışanın işe katkısının artırılması için stresin belli bir dengede tutulması gerekmektedir.

İşle ilgili birçok etken stres yaratabilir. İş yükünün fazla olması, işin sevilmemesi, maaşın yetersiz bulunması, zaman baskısı, iş güvencesinin bulunmaması, rol belirsizlikleri ya da yetki karmaşası, yetersiz ya da hızlı terfiler gibi sebepler iş stresine yol açabilir.

Diğer yandan iş ile ilgili stres kaynakları işin yapısından kaynaklı olabileceği gibi, şirketin yapısından, fiziksel çalışma şartlarından ve çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklı olabilir. Stres kaynaklarını ana başlıklar halinde detayları ile aşağıdaki gibi ele alabiliriz:

- Bireysel stres kaynakları,
- Grupsal stres kaynakları,
- Örgütsel stres kaynakları,
 - Görevin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları,
 - Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları,
 - Örgütün Kültür Yapısına İlişkin Stres Kaynakları.

3.1.1 Bireysel stres kaynakları

Bireysel stres kaynakları daha çok bireyin bedensel, psikolojik ve kişisel durumlarıyla ilgili olabilmektedir. Bireyin kişiliği, yaşı, sağlık durumu, yaşam şartları, aile yapısı stresle yakından ilgilidir. Bu faktörlerden bazıları başlıklar altında ele alınmış ve açıklanmıştır (Ataman, 2009:586, Aydın, 2008:29-31, Güney, 2012b:419, Sabuncuoğlu, Tüz, 1996:148, Güney, 2013:335, Soysal, 2009a:27, Eryiğit, 2000:22-23, Özmutaf, 2006:77, Yılmaz, 2012:118).

3.1.1.1 Kişilik yapısı

Kişilik, bireyin devamlılık gösteren davranış özellikleri ve dış çevreye uyum biçimi olarak tanımlanabilir. Kişilik bireylerin meslek hayatlarını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Kişiliği, yaptığı işe uygun değilse bireyin kronik stres ile karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır. Strese karşı hassasiyet kişiden kişiye değişmektedir. Bunun sebebi bazı kişilik özelliklerinin strese duyarlılığı arttırması, bazı kişilik özelliklerinin ise strese duyarlılığı azaltmasıdır. Bazı uyarıcılar birey üzerinde stres yaratıcı etki yapmakta iken aynı uyarıcı bir başka bireyde hiçbir etki yapmamaktadır.

Meyer Friedman ve Ray Roseman kişilik tiplerini A tipi, B tipi olarak ikiye ayırmışlardır. Stres ile kişilik tipleri arasında da doğrudan ilişki olduğunu bulmuşlardır.

A tipi kişilik davranışı sergileyen bireylerde gözlenen özellikler şöyle sıralanabilir:

- Sınırlı zaman ve aşırı yük altında uzun süre çalışabilirler,
- Eve iş götürürler ve tatil günlerinde bile çalışırlar,
- Yüksek üretim barajları koyarak bunlara ulaşmaya çalışırlar,
- İş durumunun çalışmalarını engellemelerinden şikayet ederler,
- Başkalarının çalışma faaliyetlerinden etkilenirler ve amirleri tarafından yanlış anlaşılmaktan şikayet ederler.

B tipi kişilik özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz:

- İş konusunda çok rahattırlar, zaman ve başarı ile pek ilgilenmezler,
- Başkaları ile yarış halinde değildirler,
- Kendinden emin, sakin yapılı ve açık sözlüdürler,
- Sağlıkları konusunda hassastırlar,

- Her şeyi olduğu gibi kabul ederler, herkesle dost kalmayı isterler.

B tipi kişilik özellikleri A tipi bireylerin özelliklerinin tam tersidir. İşletmeler genellikle yöneticilerini daha çok A tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanlar arasından seçerler.

Karma Tip Kişilik Özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz:

Çalışma hayatında A ve B tipinin özelliklerinin karışık şekilde taşınması da söz konusudur. Bu şekilde bulunan tipler karma tipler olarak adlandırılır.

- Kimseye zarar vermeden çalışabilen,
- Kimseyle yarışmadan kendi işine odaklanan,
- İşini en iyi ve en kısa sürede bitirmek isteyen,

kişiler karma tip kişilik özelliklerine sahiptir. Bu şekilde karma tip kişilik özelliklerine sahip olmak için kesinlikle özel bir eğitim almak gerekir.

3.1.1.2 Yaş

İşletmelerde strese etki eden önemli faktörlerden biri yaş unsurudur. Yaş kriteri orta ve ileri yaşlarda stres unsuru haline gelmektedir. Bu yaşlarda fiziksel ve zihinsel yavaşlamalar, değişimler gözlenebilmektedir. Çalışanlar yaş ilerledikçe yoğun çalışma temposunun, fazla mesailerin üstesinden gelmekte zorlanmakta ve genç meslektaşlarının temposuna ayak uyduramamaktadırlar. Bireyler kendilerini daha yorgun, daha işe yaramaz, tükenmiş ve ölüme yaklaşmış hissetmektedirler.

Genç yaşta olmasına karşın stres altında olan bireylerle de karşılaşmak mümkündür. Onların stres nedeni ise bilgi ve tecrübelerinin yetersiz olmasından kaynaklanabilmektedir. Gençlik döneminde başarısızlıklar yaşamış bireyler ise yaşlandıkça kendilerine olan güvenlerini yitirerek kendilerini bilgisiz ve yetersiz hissedebilecekler bu sebeple daha fazla strese maruz kalabileceklerdir.

3.1.1.3 Cinsiyet

Genellikle çalışan kadınlarda cinsiyetten kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlar kadının doğal yapısından ve toplumsal rolünden kaynaklanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde bile kadınların şirket içerisinde en üst noktalara gelmesi istenmemektedir. Örneğin ABD’de toplam çalışanların %45’i kadın iken 1000 büyük şirketin yalnızca

%2'sinde tepe yöneticisinin kadın olduğu görülmektedir. Japonya'da ise toplam çalışanların %40'ını kadınlar oluştururken yalnızca %1'i en üst yönetici konumundadır. Kadınlar aile sorumlulukları, annelik, cinsel tacize uğrama gibi nedenlerden kariyerlerinde ilerleyememektedirler.

Kadınların daha hassas ve duygusal olması, erkeklere nazaran daha fazla sorumluluk üstlenmeleri, işletmelerde kadın çalışanlara negatif yaklaşılması, psikolojik şiddete maruz kalmaları ve işin zorluk derecesi erkeklere oranla kadınların daha çok strese maruz kalmasına sebep olmaktadır.

Kısaca, kadın çalışanları etkileyen stres faktörleri, cinsel taciz, cinsiyet ayrımcılığı, şiddet, aile ve iş sorumluluğunun çatışması olarak sayılabilir.

3.1.1.4 Yaşam ve kariyer değişikliği

Çalışanların aileleri ile yaşadıkları sıkıntılar iş yaşamında stres nedeni olabilir. Eş ölümü, rahatsızlıklar, boşanma, taşınma gibi sebepler bunlardan bazılarıdır. Ailenin ekonomik düzeyi hem iş hayatını hem de sosyal hayatını doğrudan strese iten faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple meslek hayatında yaşanan kariyer değişiklikleri de hem psikolojik olarak hem de ekonomik olarak etki eden faktörlerdendir.

Çalışanlar kariyerleri boyunca az ya da çok stres altında kalırlar. Kariyerinde değişiklik olan çalışanlar yeni beceriler öğrenmekte, farklı ekip arkadaşları ile çalışmak durumunda kalmakta ve daha fazla sorumluluk üstlenebilmektedirler. Bu durumda yeni duruma ayak uydurmakta zorlanabilmektedirler. Bunun sonucunda çalışanlarda strese neden olmaktadır.

Ayrıca çalışanların yetersiz çalışmaları ya da başarısız olmaları onların mevkilerinin düşmesine sebep olabilecektir. Bunun farkında olan çalışanlar ister istemez az veya çok stres altında çalışacaktır. Çalışanların yükselme ihtiyaçlarının tatmini hem çalışanı hem de örgütü başarılı ve mutlu kılacaktır.

3.1.2 Grupsal stres kaynakları

Grubun özelliklerinin birçoğu bireyler üzerinde stres yaratıcı etkilere sebep olabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileri, bireyin sağlığını etkileyici bir unsurdur. Grupsal stres kaynakları kendi içerisinde sınıflara ayrılır. Bunlar grupta birlik ruhunun eksikliği, sosyal destek ruhunun eksikliği, çalışanlar ve gruplar arasında

yaşanan çatışmalar, grupta huzursuzluk, yönetici ve çalışma arkadaşları ile geçimsizlik, grupta dedikodu yapılmasıdır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005:275).

Grupsal stres kaynakları başlıklar halinde ele alınmış ve açıklanmıştır (Solmuş, 2010:48, Şahin, 2005:54, Güney, 2013:330, Solmuş, 2010:49-50, Hisli Şahin, 1994:28, Karagül, 2011:20, Baltaş ve Baltaş, 2011;87-91, Gümüştekin, Öztemiz, 2005:275).

3.1.2.1 Grupta birlik ruhunun eksikliği

Grup üyeleri arasındaki güvensizlik, uyumsuzluk, uzlaşmanın düşük olması, ortak paylaşımların ve değerlerin olmaması, grup içi çatışmalar, karşılaşılan problemlerde destek görememe gibi sebepler gruptaki iletişimin bozulmasına, iş tatmininin azalmasına ve strese neden olacaktır. Sosyal bir varlık olan birey, kendisini bir gruba ait hissedemezse yalnızlık duygusuna kapılır, iş verimi düşer ve strese girer.

Grup içerisinde oluşturulan birlik ruhu özellikle grubun alt kademesinde hayati bir öneme sahiptir. Herhangi bir grup dışlamasına uğrayan bir çalışanın sağlıklı bir biçimde çalışma hayatını devam ettirmesi söz konusu olamaz.

3.1.2.2 Sosyal destek ruhunun eksikliği

Bireylere sosyal destek şu şekillerde verilebilir; bilgiyi paylaşma, onu öğüt vererek yönlendirme, yardıma ihtiyacı olduğunda destek bulacağı konusunda güvence verme, yeteneklerini fark etme veya ilgi alanına göre bir gruba dahil ederek aitlik duygusu kazandırma. Çalışanlara, buldukları ortamdaki iş arkadaşları ve yöneticilerinin vereceği destek, onun stresle karşılaştığında stres kaynağını algılamasını kolaylaştıracak ve nasıl başa çıkması gerektiği konusunda yardımcı olacaktır. Farklı meslek mensuplarıyla yapılan çalışmalarda sosyal desteğin, stresi azalttığı ve çalışan psikolojisini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışma ortamında bulunan herhangi bir çalışan kendisinin desteklenmesinden direk etkilenecek motivasyon konusunda önemli bir adım atar. Destek sonucu çalışan, stres konusunda daha dirençli bir hale gelir.

Çalışanlar grup içindeki uyumdan ve bu gruba ait üyelerin desteğinden pozitif yönde etkilenebilirler. Yaşanan sorunların paylaşılması, birlikte vakit geçirilerek eğlenilmesi stresi azaltıcı etkiler yapmaktadır. Yönetici konumundakilerin çalışanların başarı ve

iş e karşı olan isteklerini görmezden gelmeleri, onların ç abalarına kayıtsız kalmaları çalışanlar üzerinde yaptıkları iş e karşı zamanla isteksizlik uyandıracak ve strese yol açacaktır.

3.1.2.3 Çalışanlar ve gruplar arasında çatışma

Çalışanların birbirleriyle veya grupların birbirleriyle olan çatışmaları strese yol açar. Bireylerin işyerlerinde astları veya üstleriyle anlaşamaması, çalışanlar arasındaki uyumsuzluk, işyerinin öncelikleri ile ilgili anlaşmazlıklar, işlerin tamamlanması ile ilgili belirlenen metotlarda uyuşamama, lüzumsuz gerginlikler çatışmalara ilişkin sayılabilecek örneklerdendir.

Örgüt içerisinde çalışanların ve çalışma gruplarının birbirleriyle ilişkileri stres kaynağı olabilir. Bir işletmede grup içerisinde yer alan çalışanlar arasında tam uyum beklenemez çünkü her birey farklı kişilik yapısına sahip olabilir. Astlarla üstler arasında önemli uyumsuzluklar varsa yöneticilerin bazı davranış ve uygulamaları grup tarafından olumlu karşılanmayabilir.

Bundan dolayı ilişkilerin zedelenmesi, işte doyumsuzluk ve şüphencilik, örgütün amacına ulaşamaması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir.

3.1.2.4 Grupta huzursuzluk olması

İşyerinde çalışanların iletişimi onları olumlu ya da olumsuz etkiler. İşyerinde olumlu bir çalışma ortamı yaratılmasında ve çalışanların huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamada yöneticilerin payı büyüktür. Huzursuzluk ortamı ise stres yaratır ve tüm çalışanları ve yöneticiyi etkiler.

3.1.2.5 Yönetici ve çalışma arkadaşları ile geçimsizlik

Çalışanların kendilerini üstlerinden üstün görmesi veya yöneticilerin çalışanların işinden memnuniyetsizlik duyması ve yöneticinin çalışana baskı uygulaması çalışanlar için stres kaynağıdır. Bu tarz yöneticileri memnun etmek çok zor olduğundan iş ortamında anlaşmazlıkların, sürtüşmelerin, çatışmaların gerçekleşmesi kaçınılmazdır. İşyerindeki üst-ast ilişkisi çalışma hayatının önemli bir parçası olup, çalışanların birbirleriyle iyi ilişkileri hem bireysel amaçlara hem de örgütsel amaçlara ulaşmada yardımcı olan unsurlardır. Bu ilişkilerin yetersiz olduğu durumlarda ise stresle karşı karşıya kalınabilir. Çalışma ortamında, çalışma

grubundaki her türlü ilişki stres odağı olabilir. Çalışma grubunda farklı kişiler olduğu için farklı kişilikler arasında her zaman uyum beklememek gerekir. Fakat üst ile ast arasında önemli düzeyde kişilik uyumsuzlukları yaşanıyorsa yöneticilerin tutum ve uygulamaları çalışanlar tarafından olumlu karşılanmayabilir. Bunun sonucunda gruptaki ilişkilerin bozulması, iş tatminsizliği, kuşkuların artması ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilememesi sonuçları ile karşılaşılabilir.

Aynı mevkide görev yapan çalışanlar birbirlerine destek olmaya çalışırken bir yandan da bir üst mevkiye geçebilmek için birbirleri ile yarışmak durumundadırlar. Bu çelişkiler içerisinde hem yöneticiler ve çalışanları hem de aynı mevkideki çalışanlar farklı nedenlerle stres kaynağı ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

3.1.2.6 Grupta dedikodu yapılması

İşyerinde dedikodu, çalışanların iş hayatında yaşadıkları önemli problemlerden biridir. Toplumsal bir hastalık halini almış olan dedikodu, çalışanların zamanını ve enerjisini almaktadır. İnsanlar genellikle eleştirilerini birbirlerinin yüzüne karşı söylemek yerine bu olumsuz fikirlerini başkaları ile paylaşmayı tercih etmektedirler. Bireylerin kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini ve özlemlerini başkaları hakkında dedikodu yaparak gidermeye çalışması grup düzenini ve motivasyonunu bozmaktadır. Böylece hem çalışanlar hem yöneticiler zor durumda kalacaktır.

3.1.3 Örgütsel stres kaynakları

İnsanlar birçok nedenden dolayı stres altında kalmaktadır ancak günümüz şartlarında bireyler zamanlarının büyük bölümünü çalışarak geçirdiklerinden en önemli stres kaynağı iş hayatıdır. İşyerlerinde örgütsel strese neden olabilecek pek çok faktör vardır. Örgütsel stres kaynakları üç ana başlık altında ele alınıp açıklanmıştır. (Hisli Şahin, 1994:28, Güney, 2013:325, Yılmazgil, 2012:38, Eren, 1993:156-157, Soysal, 2009b:339-341, Karagül, 2011:13-14-15, Çınar, 2010:19, Aydın, 2008:50-66, Aydın, 2004:63, Yılmaz, 2012:15-16, Canman, 2000:231, Klarreich, 1993:129, Güney, 2012b:414-415, Sabuncuoğlu, Tüz, 1996:118, Ertürk, 2007:52, Başaran, 1991:208-209, Tezcan, 1987:17).

3.1.3.1 Görevin yapısına ilişkin stres kaynakları

Her görev kendine hasdır ve kendine has stres unsurlarını bünyesinde barındırmaktadır. Görevin yapısına ilişkin birçok stres kaynağı vardır. Bunlardan

bazıları iş yükünün fazla olması, ücretin az olması, işin monoton olması, işin sıkıcı olması, yükselme imkanlarının yetersizliği, iş saatlerinin uzun olması ve iş şartlarının kötü olmasıdır. Aşağıda görevin yapısına ilişkin stres kaynakları ayrı ayrı ele alınmış ve açıklanmıştır.

İş yükünün fazla olması: Yoğun iş yükü çalışanların yakından tanıdığı, iş hayatında sık karşılaştığı bir durumdur. Bir çok çalışan niceliksel iş yükünden yani az zamanda çok iş yapılmasının beklenmesinden şikayetçidir. Niteliksel olarak değerlendirildiğinde ise işin çok zor olması ya da iş gereklerinin bireyin yeterliliklerinin üzerinde olmasıdır. İşin sürekli dikkat gerektirmesi, üst düzey karar almayı gerektirmesi, işin karmaşasının fazla olması da bireyleri strese sürüklemektedir. İş yükünün fazla olmasının çalışanın vücut dengesini bozucu etkiler yarattığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır.

Ücretin az olması: Çalışanları örgüte çeken, örgütte devamlılığını sağlayan ve onları daha verimli çalışmaya iten önemli motivasyon etmenlerinden biri aldıkları ücretlerdir. Bununla beraber ücret çalışanın sosyal hayatını ve özel hayatını etkilediği için çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır.

İnsanlar gelir elde etmek ve verdikleri emeğin karşılığını almak için çalışırlar ve sonucunda ücret beklerler. Aldıkları ücret beklentilerini karşılamadığında mutsuz olup verimli çalışamaz, o işte uzun soluklu çalışmayı düşünmez, başka iş arayışına girer ve o işi sahiplenemez hale gelir.

Bireylerin yaptıkları işin bedelini alamaması en başta onların işe motivasyonunu azaltan bir etkidir. Çalışanlar yeterli ücreti alamadıkları takdirde sadece zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak durumunda kalıp bunun haricinde sosyalleşmelerini sağlayacak etkinliklere katılamama, kültürel etkinliklerden faydalanamama, tatil yapamama gibi sonuçları beraberinde getirecek bu da bireyleri toplumdan soyutlayabilecektir.

İşin monoton olması: Monotonluk, bir işin aynı şekilde rutin olarak tekrarlanmasından kaynaklı yorgunluk ve bıkkınlık olarak tanımlanmaktadır. Sanayileşme beraberinde işbölümünü getirmiş ancak bu da aynı işin tekrarından kaynaklı monotonluğu doğurmuştur. Sanayileşme ile seri üretim teknolojisine geçilmiş, böylece çalışma hızı artmış, yapılan işin kapsamı daralmış, monoton, hüner düzeyi düşük ve ekip çalışmasının yetersiz olduğu bir hale gelmiştir. Bunların

sonucunda ise çalışanlar arasında yalnızlaşma, yabancılaşma, birbirlerine karşı soğuma gibi duygular ve stres kendini göstermeye başlamıştır.

Çalışanların sürekli olarak aynı işi yapmaları işten sıkılmalarına yol açacağından çalışanlar arası iş rotasyonu uygulanmalıdır. Bu personelin bütün konulara hakimiyetini sağlayarak acil durumlarda çalışanların birbirlerinin yerini doldurmalarına yardımcı olacaktır. Asıl faydası ise, çalışanlar bu sayede tekdüzeliğin verdiği sıkıntıdan kurtulabileceklerdir.

İşin sıkıcı olması: Sanayileşme ile birlikte gelişen teknoloji sonucunda insanlar makineye bağımlı hale gelmekte ve insanların yaratıcılığı giderek kaybolmaktadır. Bu durum çalışanlarda can sıkıntısı ve stresi beraberinde getirmektedir. Sanayi sektörü çalışanları dışında da durum farklı değildir. Bürokratik işlemler ve kırtasiye işleri süreci uzatmakta bu da işi sıkıcı hale getirmektedir.

Yükselme imkanlarının yetersizliği: Her çalışanda kariyerinde yükselme arzusu vardır. Eğer çalışan kariyerinde yeterince ilerleyemezse yeteneklerini kullanamadığını düşünerek stres yaşayabilir. Bazen bunun tam tersi durumlar da strese sebep olabilir. Mevkiinin yükselmesi ile yeni mevkinin sorumlulukları, yeni role alışma süreci çalışanlarda stres unsurudur.

İş saatlerinin uzun olması: Çalışma sürelerinin fazla olması, mola sıklığının ve sürelerinin kısıtlı olması çalışanlarda psikolojik ve biyolojik dengeyi olumsuz etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda, insan fizyolojisine en uygun çalışma süresinin günlük 7,5, haftalık 45 saat olduğu belirtilmektedir. Çalışma sürelerinin uzun, molaların kısa olması çalışanlarda aşırı yorgunluk ve beraberinde iş kazalarını getirmektedir.

Sonuç olarak modern çağın gereği olarak endüstrileşmeyle beraber uzun iş saatleri, fazla mesailer, gece çalışmaları kaçınılmaz olmuştur. Uzun çalışma saatleri çalışanları psikolojik, fiziksel ve toplumsal olarak etkilemeye başlamıştır.

İş şartlarının kötü olması: Çalışanlarda strese sebep olan diğer bir etken kötü çalışma şartlarıdır. İşin yapılabilmesi için gerekli konforun bulunmaması, gürültü ve hava kirliliğinin yüksek olması, gerekli teknik donanımın bulunmaması, yeterli aydınlatmanın yapılmaması, ısı, nem, kirli hava ve radyasyon zamanla bireylerin yorulmasına, işe konsantre olamamasına, işten uzaklaşmasına ve verimliliklerinin

düşmesine neden olmaktadır. Tüm bunlar çalışanların strese maruz kalmaları sonucunu getirmektedir.

Her işin kendine özgü iş şartları olması gerekmektedir. Bu şartların bireylerin beklentilerini karşılamaması bireylerin stresli olmalarına yol açmaktadır.

3.1.3.2 Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları

Örgütsel stres kaynaklarının ikincisi yönetim tarzına ilişkin stres kaynaklarıdır. Örgütlerde yöneticiler, güçlerini yönetim yapısından almaktadırlar. Çalışanlar genellikle yapılması gerekeni değil yöneticilerin istediklerini yapmak durumunda kalırlar. Yöneticilerin beklentileri ise o örgütün yönetim yapısına göre farklılık göstermektedir. Bu yüzden örgütün yönetim tarzından kaynaklanan stres kaynakları çalışanları büyük oranda etkilemektedir.

Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları aşağıda ele alınmış ve açıklanmıştır.

Karar verme: Değişen şartlar ve durumlar karşısında karar verme mecburiyeti bireyleri zora sokan esas meselelerden biridir. Yapısal olarak insanlarda seçim yapabilme, problem çözebilme ve karar getirebilme yeteneği mevcuttur. Ancak bireyler bilgi ve yetenekleri ölçüsünde karar verme gücüne sahip olurlar. Örgütler açısından bakıldığında alınan kararlar, örgütün tümünü etkilediğinden daha ciddi bir öneme sahip olmaktadır. Çünkü örgütün başarısı verilen kararların başarısıyla doğru orantılı olacaktır. Karar verme sürecine örgüte ilişkin değişiklikler, çatışmaları çözmeyi veya önlemeyi gerektiren durumlar, örgüt üyelerini etkilemek amaçlı kararlarda girilmektedir. Karar alma pozisyonunda bulunan yöneticiler hem kendi başarısı hem de örgüt başarısı için en doğru seçenekte karar kılmak zorundadır. Bu karar kılma süreci ise tamamıyla stres kaynağıdır. Karara katılma: Yöneticilerin çalışanların kararlara katılımlarını sağlamaları, stresi önlemede önemli bir unsurdur. Çalışanlar işle ilgili sorumluluk aldıkça belirsizlikler ve çatışmalar ortadan kalkacak böylece stres düzeyleri azalacaktır. Katılımcı yönetim, çalışanların doğrudan doğruya veya seçtikleri temsilciler aracılığıyla kendilerini ilgilendiren konularda karara söz ya da oy hakkı ile katılmasıdır. Burada amaç çalışanlara belirli sorumluluklar vermek, otorite sahibi olmalarını sağlamak ve böylece kendilerine örgütün parçası oldukları duygusunu aşılmasıdır. Çalışanlara danışılmadan yapılan

değişimler stresi arttıracakken kararlara katılımları halinde değişimleri benimsemeleri kolaylaşacak ve stres düzeyleri azalacaktır.

Fazla sorumluluk: Örgütlerde çalışanlara üstesinden gelebileceklerinden fazla sorumluluk verilmesi veya çalışanların sorumlu oldukları işleri olduğundan fazla, abartarak algılaması bir stres kaynağıdır. Bu sebeple çalışanların işteki sorumluluklarını doğru algılaması gerekmektedir.

Çalışanların sorumluluğunu üstlenmek, yöneticilerde gerginlik yaratan bir stres unsurudur. Kendisine bağlı astların tüm sorumluluğunu üzerinde hisseden yönetici, çalışanların mesleki gelişiminin sorumluluğu da eklenince, çok fazla sorumluluk neticesinde kendini yoğun stres altında hissedecektir. Araştırmalar özellikle bu durumdaki insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon sorunları ile karşılaştığını göstermektedir.

Yetki eksikliği: Örgütlerde çalışanlara verilen yetkinin az veya yeteri ölçüde olmaması çalışanlar için bir stres unsurudur. Çalışanlara sorumluluklarını yerine getirebilecekleri düzeyde yetki verilmediği ya da örgütteki ast-üst ilişkisinin net çizgilerle belirlenmediği takdirde çalışarlarda isyan, motivasyon düşüklüğü, işten soğuma gibi durumlar ortaya çıkabilecektir.

Çalışanlar hak ettikleri yetkiyi ve sorumlulukları alamadıkları takdirde yöneticilerinin güvenini kazanamadıklarını veya yöneticileri tarafından yetersiz buldukları hissine kapılarak stres durumu ile karşılaşabileceklerdir.

Ödüllendirmede haksızlıkların yapılması: Bir örgütte ihtiyaç duyulan çalışanları örgüte dahil edip onların o örgütte kalmasını sağlama, onların çaba ve motivasyonunu artırma ve aynı zamanda örgütün belirlenen hedeflere ulaşması için strateji, politika ve sistemleri belirleyerek hayata geçirme sürecine ödüllendirme yönetimi denir. Bu yönetim sadece para ile yapılmaz iç ve dış motivasyonla hem maddi hem maddi olmayan ödüllerle yapılabilir.

Örgütlerde çalışanları değerlendirme kriterleri işteki yeterlilikleri ve performanslarına bakılarak yapılabilir. Çalışanların performans değerlendirmesinin nasıl yapıldığının, ödüllendirme kriterlerinin neler olduğunun belirsiz olması ve haksızlıkların yapılması kişileri strese maruz bırakacaktır.

Çalışanların yöneticileri tarafından değerlendirilmesinde adaletsizlik yapılması ve belirli kriterler göz önünde tutulmadan ödüllendirilme yapılması çalışanlarda değersizlik hissi yaratacaktır. Bu nedenle yöneticiler değerlendirmede bazı ölçüler belirlemeli veya belirlenmiş ölçülere uymalıdır.

Yöneticilerin çalışanları desteklememesi: Çalışanlar, yöneticileri tarafından karşılık alamazlarsa şu düşüncelere kapılabilirler: “Ne yaptığım kimsenin umurunda değil; galiba bana hiç değer verilmiyor, asla başaramayacağım.” veya “Beni tanımaları gerekiyor. Değerli olduğumu söylemeliler. Kimse bunu söylemediğine göre, çok başarısızım demektir.” Sorunlara bu gibi karamsar düşünceler yol açmaktadır. Çalışanlar yöneticileri tarafından desteklenmeyi beklerler. Desteklenmemek kişilerde işe yaramazlık duygusu oluşturarak stres yaratır.

Üretim sürecine ilişkin stres kaynakları: Üretim süreci, bir işletmedeki üretim aşamalarının tümüdür. Üretim sürecinin aşamalarında çalışanlar, yöneticiler ve o iş için kullanılan ekipmanlar yer almaktadır. Bu sebeple bu etmenler arasındaki uyum üretim sürecinde karşılaşılabilecek stres kaynakları açısından önemlidir. Üretim sürecindeki stres kaynakları arasında araçların yetersizliği, yeteneklerin üretim için uygun olmaması ve çalışmanın karşılığını alamamak sayılabilir.

Araçların yetersizliği: Örgütlerde çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri için, bazı araç gereçleri o örgütün bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Yapılan iş sırasında kullanılan araç gereçler çalışanların işini kolaylaştırmakta ve iş başarısını arttırmaktadır. Ergonomik olarak çalışanlara göre dizayn edilmemiş iş aletleri çalışanın daha fazla yorulmasına sebep olacaktır. Çalışanların daha pratik daha disiplinli iş çıkarmasını sağlayacak araç gereçlerin eksikliği bireylerde strese sebep olacaktır.

Çalışanlar, işlerini kendilerinden beklenen nitelik ve nicelikte yapabilmeleri için yaptıkları işe uygun araç gereç, donanıma sahip olmazlarsa, daha fazla zaman ve emek harcamak durumunda kalacaklardır. Bu durumda araç gereç yetersizliği iş yaşamında önemli bir stres kaynağı olacaktır.

Yeteneklerin üretim için uygun olmaması: İnsanlar kendi bilgi ve yetenekleri doğrultusunda çalışmak isteseler de bazen bu mümkün olmayabilir. Bu durumda yapılacak iş, çalışanın bilgi ve yeteneklerini aşabilir veya çalışanın donanımı ve yetenekleri işin kapasitesi için gerekenden fazla olabilir. Bu durumda çalışanlar işlerini benimseyemeyecek ve farklı iş arayışlarına gireceklerdir.

İşini kendilerine, kendilerini de o işe uygun bulmayan çalışanlar yaptıkları işte tatminsiz olacak o işe karşı isteksizlik duyacaklardır. Bunun sonucunda çalışanlarda stres oluşacaktır.

Çalışmanın karşılığını almamak: Çalışanlar gelmeyi hedefledikleri noktaya varamadıklarında, çabalarının karşılığını alamadıklarında hayal kırıklığı yaşarlar. Bu hayal kırıklıkları onları strese sokar. Çabalarının karşılığını alamadığını düşündüklerinden hak ettiği karşılığı almanın yollarını aramaya koyulurlar. Kimi zaman da yaptıklarının geri dönüşünü alamadıkları için kapasitelerini tam anlamıyla kullanmamaya başlarlar. Bilhassa fazla duygusal bireylerde bu durum daha fazla stres yaratmaktadır.

Çalışanlar orta düzey bir görevde iken daha üst düzey bir görev almayı istiyor ve bu gerçekleşmiyorsa strese girerler ve içinde bulunduğu örgüte karşı olumsuz tavırlar gösterebilirler.

3.1.3.3 Örgütün Kültür Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütte kültürel yapı, çalışanlar tarafından benimsenen değer ve normlardan meydana gelir. Örgütün sahip olduğu kültürel yapı örgütün düzenini ve sürekliliğini sağladığı gibi yasal yaptırım gücünü de arttırmaktadır.

Norm standart davranış kuralları olarak tanımlanmakta olup birden çok normun biraraya gelmesiyle değerler oluşmaktadır. Norm ve değerler, düzen, istikrar ve süreklilik sağlarlar.

Her örgütün kendine has değerler sistemi bulunmakla beraber her birim ya da bölümün de kendine has değer sistemi vardır. Çalışanlar örgütten ziyade kendi birim veya bölümlerinin değer sistemine bağlıdır.

Örgütün kültürel yapısı çalışanlar için stres kaynakları ile doludur. Aşağıda kültürel yapıya ilişkin stres kaynakları ayrı ayrı ele alınmış ve açıklanmıştır.

Çalışma yaşamındaki ortak değer ve kurallara uyum: Örgütteki çalışanlar o örgütün değer ve normlarına uyum sağlamak ve ait oldukları birim ya da bölüm ile özdeşleşmek zorundadır. Çalışan ait olduğu grup tarafından öğretilen değer ve normları tamamıyla benimseyebileceği gibi reddedebilir. Bu durum kişinin grupla olan özdeşleşme düzeyini gösterir. Çalışanın benimseme veya ret etme süreci boyunca yaşadıkları strese sebep olabilir.

Çalışma yaşamında görüş farklılığının olması: Çalışma yaşamındaki görüş farklılıkları çalışanlar arasında çatışmalara sebep olarak stresli durumlar yaşamalarına neden olabilir. Örneğin bu görüş farklılıkları siyasi görüş farklılığı olabilir. Bilhassa yönetici kademesindekilerin çalışanlar arasında politik kayırma yapması veya çalışanların çoğunluğunun savunduğu görüşlere ters düşmesi çalışanın dışlanmasına ve hatta yöneticileri tarafından ezilmesine sebep olabilir. Böylece çalışan kendine olan güvenini kaybederek beraberinde şiddetli stres altında kalabilir. Yönetici pozisyonundakilerin siyasi tavır takınarak davranış sergilemesi tarafsız tavır sergilemesi önünde engel teşkil edecektir. Böylelikle çalışanlar yöneticiyi muhatap olarak görmemeye her sorunlarını politikacılara taşımaya yöneleceklerdir. Bu durum örgütün yapısına zarar vererek örgüt kültürü üzerinde de negatif sonuçlar doğuracaktır.

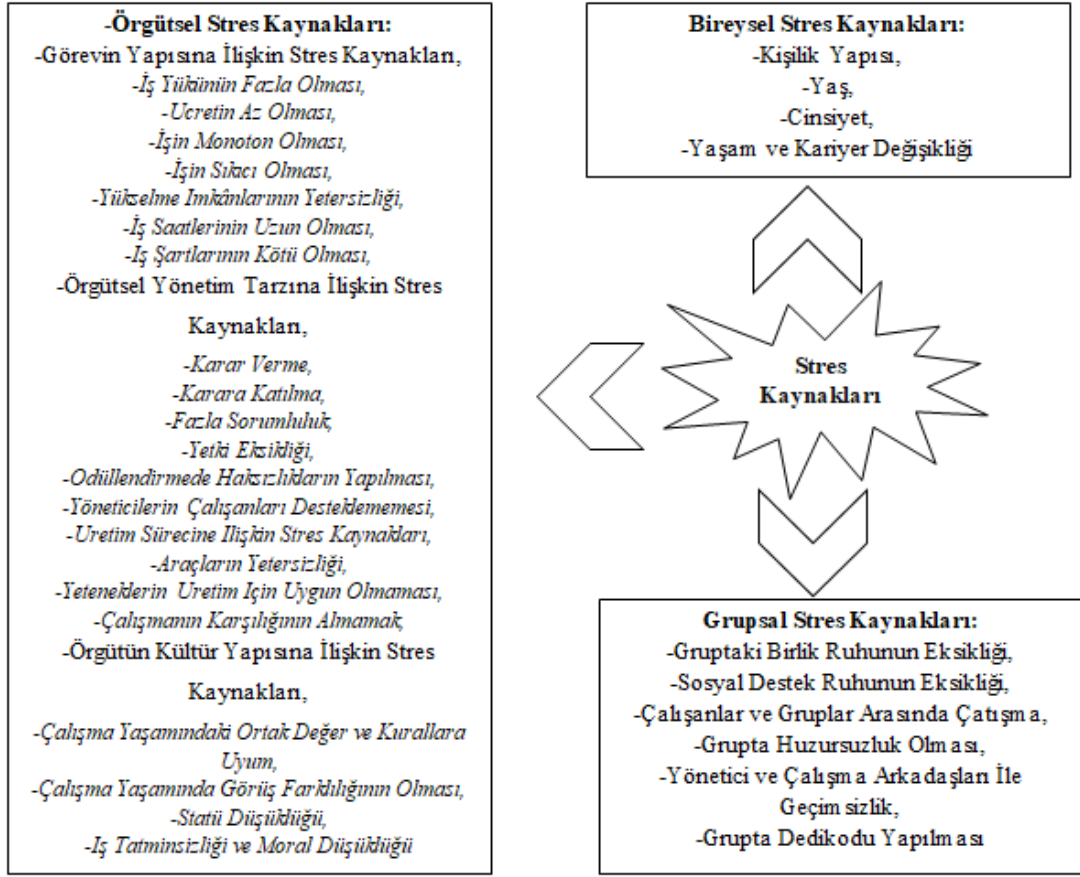
Statü düşüklüğü: Statü, çalışanın örgütte üstlendiği rolün önem değeridir. İnsanların statü ve değer görme beklentisi, sosyal yapı içerisinde saygınlık kazanma güdüsüyle eş değerdir. Çalışanların örgütteki statüsü düşükse strese sebep olabilmektedir.

Çalışanlar, buldukları statü ile statü boyutları arasında farklılık hissederse çatışma meydana gelir. Statü boyutları yaş, eğitim, hizmet süresi ve maaş olarak düşünülebilir. Özellikle düşük statülü çalışanlar yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmalar ortaya çıkar. Ayrıca bireyin algıladığı yani bulunmak istediği pozisyonda olabilecek yeteneğe sahip olduğunu düşünme eğilimi ile bulunduğu pozisyon arasındaki fark çatışma doğuracaktır. Örgütte yaşanan bu çatışmalar ise strese yol açacaktır.

İş tatminsizliği ve moral düşüklüğü: Örgütte, çalışanların işe karşı istekli olmasını ve etkin çalışmasını sağlayan etmenlerden biri moraldir. İşten tatmin olma, çalışanın işinden aldığı haz veya pozitif olarak etkilendiği duygusal ruh halidir. Moral ve iş tatmini yakın ilişkidir. Çalışanlarda moral ve iş tatmini düşükse işe devamsızlık, işten bıkkınlık, kurallara uymama, işten ayrılma, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve neticelerle karşılaşılır.

Yapılan iş çalışanın moralini yükseltmiyor ve işinden haz almasını sağlayamıyorsa kişide psikolojik olarak bazı olumsuzluklar oluşturacak ve stres tepkisinin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Stres kaynakları genel olarak aşağıdaki Şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3. 1 : Stres Kaynakları

3.2 Stresin Belirtileri

Uzun süreli aşırı stres zamanla çeşitli hastalıklara sebep olmaktadır. Bu hastalıklar bazen psikolojik, bazen fiziksel, bazen de davranışsal olarak ortaya çıkmaktadır. Stresin belirtileri fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak üç ana başlık altında incelenmiştir.

3.2.1 Fiziksel belirtiler

Strese karşı organizma birtakım fizyolojik tepkiler verir. Bu başlık altında ele alınacak olan stresin fiziksel belirtileri şöyle sıralanabilir: Yüksek tansiyon, terleme, nefes darlığı, alerji, baş ağrısı, aşırı yorgunluk ve mide bulantısı (Güney, 2012a:307-310).

3.2.1.1 Yüksek tansiyon

Stresin etkilerini araştıran çalışmalara göre stres, en çok kalp-damar sistemi üzerinde etki göstermektedir. Stres ve yüksek tansiyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Hipertansiyon kalp ve damar hastalıklarının en önemli sebebidir. Yüksek düzeyde seyreden kan basıncı damarlarda büyük hasarlara neden olabilir. Stres derin ve şiddetli etki yaparak vücuttaki kan basıncını arttırmaktadır. Yüksek tansiyon stresle direk bağlantılı bir sağlık problemidir.

3.2.1.2 Terleme

Bedendeki stres tepkisi sırasında vücut kendini soğutmak için terler. Bu tür terleme ısı sonucu ortaya çıkan terlemeden farklıdır. Korku, öfke ve stres terlemeye sebep olur. Strese bağlı terleme ve ısıya bağlı terleme olarak insan vücudunda iki çeşit terleme gerçekleşir.

Stres altındayken özellikle avuç içi, koltuk altı, ayak tabanlarında terleme görülür. Isıya bağlı terleme ise bel, boyun, gövdede yaygın şekilde görülür.

3.2.1.3 Nefes darlığı

Yapılan araştırmalar stres altındayken ve ruhsal problemlerle baş etmeye çalışırken bireylerde nefes darlığı problemlerinin yaşandığını ortaya koymuştur. Stres solunum sistemini önemli derecede etkileyen bir faktördür. Ayrıca duygusal stres unsurları ani astım krizlerini başlatabilir. Astım ömür boyu süren ve hayatı tehdit eden bir sağlık

problemidir. İnsanlar stres altındayken sık sık ve kesik kesik nefes alma ihtiyacı duyarlar.

3.2.1.4 Alerji

Stres, bireyleri aşırı duyarlı hale getirerek vücudun bağışıklık sistemi üzerinde aşırı duyarlılık tepkileri ortaya çıkarır. Alerji bu tepkilerden biridir. Birçok bireyde yalnızca stres durumunda alerji görülmüştür. Bu bir anlamda bedenin strese karşı uyarılmasıdır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalar, nasıl bir mekanizma izlediği bilinmese de stresin bireyleri alerjik tepkilere karşı duyarlı hale getirdiğini göstermiştir.

3.2.1.5 Baş ağrısı

Stresten kaynaklanan gerginlik, damarların daralmasına, kan akışının bozulmasına ve başın bazı bölgelerine giden kanın azalmasına neden olur. Aynı zamanda gerginlik kasların oksijen gereksinimini arttıracak ve böyle bir dokuda kansızlığın yaratacağı etki büyüyerek ağrıya duyarlı özel alıcıların uyarılmasına ve böylece ağrının oluşmasına neden olacaktır.

3.2.1.6 Aşırı yorgunluk

Çalışanlar işlerinden kaynaklanan stresler nedeniyle fiziksel ve ruhsal yorgunluk belirtileri gösterebilirler. Bir işyerinde çalışanların yorgunluk belirtileri göstermelerine neden olan temel etmenler çalışma koşulları, çalışanların beslenme düzeni, dinlenme olanakları ve sürekli aynı kasların çalışmasından kaynaklanan kas yorgunluğudur.

Makineleşmeye geçilmesiyle beraber çalışanlardaki fiziksel yorgunluk azalmış ancak yeni iş düzeni çalışanların ruhsal yorgunluklarını arttırmıştır. Ruhsal yorgunluk, çalışanların örgüte uyum sağlayamaması, yükselme imkanlarının kısıtlı olması, çalıştıkları işin maddi ve manevi açıdan tatmin etmemesi gibi sebeplerle ortaya çıkmaktadır.

3.2.1.7 Mide bulantısı

Stres nedeniyle mide ve sindirim sisteminin etkilenmesi mide bulantısı yapabilir. Özellikle salgılanan adrenal hormonunun, mide bulantısında etkili bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu durum genellikle stres tepkisinin son bulmasıyla ortadan kalkar.

3.2.2 Davranışsal belirtiler

Çalışma hayatında bireylerin karşı karşıya kaldıkları stresin birey üzerinde oluşturduğu etkilerden bir diğeri davranışlarda meydana gelen değişikliklerdir. Stres bireylerde sigara kullanımı, uyuma isteği, uykusuzluk, yemek yeme isteği, iştahsızlık, alkol kullanımı gibi davranışsal belirtiler ortaya çıkartabilir. Strese ilişkin bireylerde görülen davranışsal belirtiler aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Yılmaz, 2012:21-22, Gillet, Pietroni, 1990:21, Aydın, 2008: 88).

3.2.2.1 Sigara kullanımı

Stresle baş etmede kullanılan olumsuz yöntemlerden biri bağımlılık yaratan sigara kullanımınıdır. Yapılan araştırmalar sigaraya başlamada, bırakmış olanların tekrar başlamasında ve içilen sigara miktarının artmasında stresin önemli payı olduğunu göstermektedir. Stresi bastırmak adına sigara kullanımı başlangıçta stres düzeyini düşürüyor gibi görünse de zamanla sigara kullanımının vücutta yaratacağı tahribat stres düzeyini arttıracaktır.

3.2.2.2 Uyuma isteği

Stres her zaman uykusuzluğa neden olmayıp bazen uyuma isteğine yol açabilir. Bazı insanlar yaşadıkları stresli ortamdan uzaklaşmak için uyumayı tercih ederler.

3.2.2.3 Uykusuzluk

İnsanların ruh sağlığındaki en ufak değişiklik uyku düzenlerinin bozulmasında yeterlidir. Uyku, insan hayatının temel ve olmazsa olmaz etkinliklerinin başında gelmektedir.

Sağlık problemleri yaşayan bireyin hemen uyku düzeni etkileneceği gibi, uyku düzenindeki en ufak değişiklik genel sağlığımızı ve günlük hayatımızı etkileyecektir. Stres altındaki bireylerde uykuya dalamama ve gece boyunca kesintisiz uyuyamama şeklinde iki türde uyku zorluğu yaşanmaktadır.

3.2.2.4 Yemek yeme isteği

Stres yaşayan kişilerde bazen iştahsızlık sebebiyle kilo kaybı gerçekleşirken bazen bunun tam tersi yaşanmaktadır. Stres sonucu kişilerde aşırı yeme isteğine bağlı olarak kilo alma durumu gözlenmektedir. Bunun nedeni insanlar yemeyi günlük yaşamın zorluklarına tepki olarak geliştirmektedirler.

3.2.2.5 İştahsızlık

Aşırı stresli durumlarda kişilerde hayata olan ilgi azalmakta, beraberinde iştah azalmakta ve kaybolmaktadır. Bu durumdaki kişiler sağduyulu davranarak kendilerini yemeye zorlasalar da buhran durumu arttıca yeme isteği iyiden iyiye azalmaktadır. Beslenme disiplininin bozulmasıyla kişi gten düşmektedir.

Aşırı stres insanlar üzerinde ruhsal dengeyi bozucu etki yapmakta bunun sonucunda ise yaşama duyulan ilgi azalarak iştahsızlık sorunu ortaya çıkmaktadır.

3.2.2.6 Alkol kullanımı

Alkol kullanımı stresle mücadele etmeye çalışanların başvurduğu en yaygın yollardan biridir. Alkolün gerilimi azalttığı, problemlerden uzaklaştırdığı, keyif verici olduğu, toplumsal yeteneği arttırdığı ve hayatı daha iyi algılamayı sağladığı fikri hakimdir.

Alkol, merkezi sinir sistemini etkileyen ve yatıştıran özelliğe sahiptir. İlimli miktar ve sürede alınan alkol, depresif duyguları azaltmakta ancak miktar ve süreç arttıca depresif duygular artmaktadır. Ağrı ve acıyı dindirdiği gibi aşırı alınması halinde saldırganlığı arttırmaktadır.

Stres ile karşı karşıya kalanların başvurduğu yöntemlerden biri olan alkol kullanımı, kişiyi rahatlattığı düşüncesiyle kullanımına başlanmakta ancak uzun vadede bağımlılığa yol atığından ayrı bir stres faktörü haline gelmektedir.

3.2.3 Psikolojik belirtiler

Psikolojik belirtiler, kişinin stresten etkilenmesi sonucunda i yaşamına bağlı olarak, dolaylı yoldan, onun duygu ve davranışlarında gözlenmektedir. Stres kişinin duygu ve düşüncelerinde yani i yaşantısında etkili olmakta ve stres belirtileri davranışlarına yansımaktadır (Silah, 2001:160).

Aşırı gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçınma, gereksiz ve yersiz endişe, yersiz telaş, kendini yetersiz hissetme ve depresyon başlıkları açıklanmıştır (Aydın, 2008:89-91, Güney, 2013:341-342, Sabuncuoğlu, Tüz, 1996:152).

3.2.3.1 Aşırı gerginlik

Günlük hayatta gerginlik ve gerilim kavramları birbirlerinin yerini tutan kelimeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerginlik stres belirtisi olup stres doğuran durumlarda kişide kas ve sinirsel gerilimin ortaya çıkması halidir.

3.2.3.2 Geçimsizlik

Stres altındaki kişiler, karşılarındaki kişilere sözlü olarak ya da fiziki olarak kötü davranış ve tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu durum iş ve aile hayatlarına olumsuz şekilde yansımaktadır. Öfke, geçimsizliğin başlıca sebebi olup, bireyin kendini yetersiz bulmasından dolayı aşağılık duygusu ve endişe yaşamasına bağlı olarak bu durumdan kaçmak için kullandığı savunma mekanizmasıdır. Öfkeye yakın terimler saldırganlık ve kızgınlıktır.

Çalışanlarda strese bağlı olarak ortaya çıkan saldırgan ve öfkeli tutumlar onları geçimsiz yapmakta, çalışma hayatlarını negatif yönde etkilemektedir.

İnsanlar işsiz kaldıklarında veya işlerini kaybetme riski ile karşılaştıklarında kaygı düzeyleri artmakta sık sık sosyal geçimsizlik halinde yaşamaya başlamaktadırlar. Stres altındaki bireyler sosyal çevresiyle ilişkilerinde problemler yaşamaktadırlar.

3.2.3.3 İşbirliğinden kaçınma

Kişi stres altındayken sosyal hayatla bağlarını koparmaya başlayıp kendi kabuğuna çekilerek yaşamayı seçebilir. Bu şekilde yaşayan birey toplumsal destek göremez. Eğer birey olağandan farklı olarak içine kapanıyor ve etrafındakilerden uzaklaşıyorsa stres altında olduğunun göstergesidir.

3.2.3.4 Gereksiz ve yersiz endişe

Bireyin stres içerisinde olduğunu gösteren diğer bir psikolojik belirti ise yersiz ve gereksiz endişe göstermektir. Birey huzursuz, endişeli, korkulu ve karamsar ise kaygılı olarak adlandırılır. Devam eden stres bireyi huzursuz ve mutsuz eder. Bazı insanlar uçağa binerken, sınava girerken, yabancı bir yere giderken endişelenirler.

Gereksiz ve yersiz endişe geçici olarak hayatın belirli dönemlerinde görülebilir ancak bazen endişe hali içten kaynaklı olarak süreklilik arz edebilir. Sürekli gereksiz ve yersiz endişe yaşayan kişi olayları stresli algılamaya yatkındır ve stresli kişi endişe duymaya hazırdır.

Stres tepkisi sebebiyle ve yüksek yorgunluk hali endişeyi artırır. Fiziksel egzersizlerle beraber derin nefes alınırsa vücuttaki oksijen düzeyi artar, endişeye sebep olan laktik asit oksitlenerek kandan daha hızlı bir şekilde atılır. Aksine fiziksel aktivite azaltılarak hareketsiz kalınırsa endişe hali devam edecektir.

3.2.3.5 Yersiz telaş

Beklenmedik olaylarla karşılaşan kişilerin telaş yaşaması olağan bir durumdur. Ancak stres altındaki kişilerde yersiz telaş durumu gözlenebilmektedir.

Farklı sebeplerle telaşa kapılan kişi, sıra dışı olaylara yerinde tepki veremediği için hem stres odağına ilişkin hem de verdiği tepkinin yerinde olmaması karşısında ümitsizlik yaşayabilecektir. Böyle bir durum kişinin stresle mücadele etme yeteneğini olumsuz yönde etkileyecektir.

3.2.3.6 Kendini yetersiz hissetme

Kişi, uzun süren stres durumlarının ardından kendine olan güvenini kaybeder ve yetersiz olduğu fikrine kapılır. Bu durum bireyin bütün enerjisini alarak onu iş yapamaz hale getirir. Her zaman başarısız olacağına inanır.

3.2.3.7 Depresyon

Bireylerde bazı sıkıntı yaratabilecek durumların kısa zamanda üstesinden gelinebilecekken bazen bunalım hali uzun sürebilmektir. İnsanlar işte başarısızlığa uğradıklarında, işlerini kaybettiklerinde, bazı hastalıklar yaşadıklarında ya da yakınlarından birini kaybettiklerinde uzun zaman bunalımdan çıkamamaktadır.

Bu tarz kronik depresyonun belirtileri şöyle sıralanmaktadır; Uyku düzensizlikleri, iştah problemleri, kararsızlık, dağınıklık, düzensizlik, yorgunluk, konsantrasyonda zorlanma, becerisizlik duygusu, dış görünüşü değiştirmek isteme, mutluluk kaynaklarından uzak durma.

3.3 Stresin Sonuçları

Stres kaynaklarından etkilenme düzeyi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalarda düşük seviyelerdeki stresin bireylerin başarısını olumlu yönde etkileyebildiğini göstermiştir. Bilhassa yaratıcılık gerektiren işlerde görev alanlar düşük seviyedeki stresten fayda sağlarlar (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996:148-149).

İş bir stres kaynağı olarak değerlendirilen en önemli unsur olup, iş stresi ruhsal, bedensel ve örgütsel davranış açısından önemlidir. Steers'e göre stres, hem çalışanlar hem yöneticiler üzerinde bedensel ve ruhsal harabiyet yaratabilmekte, sağlıklarını ve başarılarını etkileyebilmektedir. Bununla beraber stres, işgücü devrinin ve işe devamsızlığın başlıca nedenidir. Stres altındaki çalışanlar birbirlerini etkiledikleri gibi toplumun güvenliğini de etkileyebilmektedir. Bir hava trafik kontrolörü stres altında çalışıyorsa toplumun güvenliğini tehlikeye atacak durumlara sebebiyet verebilir (Ertekin, 1993:149).

Stresin sonuçları, işgücü devri, verimsizlik, işe yabancılaşma, tükenmişlik, iş kazaları ve işten ayrılma başlıkları altında ele alınmış ve açıklanmıştır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996:154, Çınar, 2010:29, Aydın, 2008:98, Onay, Kılıcı, 2011:365, Güney, 2013:342).

3.3.1 İşgücü devri

Bir işyerinde işgücü devir hızı ne kadar yüksekse orada çalışanların stres düzeyinin o kadar yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanların uzun süreli stres altında kalması onların örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini zorlaştırır. Otokratik yönetim sistemi olan örgütlerde çalışanlar yeteneklerini kullanamayıp kariyer gelişimlerini sağlayamazlar. Bu durum çalışanların strese maruz kalmasına sebebiyet verir. Çalışan devir hızı normal bir düzeyde tutulabilirse yeni işgücünün gelmesi kolaylaşır ve örgüt amaçlarına daha etkili şekilde ulaşılabilir.

3.3.2 Verimsizlik

Stres çalışan performansı üzerinde etkili bir faktördür. Çalışan performansını olumsuz yönde etkilemesi halinde verimlilik düşer. Özellikle aşırı stres karar vermede güçlük, dikkatte azalma, unutkanlık hali ve yeteneklerini kullanamama gibi durumları beraberinde getirir. Bunlar kişinin işteki performansını doğrudan etkileyeceğinden çalışanlarda verimsizlik gözlenir.

3.3.3 İŖe yabancılaşma

Yabancılaşma, davranış bilimciler tarafından şu Ŗekilde tanımlanmaktadır: ”İş görenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kaygısız kalmalarıdır.” Yabancılaşmayı sağlayan ana neden, hayal kırıklıklarının etkisiyle beraber tatminsiz çalışma çevresi ve koşullarından kaynaklanan strestir. Çalışanlar olumsuz Ŗartlarda çalışmak durumunda bırakıldıklarında sadece geçimlerini sağlamak üzere çalışmaya devam etmekte, işinden tatminsizlik yaşamakta ve işe yabancılaşmaktadır. Bu durumda örgütsel amaçlara ulaşmak gibi bir çaba harcamamakta ve böyle bir istek duymamaktadır.

Stres alışanları birçok Ŗekilde etkilemekte çalışanların işe olan tutumlarında ve gdlenmelerinde belirleyici rol üstlenmektedir. Çalışanların işten soğuması stresin yarattığı olumsuz etkilerden biridir. Stres altındaki çalışan stres kaynağından uzaklaşmak isteyecek ve bu durumda işe yabancılaşma gerekleŖecektir. İşten uzaklaşmak için birey, yasal ya da yasal olmayan yolları deneyecektir. Yasal hakkı olan izin, rapor, vb. yollardan stres kaynağından uzaklaşmayı tercih edebilir veya devamsızlık, gerekçe uydurarak izin alma, yalancı hastalıklar sebebiyle rapor alma yollarını kullanabilir.

İşe yabancılaşma durumunu ortadan kaldırmak için çalışanlarda stres yaratan kaynakların belirlenmesi ve bu kaynaklara ilişkin çözümlerin üretilmesi gerekmektedir.

3.3.4 Tükenmişlik

Tükenmişlik, insanlarla ilgili işlerde çalışanlar arasında gözlenebilen enerji tükenmesi, gc yitimi ve isteklerin karşılanmaması durumunda duygusal tükenme ile neticelenen mesleksel bir stres olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarıda düşme, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olarak üç başlıkta ele alınmaktadır. Tükenmişlik sebebiyle çalışanlarda iş bırakma veya iş değiştirme eğilimi görülebilmektedir.

Tükenmişlik duygusu, uzun dönemli stres durumlarından sonra ortaya çıkan ve belirtileri belirgin Ŗekilde görülen bir sendromdur. Kişiyi acı, ümitsizlik ve bunalıma götürerek hayattan koparma noktasına getirebilir. Tükenmişlik duygusu içerisinde hareket eden çalışan, hayatın diğer alalarında olduğu gibi tüm enerjisini işine veremez.

3.3.5 İş kazaları

Stres nedeniyle endişe, korku, heyecan, dalgınlık, unutkanlık, depresyon yaşayan bireyler işyerinde yanlış tutum ve davranışlar sergileyebilirler. Çalışanların tehlikeli davranışları sonucu iş kazalarının yaşanması kaçınılmazdır. İş kazaları sonucunda sağlık masrafları ve sigorta masrafları bu durumda artış göstermektedir.

3.3.6 İşten ayrılma

Çalışanların iş şartlarından tatmin olmamaları halinde sergiledikleri yıkıcı ve aktif eylemler işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir.



4. İŞ STRESİ İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Başa çıkma terimi, stres unsurlarının yarattığı ruhsal gerilimi azaltma, ortadan kaldırma veya bu duruma dayanma gayesiyle ortaya konan davranışsal veya duygusal tepkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Stresle mücadelede bireylerin kendi kendilerine yapabilecekleri ya da işletmelerin iş görenleri açısından gerçekleştirebilecekleri metotlar bulunmaktadır. İş görenlerin hem çalışırken hem de evlerinde uygulayabilecekleri ve karşılaştıkları her türlü stresin azaltılmasında kullanabilecekleri stratejiler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları meditasyon, masaj, gevşeme, beslenme, bedensel hareketler şeklinde sıralanabilir (Solmuş. 2010:52).

Stresin bireysel ve örgütsel düzeyde yarattığı olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve stresin üstesinden gelebilmek için organizasyonel bazda stres yönetimi stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için stres odaklarını tespit etmek, azaltmak hatta tamamıyla ortadan kaldırmak, çalışanları strese ilişkin bilgilendirmek, yönlendirmek, deneyim kazandırmak, stresin sonuçları ile ilgili bilinçlendirmek onların strese karşı dayanıklılıklarını büyük ölçüde arttıracaktır (Örücü, Kılıç, Ergül, 2011:7).

İş stresini azaltmada organizasyonel yöntemlere örnek ise çalışma şartlarının iyileştirilmesi, iş güvenliğinin sağlanması, esnek çalışma saatleri, iş yükünün azaltılması, vb. gibi sıralanabilir.

4.1 İş Stresi ile Başa Çıkma Bireysel Yöntemler

İş stresi ile başa çıkmak için kullanılan bireysel yöntemlerin etkisi oldukça fazladır. Bu yöntemler ile strese karşı bedensel ve ruhsal olarak stresin yaratabileceği zararlı etkilere karşı hazırlıklı hale gelinebilmekte ve bir takım önlemlerle stres etkisiz hale getirilebilmektedir. İş stresi ile başa çıkma kullanılan bireysel yöntemlerden bazıları aşağıda ele alınmış ve açıklanmıştır (Ersarı, Naktiyok, 2012:85, Güney, 2012b:432, Karagül, 2011:36, Koşoçaydan, 2011:38-39, Güney, 2013:345-348, Hisli

Şahin,1994:104, Altıntaş, 2003:156-157, Yıldırım, 1991:181-185, Solmuş, 2010:49, Klarreich, 1993:64-65, Çınar, 2010:32).

4.1.1 Beslenme

Beslenme alışkanlığının stres üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Bazı yiyeceklerin strese neden olduğu, arttırdığı ve strese daha duyarlı hale getirdiği görülmüştür. Birtakım besinler sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyuracak etkiye sahiptirler. Bunun yanı sıra yorgunluk ve sinirsel duyarlılığı arttırıcı etki yapabilmektedirler. Böylelikle bu besinler stresin oluşmasına sebep olmaktadır.

Stresle mücadele edebilmek için beslenme düzeni ve beslenme alışkanlıkları yeniden ele alınmalı ihtiyaç halinde gerekli önlemler alınmalıdır. Stresle mücadelede beslenme ile ilgili temel unsurlar aşağıda sıralanmıştır:

- Günlük kahve tüketimi iki veya üç fincanı aşmamalıdır,
- Günlük gerekli vitamin, mineral, kalori miktarı karşılanmalıdır,
- Doğal besinler tercih edilmeli, işlenmiş ya da zararlı içerikli besinlerden uzak durulmalıdır,
- Stresten kurtulmak için yemek yemeye başvurulmamalı, şekerli gıdalardan uzak durulmalıdır,
- Aktif veya pasif sigara içicisi durumunda C vitamini takviyesi yapılmalıdır,
- Beslenme rejiminin etkili olması için egzersiz yapılmalı ve devamlılığı sağlanmalıdır,
- Dönemsel diyetler yerine kararlı diyetler uygulanmalıdır,
- Tuz, doymuş yağ ve kolesterol oranı yüksek gıdalardan uzak durulmalıdır.

4.1.2 Bedensel hareketler

Bedensel hareket yani egzersiz, tüm vücudun canlanmasını ve kasları güçlü bir şekilde kullanarak derin nefes alıp vermeyi sağlayan faaliyetlerin bütünüdür. Yüzme, koşma, bisiklete binme, tenis oynama, yürüyüş bedensel hareketi sağlayan egzersizlerdir. Egzersiz sonucu vücutta dolaşım artmakta buna bağlı olarak beyne giden kan miktarı fazlalaşmaktadır.

Stres altında vücut gerçek veya olası tehlikelere karşı harekete geçmeye hazırlanmaktadır. Hareketin ardından bu tepkiler için üretilmiş hormonlar vücutta

damarlar yoluyla dolaşmaya başlar. Vücut bu hormonları kullanıncaya kadar dolaşıma devam eder. Bu maddeleri vücuttan atmak gerekir. Aksi durumda vücut için zararlı olmaya başlar. Bu istenmeyen duruma karşı en etkili yöntem bedensel hareketlerdir. Düzenli egzersizin yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Korkuyu, endişeyi, öfkeyi ve depresyonu azaltır,
- Psikolojiyi ve hayata bakışı iyileştirir,
- Konsantrasyonu artırır.
- Kalbe iyi gelir,
- Özgüveni artırır,
- Enerji verir,
- Uyku düzenini sağlar.

Bedensel hareketler doğru şekilde yapıldığından birçok amaca hizmet edebilir. Vücut esnekliği sağlayabilir, esnekliği artırır, dayanıklılığı artırır, gerilimi azaltır, kilo kontrolünü sağlar ve en önemlisi stresle mücadele etkin rol oynar.

4.1.3 Biyolojik geri bildirim

Biyolojik geri bildirim, bireyin normal ve normal dışı olan; kendisinin fark etmediği fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otonom etkinliklerini (beden sıcaklığı, terbezi salgısı, vb.) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Bireyler, tıbbi rehberlik ile stres belirtilerini geri bildirim araçları sayesinde azaltmayı öğrenebilmektedirler. Yapılan araştırmalar kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı gibi içsel süreçlerin kontrol edilebileceğini göstermiştir. Böylece biyolojik geribildirim sayesinde stresin olumsuz etkileri azaltılabilmektedir.

4.1.4 Meditasyon

Meditasyon, derin gevşeme hali yaratabilecek birçok tekniği barındıran bir kavramdır. Meditasyon deyince genelde akla doğu felsefeleri geliyorsa da, meditasyon teknikleri ne mistik tekniklerdir ne de transa geçmeyi gerektirir. Meditasyonun amacı, zihni oyalayan düşüncelerden arınıp sakinleşmektir.

Meditasyon beyni genel bir dalgalanmaya bırakmaktır. Derin bir hayal kurma durumu söz konusudur. Beynin dalgalanması ve devinim halindeki sinir merkezlerinin sayısı sebebiyle fikirler kolaylıkla akıp giderler. Zihin en küçük bir

çaba harcamadan kendi içine dolar. Düşünce her türlü konuya açılabilir. Bu durumda akıcılık ve zihin açıklığı şaşırtıcı bir görünüme sahiptir. Meditasyon insan düşüncesinin en üst seviyesidir. Berrak düşünce alanı çok genişlemiş, çok yayılmış ve dinginlik içinde yüzmektedir. Akıcılık özelliği en üst düzeyde, kilitlenme ise en alt düzeydedir. Meditasyon işlevini bilinçli zihni boşaltarak görür. Beynin bilinçsiz düşünce ve deneyimleri ile ilgili kısımlara ulaşılır. 2500 yılı aşkın süredir uygulanmakta olan meditasyon, stresi azaltarak beyni rahatlatır. Zihnimizi tamamen silmek için değil başka yöne kanalize etmek için yapılır. Meditasyon yapanlar tüm duyularını belirli bir şeye odaklamaya çalışırlar. Örneğin, bir resme, bibloya, mum alevine, vb.. O zaman bilinçte sadece tek nesne bulunup diğer her şey akıldan çıkarılınca trans durumuna geçilmiş olur. Meditasyon konusunda ilerleyen insanlar uykudaki gibi duyma ve görme işlevlerini kapatıp kalp atışlarını yavaşlatabilirler.

Başarılı meditasyon, bedeni kontrol altında tutacak gevşeme ve pasif düşünme dalgalarını kabul etmek ve teşvik etmekle gerçekleşir. Oksijen kullanımı azalır, bedeni ve zihni sakinleştirme kabiliyeti artar. Sürekli yapılan meditasyon, huzur verir, günlük hayatta yaşanan olayların üstesinden gelmeyi kolaylaştırır.

4.1.5 Solunum hareketleri

Vücuda alınan oksijenin yetersizliği bir stres unsurudur. Vücuttaki hücrelere yeterli düzeyde oksijen iletilmemesi kanserle, kalp hastalıklarıyla, beyin felçleriyle, bağışıklık sistemi zayıflığıyla ilişkilendirilmektedir. Ayrıca bu durumun insan psikolojisini olumsuz etkilediği bilinmektedir.

Nefes alma gevşeme tekniklerinden olup bütün gevşeme tekniklerinin önemli bir parçasıdır. Öncelikle doğru nefes almayı öğrenmek gerekmektedir. Ağır, derin ve sessiz nefes iyi nefes olarak tanımlanmaktadır. Bireylerde stres düzeyi arttıkça nefes alıp verme sıklığında da artış olmaktadır. Normalde bir dakika süresince 16 nefes alırken strese maruz kalan bireylerde bu sayı 20'ye çıkmaktadır. Böyle bir durumda göğüs ağrısı, çarpıntı, bayılma, baş dönmesi, dikkatsizlik, endişe, hafıza kayıpları gibi durumlar yaşanmaktadır. Bu nedenle doğru ve derin nefes almak büyük önem taşımaktadır.

4.1.6 Gevşeme

“Relaxion” kelime anlamı dinlenme, rahatlama, gevşeme, istirahat etme olarak tanımlanmaktadır. 1960 sonrası kalp uzmanı ve araştırmacı olan Herbert Benson, gevşemenin bilimde bir teknik olarak yer almasını sağlamıştır. İlerleyen yıllarda çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Tüm bu tekniklerin amacı bireyin kendi bedenini izleyerek vücuttaki gerginlikleri fark etmesini, kaslarını kontrol altında tutabilmesini ve gerginliği en düşük seviyeye indirerek gevşemeyi gerçekleştirmiş hale gelmesini sağlamaktır. Gevşeme bir beceri işi olup, öğrenmek gerekir. Gevşeme egzersizleri yatarak ya da bir koltukta yapılması gerekir ve kasların gevşemesine ve bunu hissetmeye yardımcı olur. Alıştırmalar sürekli ve düzenli olarak yapıldığı takdirde etkili olacaktır. Bireyler kendi başlarına uygulayabilirler. Bu alıştırmalar sayesinde birkaç haftaya gerginlik azalır. Gevşeme teknikleri ile stres ve başka rahatsızlıklarla mücadele kolaylaşır. Farklı başa çıkma teknikleri ile birlikte uygulandığında ise daha faydalı hale gelebilmektedir.

4.1.7 Sosyal destek

Sosyal destek insanları kaygıdan ve stresten koruyan önemli bir unsurdur. Çevreleri tarafından bireylere verilecek sosyal destek şu maddeler altında sıralanabilir:

- Bilgi verme,
- Öğüt verme,
- Destek istediğinde destek verileceğine ilişkin güvence verme,
- Yeteneklerinin fark edilmesi,
- İlgi alanına göre bir gruba dahil ederek aitlik bilincini oluşturma.

Bireylere verilen sosyal destek onların stresle başa çıkmalarını kolaylaştıracak, stres düzeylerini azaltacak ve psikolojik olarak rahatlamlarına katkı sağlayacaktır.

Yalnız yaşayan veya gruplar tarafından dışlanan kişiler stres konusunda daha etkiye açıktır. Kişilerin aile veya farklı yaşam gruplarından almış oldukları destek başarı düzeylerini artırmak ile beraber işten alınan zevkin artmasına vesile olmaktadır. Kısaca ne kadar çok destek görürse şahıs bir o kadar strese karşı dirençli olmaktadır.

4.1.8 Sosyal ve sportif faaliyetlere katılım

Sosyal ve sportif faaliyetler, bireylerin iş yaşamı dışındaki zamanlarını değerlendirdikleri böylece yaşamlarındaki birçok sıkıntıdan ve stresten kurtulmayı sağladıkları aynı zamanda kendi gelişimlerine katkı sağladıkları ve sosyal ilişkilerini güçlendirebildikleri aktivitelerdir.

İnsanlar açık hava faaliyetlerini kapalı mekanlara nazaran daha fazla tercih etmektedirler. Doğada vakit geçirmek, aktivitelerde bulunmak bireyleri fiziksel, zihinsel, sosyal ve psikolojik olarak olumlu yönde etkilemektedir.

Bireyin, kendi karakterine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif faaliyetlere katılarak, günlük yaşamın tekdüzeliğinden kurtulması ve diğer insanlarla etkileşerek sosyal bir kişilik kazanması boş vaktini değerlendirme olarak açıklanmaktadır.

4.1.9 Masaj

Masajın bedensel olarak rahatlamayı ruhsal olarak kaygıyı azaltıcı etkisi olduğu bilinmektedir. Stresli bireyler üzerinde masaj, stresin azaltılmasında negatif düşüncelerin uzaklaştırılmasında olumlu etki yapmaktadır. Düşünmekten çok hissetmeye dayalı olduğundan gerilen kasların gevşeyerek vücudun rahatlamasını ve dinlenmesini sağlamaktadır.

4.1.10 Zaman yönetimi

Zaman yönetimi, zamanı kontrol altında tutmayı ve yapılacak işleri sıralamayı ifade etmektedir. Bu yöntemle planlamanın ve öncelikleri belirlemenin önemi ortaya çıkmış olur. Zaman yönetimi ile stresi büyük ölçüde kontrol etmek mümkün olacaktır.

Zaman yönetiminin amacı, zamanı ihtiyaçlar ve istekler doğrultusunda kontrollü kullanmaktır. Zaman yönetimi yapmak için amacı belirlemek, bu amaç için planlama yapmak, plan uygulama sürecini ve tamamlanma zamanını belirlemek ve özellikle bu amaca ulaşmak için çalışmak gerekmektedir. Özellikle zamanın bireyler üzerinde oluşturduğu baskıyı ve yaratabileceği stresi azaltmanın yolu zamanı doğru kullanmaktan ve doğru yönetmekten geçmektedir.

4.2 İş Stresi ile Başa Çıkmada Organizasyonel Yöntemler

İş stresi ile başa çıkmak için bireysel yöntemlerin yanı sıra organizasyonel yöntemlerin etkisi de oldukça fazladır. Organizasyonel yöntemler ile strese karşı bedensel ve ruhsal olarak stresin yaratabileceği zararlı etkilere karşı hazırlıklı hale gelinilmekte ve bir takım önlemlerle stres etkisiz hale getirilebilmektedir. İş stresi ile başa çıkmada kullanılan organizasyonel yöntemler aşağıda ele alınmış ve açıklanmıştır (Soysal, 2009a:33-37, İşcan, Sayın, 2010:199-200, Koşoçaydan, 2011:74, Sabuncuoğlu, Tüz, 1996:157-158, Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004:21, Yamuç, Türker, 2014:26, Ertürk, 2007:250, Uysal, Akbulut, Ertan, 2015:981-982, Ildız, 2009:7-9).

4.2.1 Çalışma şartlarının iyileştirilmesi

Çalışma ortamının sağlamlştırılması çalışan motivasyonunu olumlu etkileyerek iş yerinde yaşanabilecek kazaları minimize eder. Çalışma ortamının ve çalışma aletlerinin temiz olması da çalışanları olumlu etkileyerek işe olan odaklanmalarını artırır. Çalışma ortamındaki aydınlatma yine çalışan morali üzerindeki kötü etkileri ortadan kaldırırken göz sağlığı açısından da fiziksel rahatsızlıkların önüne geçmiş olur. İş yerinde kullanılan uygun renkler çalışma ortamını güvenli hale getirerek üretim ve verimliliği de artıracaktır.

Aynı zamanda gürültü düzeyini azaltmak verimliliği sağlayacak ve iş kazalarına azaltacaktır. İşyerinin yüksek ve düşük ısı ve aşırı nem ve nemsizlik verimsizlik yaratır. Aynı zamanda çalışanların sağlık problemleri ve gerginlikler yaşamasını engellemek için havaya karışan çeşitli koku ve gaz zehirlenmelerine karşı iyi bir havalandırma sistemi sürekli ısı kontrolü sağlayan sistemler ve her türlü sağlayan sistemler ve her türlü hava kirlenmesine karşı tedbirler almalıdır.

4.2.2 İşgüvenliği sağlama

İş güvenliğinin sağlandığı çalışma şartlarında çalışanların moral ve motivasyonları artar ve böylece iş kazası riski azalır. Çalıştıkları ortamın temiz, düzenli ve güvenli olması onların işlerine odaklanmalarını ve daha fazla önemsemelerine sebep olur.

Güven duygusunun insanı etkisine alma konusunda en belirgin duygulardan biri olduğu göz önünde bulundurulduğunda çalışanın, oluşturulan güvenli iş ortamından etkilenmeyeceği düşünülemez. Günümüzde yapılan işin niteliğinin ve maliyetinin

piyasa ekonomisi için ne kadar önemli olduğu ortada iken, iş güvenliğinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

İş hayatının hangi alanında olursanız olun bir işveren olarak artık siz çalışanınızın kendini güvende olduğunu hissetmesini sağlamak zorundasınız.

İş hayatındaki hızlı değişim; işverenleri çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini sağlama konusunda mecbur kılmıştır. Bu mecburiyet işverenler açısından bakıldığında sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ve çalışan verimliliğinin artırılması amacıyla kaynaklanmaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise çalışanların tehlikesiz ve konforlu çalışma şartlarını tercih ettikleri gözlenmektedir.

4.2.3 Sağlıklı iletişim ve yönetim tarzı

İşletmelerde karşılaşılan stres, bireylerin sağlıklı iletişim kuramamasından ve yöneticilerin yönetim anlayışından kaynaklı olabilmektedir.

Bir organizasyonda yönetim tarzı iki şekilde görülür. Çalışanların yetki kullanılarak yönetilmeleri otoriter yönetim tarzını, çalışanların yaratıcılıklarını ve kapasitelerini sunmalarına imkan sağlayan, bireysel ve örgütsel amaçları eşgüdümlü hale getiren bireylerin olduğu yönetim ise demokratik yönetim tarzını göstermektedir.

Otoriter yönetimlerde katı kurallar, cezalandırma ve kontrol önemli iken demokratik yönetimlerde daha esnek bir anlayış ve ödüllendirme önemlidir.

Örgütlerde ortak amaçlar belirlenir ve bu amaçları gerçekleştirmek hedeflenir. Bu ise sadece iyi iletişim ile sağlanabilir. İyi iletişimin olduğu örgütlerde çalışanlar ve departmanlar uyum içinde hareket eder ve motivasyon, kontrol, karar verme, aitlik duygusu, güven ve örgüt bütünlüğü sağlanarak etkin bir yönetim anlayışı gerçekleştirilebilir.

4.2.4 Esnek çalışma saatleri

Esnek çalışma saatleri son yıllarda çok sayıda işletmede uygulanmaktadır. Çalışanların çalışacakları zamanı ve süreyi diledikleri gibi ayarlayabilecekleri bir düzenlemedir. Örneğin, haftada 5 gün 40 saatlik çalışma süresi çalışanlar tarafından istenildiği şekilde düzenlenebilir. Çalışanlar, tercihleri ve gereksinimleri yönünde kullanacakları zamanı düzenleme fırsatı bulur, iş tatminleri ve motivasyonları artarak

daha kaliteli iş yapabilme olanağına sahip olurlar. Böylece çalışanların iş doyumunu da artmış olur.

4.2.5 Personel destek programları yapma ve kişisel gelişimi destekleme

Personellere sunulan destek programları onların stresten uzaklaşmalarına ve stres düzeylerini azaltmaya olumlu etki yapar. Personele dinlenme molaları vermek bu molalarda onlara çeşitli aktiviteler sunmak, turnuvalar düzenlemek psikolojik olarak onların rahatlamasını sağlayacaktır.

İlk örneği Japonya da görülen Amerikalılar tarafından da uygulanan ilginç mola faaliyetleri bulunmaktadır. Çalışanların yumruklayabileceği kum torbalarının ve yönetici mankenlerinin bulunduğu “düşmanlık odası” veya “saldırgan beden hareketleri odası” buna bir örnektir. Yöneticiler ve çalışanlar bu odaya girerek yumruklarını sallayarak kendilerini kötü duygulardan deşarj etmektedirler. Diğer taraftan çalışanların daha az eforla aktif bir şekilde işlerini gerilmeden yapmalarını sağlamak için çalışanlara birtakım beceriler kazandırılabilir. İşlerini az zamanda tam olarak nasıl yapacakları öğretilir. Çatışmaları çözümü yöntemleri ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilme yolları öğretilir. Bu amaçla rol oynama ve duyarlılık eğitimi teknikleri uygulanabilir.

4.2.6 Etkili performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin kurulması

Bir işletmede çalışan performansının gerektiği şekilde yapılması, değerlendirilmesi ve mükafatlandırılması, çalışanın yaptığı iş sonucunda kendisiyle gurur duymasına, kariyerinde ilerleme açısından doyuma ulaşmasına ve iş tatminine pozitif etki sağlayacaktır.

Üstlerin, astların ve iş arkadaşlarının çalışanın performansının farkında olması, onaylaması, onere etmesi ve maaşa bu durumun yansıtılması ile gereğine uygun bir ödüllendirme sisteminin olması çalışanların işlerinden memnuniyet derecesini arttıracaktır.

İnsan psikolojik olarak belli işi yapma adına veya başarıma adına belli bir şekilde bir motivasyon içerisinde hareket etmektedir. Bu motivasyonun sağlanması adına ulaşılacak sonuç veya ödül, çok önemli bir faktör haline gelmektedir.

Çalışanların moral ve motivasyonunu, yetersiz ve adil olmayan ücret politikaları olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda işgücü devrinin büyük oranda

işten duyulan tatmine, tatminin de alınan ücrete bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Buna istinaden performansa ve çalışan gayretine dayalı bir sistem ve eşit işe eşit ücretlendirme çalışanların bu konuyla ilgili sıkıntı ve gerilimlerini giderecektir.

Verilecek ödül, çalışan için yapacağı veya yapmakta olduğu iş için daha fazla efor sarf etmek için etkili bir yöntem haline gelmektedir.

Ödüllendirme, çalışanın beklentide olduğu örgütsel ödüllerin büyüklüğü nazarında güçlü veya zayıf olmaktadır. Çalışanın ödül beklentisi ve ödüle verdiği önem işgücüne olumlu etki sağlamaktadır. Ödüllendirme sistemi örnekleri, maaş artışı, statü kazandırmak, tatil olanağı sağlamak, övmek, sorumluluk kazandırmak, vb. gibi.

Etkili performans değerlendirilmesi ve ödüllendirmenin var olduğu bir işletme, çalışan üzerinde bu konuda oluşabilecek iş stresini engellemiş olacak böylece çalışan motivasyonunu ve iş tatminini üst düzeyde sağlamış olacaktır.

4.2.7 İş yükünün azaltılması

İş görenlerin stres kaynağı olarak görülen aynı zamanda işgörenin hızlı öğrenmesi ve gelişmesine yardımcı olan iş yükü, işgörenin görev yoğunluğunu ifade eden bir kavramdır. Aşırı iş yükü, çalışandan az zamanda az kaynakla çok iş beklendiğinde görülür. Çalışanlarda iş yükü, sorumlulukların yerine getirilmemesi, dikkatini verememe, tepki süresinin uzaması, performans düşüklüğü gibi faktörler ile paralellik gösterir.

Aşırı iş yükü ve iş belirsizliği çalışanların stres düzeyini olumsuz yönde etkileyecek olup, çalışanların stres düzeyi arttıkça çalışanların verimliliği düşecek, fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz sonuçlar doğabilecek, işte hatalara ve akabinde işten ayrılmaya kadar gidebilecektir.

Çalışanların işe yönelik kontrolü düşükse iş yükü arttıkça doğru orantılı olarak tükenmişlik düzeyi artacak, iş kontrolü yüksek olup iş yükü düşükse tükenmişlik düzeyi yine paralel olarak azalacaktır. İdeal iş yükü ve makul düzeydeki iş kontrolünde tükenmişlik düzeyinin azaldığı görülmüştür.

4.2.8 İş tatminini yükseltmek

İş tatminini sağlayan etmenler kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki başlıkta ele alınmaktadır. Çalışanın iş tecrübesi, cinsiyeti ve yaş durumu iş tatminini

arttırmaktadır. Tecrübesi olmayan birine kıyasla tecrübesi olan birinin iş tatmini daha fazladır. Yapılan araştırmalar yaş ılerledikçe iş tatminin arttığını göstermektedir.

Bunların yanı sıra aynı işte çalışma süresi arttıkça daha iyi iş çıkartacağı düşüncesiyle çalışanın iş tatmininin arttığı görölmektedir. Aynı zamanda işteki statü ile iş tatmini arasında doğru orantı olduğu ortaya konulmuştur. İş ortamına bağlı faktörler olarak çalışma şartları, sosyal ve ekonomik boyut, işin genel yapısı sayılabilir. İşin zorluk derecesi çalışanların başarma arzusunu arttırarak iş tatminini yükseltebilir. İşin monotonluktan çıkarılarak ilginç hale getirilmesi, aldıkları ücretin yeterli bulunması, terfi sonucu yükselme iş tatmini yaşamalarına sebep olacak faktörlerdir.

Çalışanların iş tatmini o işten duydukları memnuniyetin göstergesi olup, çalışanların iş tatmininin yüksek tutulması halinde örgütteki başarı düzeyi artacaktır. İş tatmini ile çalışanların hedefledikleri amaçlara ve örgütün hedefindeki amaçlara ulaşmak daha kolaylaşacaktır.

5. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, SÜRECİ, MOTİVASYON KONUSUNDA BİLİNMESİ GEREKEN KAVRAMLAR VE ORGANİZASYONLARDA UYGULANAN MOTİVASYON YÖNTEMLERİ

5.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Motivasyon, teknik olarak ele alındığında, amacın belirlenerek o amaç için enerjinin o yönde kullanılmasıdır. Duygusal zeka bağlamında ele alındığında ise duygusal yapının aracı olarak kullanılarak bir eylemin başlatılmasını ve eylemin sonuçlandırılmasını ifade eder (Johnson, 2016:104).

Motivasyon, bireylerin davranışlarının yorumlanması sonucu fikir üretilebilir bir kavramdır. Bunun nedeni motivasyonun gözlemlenemeyen, mikroskop altında incelemeye tabi tutulamayan bir olay olmasından kaynaklanmaktadır. Bireylerin davranışlarının yorumlanması sonucu motivasyonu etkileyen etmenlere ulaşılır. Bu nedenle örgütlerde yöneticiler personel davranışlarını yorumlayarak onları motive etmek için modeller ve uygulamalar geliştirmelidir (Güney, 2012a:247).

İnsan karmaşık yapıya sahip sosyal bir varlık olduğundan insan davranışları üzerine sürekli inceleme ve araştırmalar yapılmıştır. İşletmelere bakıldığında örgüt amaçları ile çalışan amaçları çoğu zaman farklılık göstermektedir. Bu durumu ortadan kaldırmak veya aza indirmek gerekmektedir ve örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları uyumlaştırmak gerekmektedir. Örgüt amacına ulaştığında birey de amacına ulaştığı fikrini benimserse çalışan motivasyonu artacak ve işinde doyuma ulaşabilecektir (Oral, Kuşluyan, 1997:93).

Günümüz koşullarında iyi bir yöneticinin işinin ehli olmasının yanında işgörenleri etkin olarak işe motive edebilmesi ve onlarla çalışma arkadaşı olabilme başarısı aranmaktadır. Bir işletmede beşeri ilişkiler ve işgücü motivasyonu yapılan işi kolaylaştırmakta, işin kalitesini arttırmaktadır.

Motivasyon, ihtiyaçtan doğar ve bu itici gücün ortaya çıkması ile kişi uyarılmaya başlar. Bireyin yaşama arzusunu arttıran, çalışma hayatında iş verimliliğini sağlayan etmenlerin başında gelir ve yönlendirici rol oynar. Birini motive etmek istersek işin başında birey için nelerin önemli olduğunu bilmek ve beklentilerine cevap vermek gerekmektedir. Motivasyon bir işin yapılması için bireyin davranışını tanımlar. Her davranışın arkasında İSTEK, önünde AMAÇ vardır. Bireyin istekleri karşılanırsa ancak amaca ulaşması sağlanabilir. Bireyler ancak istekleri karşılandığında kendi amaçlarına veya örgüt amaçlarına ulaşmak için emek sarf ederler (Obuz, 2011:6).

Motivasyon, istek, arzu, ihtiyaç, dürtü ve ilgi gibi kavramları içeren genel bir kavram olup motivasyon sürecini anlayabilmek için bireylerin davranış şekillerini, amaçlarını, davranışlarını sürdürebilme imkanlarını incelemek gereklidir (Koçel, 2011:619).

Motivasyon tanımı üzerine günümüze gelene kadar farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Genel olarak psikologlar, tüm davranışların motive edildiği ve bireylerce gerçekleştirilen eylemlerin bir nedeni olduğu fikrinde birleşmektedirler. Başka bir deyişle, tüm davranışlar belirli amaç ve hedef için sergilenmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik davranış aynı zamanda belli bir ihtiyacı karşılamak için yapılmaktadır. Bu nedenle motivasyon sürecinin çıkış noktası karşılanmamış ihtiyaçlar olmaktadır.

İhtiyaçlar fizyolojik ve sosyal-psikolojik ihtiyaçlar olarak iki gruba ayrılır. Bu ihtiyaçları tatmin edemeyen bireylerde fiziksel ve ruhsal gerilim yaşandığından bu gerilimi azaltmak için belirli davranışlar sergilemek durumunda kalırlar. Bu davranışın bir amacı olmakta, amaca ulaşıldığında ihtiyaç tatmin edildiğinden güdüleme süreci tamamlanmış olmaktadır.

Motivasyon, arzu, istek, ilgi, dürtü ve ihtiyaçları kapsayan geniş bir kavramdır (Güney, 2012b:315).

Latince karşılığı ‘‘movere’’, ‘‘motum’’ kökünden türetilmiş olup ‘‘hareket ettirme, hareketlendirme’’ manasına gelmektedir (Albayrak, 2015:63).

Dilimize İngilizce ve Fransızca karşılığı ‘‘motive’’ kelimesinden üretilmiş olan Motivasyon kelimesi güdülenme ve isteklendirme olarak ifade edilmektedir (Kıngır, 2006:285).

Güdüleme kelimesi hayvan gütmeyi akla getirdiğinden Türk Dil Kurumu tarafından tavsiye edilen kullanım ‘‘isteklendirme’’dir (Taşdemir, 2013:5).

Motivasyon, psikolojik bir olgu olmasından dolayı çeşitli şekillerde ele alınmış ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Bilinçli bir şekilde karara vararak bu kararı uygulamak, zihinsel olarak nereye gideceğinizi, ne yapacağınızı ve nasıl bir hayat istediğinizi oluşturmak ve kavramaktır (Us, 2007:10).
- Bireylerin belirledikleri amaçlara ulaşmak için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır (Kıngır, 2006:289).
- Güdü, organizmayı bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışa iten iç güçtür (Taşdemir, 2013:6).
- Bireylerin görevlerini beklenen nitelik ve nicelikte yerine getirmesi için etkileme işlemidir (Başaran, 1984:149).
- Bir veya daha fazla kişiyi belirlenen yön veya amaca doğru, sürekli olarak harekete geçirmek için yapılan çabaların tamamıdır (Karakaya, Ay, 2007:56).
- Motivasyon, belirlenen örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla istekli ve yüksek eforla çaba harcamaktır (Özdemir, Muradova, 2008:147).
- İnsan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji seviyesini belirleyen, davranışların yönünü belirleyip devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsayan kavramdır (Arık, 1996:2).

Motivasyon üzerine yapılan farklı tanımlar olsa da tüm tanımların içeriğinde harekete geçirmek, kanalize etmek ve davranışı sürdürmek olarak belirlenen üç unsur görülmektedir. Bütün örgütlerde, ne tür bir örgüt olursa olsun, ana hedef bireylerin emeklerini belirlenen hedefleri gerçekleştirmek üzerine yoğunlaştırmaktır. İşin yapılması, ancak bireyin istekli olması ve işi benimsemesi sayesinde gerçekleşir (Acuner, 2010:35).

Motivasyon insanın içinden gelen ve harekete yönlendiren bir dürtü veya itici güçtür. İhtiyaçları gidermek için organizmayı harekete sevk eden itici güç olarak da tanımlanmaktadır. Hedef gerçekleştikten sonra itici güç kaybolmaktadır. Çalışma hayatında motivasyon, işveren ile işgören arasındaki etkileşimsel durumdur. Bu bakış açısıyla motivasyon, işgörenin işe başlamalarını, işteki devamlılıklarını ve

görevlerini istekli bir şekilde yapmalarını sağlayan güç ve mekanizmaların tümüdür (Önen, Tüzün, 2005:19-22).

Bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere motivasyon, çıkış noktası belirlenen bir amaç olup bu amaç için istemekle başlayan ve devamında harekete geçmekle ve hedefe şartlanmakla bireyi olumlu yönde etkileyen ve yaşama bağlayan hayat enerjisidir. Bununla beraber birini motive eden bir şey başkasını motive etmeyebilir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için bireyleri belirli davranışlara iten nedenleri, bireyin amaçlarını davranışların devamlılık olanaklarını iyi incelemek gerekmektedir.

5.2 Motivasyonun Önemi

Değişimin çok hızlı gerçekleştiği ve rekabetin hızla arttığı günümüzde örgütlerin başarılı olabilmesi ve örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için temel dayanakları olan insan kaynağını iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Bunun için ise örgüt çalışanlarının örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmeleri önemlidir. Motivasyonu eksik olan çalışanlar örgüt amaçları için kapasitelerini etkin ve verimli şekilde kullanmazlar.

Motivasyonun iki ögesi vardır, birisi güdüleyen birey diğeri ise güdülenen bireydir. Güdüleyen ve güdülenen birey için motivasyonun gerçekleşmesi için her ikisinin ihtiyaçlarının ortak bir noktada buluşması gerekmektedir. İş hayatında güdüleyen birey, yönetici, güdülenen birey ise çalışandır. Yöneticiler çalışanları daha etkin, daha verimli, daha seri, daha eğlenceli çalışmaya yöneltecek motivasyonu sağlayacak etmenleri bilmelidirler. Çalışan motivasyonu ise bireyin amacına ulaşmasına neden olan farkında ya da farkında olmadan tüm güdü, güç ve etkilerdir (Tınaz, 2013:14).

Motivasyon ile organizasyon kavramları birbiri ile yakından ilgili kavramlardır. Organize etmek temelde çalışanların yeteneklerini ve kabiliyetlerini kullanabilmelerini sağlayıcı bir sistemin kurulabilmesi noktasına odaklanır. Organizasyon bireylerin birbiriyle ilişkileri ile ilgilenirken motivasyon bireylerin kendi tutum ve davranışları üzerinde durur. Ancak bu iki kavramı birbirinden ayırmamak gerekir (Baykal, 1974:134).

Motivasyon verimliliği, etkinliği, üretkenliği arttırmak ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak için önemli bir araçtır. Bireyleri motive etmek yöneticilerin en önemli

görevlerinden olup sonuca ulaşmayı doğrudan etkileyen araçlardandır (Taşdemir, 2013:11).

Motivasyonun iş görenler, yöneticiler ve işletmeler açısından önemli olduğu görülmektedir. İş görenlerin ve yöneticilerin işteki verimlilikleri, başarıları o işletmenin devamlılığını, rekabet gücünü ve ekonomik düzeyini yukarı çekmektedir.

5.2.1 Motivasyonun işgörenler açısından önemi

İşletmelerde belirlenen faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ve bu faaliyetlerin devamlılığını sağlamak için çalışanlar işgörenlerdir. Çalışanların motivasyonu sağlanırsa çalışan verimliliği artacak ve işletmenin uzun ömürlü olması sağlanacaktır. Çalışanların iyi motive edilmesi, onların kariyerlerinde ilerlemeleri için çaba sarf etmelerini, kendilerini geliştirmelerini ve başarıya odaklanmalarını kolaylaştıracaktır. Motivasyonun yüksek olması çalışanı her şekilde olumlu etkileyecektir.

Toplumlarda “İnsanlar Neden Çalışır” sorusuna “para için”, “hayatımı devam ettirebilmek için”, “yaşamak için” cevapları gelir ve hepsinin bulunduğu nokta para kazanmaktır. Bilim adamları bu yaygın kanıdan etkilenerek 1955’li yıllara kadar insanların ekonomik ve sosyal nedenlerle çalıştıklarına inanmışlardır. Ancak artık bu görüş değişmiş, yapılan araştırmalarda para, çalışma nedenlerinde dördüncü sıraya gerilemiştir. Paradan önce insanları motive eden başka faktörlerde vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Baltaş, 2015:189):

- Başarı ihtiyacı,
- Güç sahibi olma ihtiyacı,
- Bir büyük topluluğa ait olma ihtiyacı çalışma nedeni olarak görülür hale gelmiştir. Çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemek isteyen yönetici, ilk etapta çalışanların amaçlarını o işi neden yaptıklarını bilmelidir. Çalışanın amacının ne olduğunu bilen ve bunu şirketin amacıyla birleştirebilen yöneticiler işletme başarısını sağlayabilirler.

İşletmelerde çalışan başarısını etkileyen faktörler yetenek ve motivasyondur. Motivasyon çalışan performansını belirleyen etkenlerdendir. Motivasyonu eksik çalışandan, gerekli yetenek ve eğitim olsa dahi yeterli verimi alma ihtimali yoktur (Taşdemir, 2013:15).

Bir örgütte işgörenin başarısı, yetenekleri ile çalışma isteğinin çarpımına eşittir. Çalışma isteği olmadığı sürece yetenek üst seviyede olsa bile başarıdan söz etmek mümkün değildir. Yetenekler görevle uyuşmuyorsa çalışma isteği fazla olsa bile başarı sıfır olacaktır (Yüksel, 2003:130).

Motivasyon yüksek olduğunda başarı gelecek ve işgören kendini iyi hissedecektir. İşgören işine odaklanınca yönetim onlara yönelik yeni kazanımlar elde etmelerini sağlayacaktır. İşgörenin motivasyonu düşük olduğunda başarı beklememek gerekir. İşgören işletmeden yüksek maaş, kariyer, sosyal imkanların yükselmesi gibi çeşitli beklentiler içerisine girebilir. Böylece bunlara ulaşmak için hedef belirleyerek motivasyonunu yükseltebilir. Ulaşılmak istenen hedefin muhteviyatından ziyade ulaşılacak bir hedefin belirlenmesi motivasyonu yükseltmede önemlidir (Albayrak, 2015:65).

5.2.2 Motivasyonun yöneticiler açısından önemi

Yönetim, insan kaynakları başta olmak üzere tüm kaynakların değerlendirilerek örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan faaliyetlerin tamamıdır. Yönetim, koordinasyon işi olup, odağında insan vardır. Yönetimin olabilmesi için mutlaka yöneticiye ihtiyaç duyulur. Yönetici ise karar veren kişidir. Sorumlulukları altındaki birim ya da örgütlerin belirlenen amaçları doğrultusunda işgörenleri motive etmeleri gerekmektedir (Taşdemir, 2013:13).

Bir örgüt içerisinde yer alan bireyler problemlerle karşılaştıklarında ne yapmaları gerektiğine ilişkin bir nirengi noktası ve desteğe gereksinim duyarlar. Bu desteği bulamadıklarında ne yapmaları gerektiğini bulamazlar. Bireyler tarafından kabul görmüş ortak değerleri olmayan topluluklarda herkes kendisini sıyırmaya çalışır. Bu değerler varsa bireyler kendilerini rahat ve güvende hissederler. Örgüt üyelerince benimsenen bu değerler bireylerin motivasyonunu artırır. Motivasyonu yüksek bireylerle çalışmak her yöneticinin isteğidir (Baltaş, 2015:202).

Yöneticilerin motivasyon konusuyla ilgilenmelerinin sebebi, kendi başarılarının örgüt çalışanlarına bağlı olmasındandır. Çalışanların örgütün amaçlarını benimsemiş olması, bilgi, yetenek ve güçlerini bu amaçlar için harcamaları yöneticiyi başarılı kılacaktır. Yani motivasyon ile çalışan performansı arasında doğrudan ilişki vardır. Çalışan motivasyonu düşükse performansı da aynı şekilde düşüktür. Birey davranışları farklılık gösterir. Bunun farklı sebepleri vardır. Yöneticinin önemseydiği

nokta çalışanların örgüt amacı doğrultusunda hareket etmeleri olmalıdır (Koçel, 2011:619).

Bir yönetici ancak çalışanlarını motive edebilirse örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilir. Yöneticinin başarısı buna bağlıdır. Yönetici çalışanların davranışlarını gözlemlemeli, çıkarımda bulunmalı ve ona göre personeli motive edecek yöntemler geliştirmelidir. Yönetici ne kadar tecrübeli ve iyi eğitilmiş olursa olsun çalışanların ihtiyaçlarını görmeli, dikkate almalı ve çalışanları işletme amaçları doğrultusunda motive edebilmelidir.

5.2.3 Motivasyonun işletmeler açısından önemi

İşletmeler açısından motivasyon, işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek ortamı yaratarak, harekete geçmesi için isteklendirilmesidir.

Motivasyon, çalışanların işletmenin genel amaçlarına uyum seviyesini yükseltirken, "biz" ruhunun ve iş tatmininin oluşmasını da beraberinde getirecektir. Motivasyonun düşük olduğu işletmelerde "biz" yerine "ben" değerleri daha öne çıkacak bu durumda işbirliğini azaltarak gergin bir çalışma ortamı yaratacaktır (Gürün, 2009:7).

Bir işletmede şartlar kötüye gitmeye başlamışsa o işletmede motivasyonun düştüğü söylenebilir. İşletmelerde personeli yetiştirmek ve devamlılığını sağlamak için personeli başarılı olmaya motive etmek gerekir. Motive olmayan personelin performans sergilemesi beklenmemelidir. Günümüz koşullarında hiç kimse üzerinde baskı varken ya da zorla çalışmak istememekte bu duruma fazla ücret olsa dahi katlanmamaktadır. İşletme içinde işgörenler bir amaç için bir araya getirilmişlerdir ve bu amaç için hizmetlerinin karşılığı olarak bazı vaatler verilebilir. Böylece işgören belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olur. Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkin bir motivasyon sadece emrin kabul edilmesini değil aynı zamanda emrin yerine getirilmesi için kararlı olunmasını sağlar.

İşgörenlerin belirli bir kabul alanı vardır ve bu kabul alanı içindeki emirler uygulanır dışındakiler ise pek uygulanmaz. İşgöreni motive ederseniz bu kabul alanını genişletebilirsiniz. Böylece işletme daha etkin ve daha verimli üretim yaparak işletme performansını artırır. İşletme performans hedeflerinin işgörenler tarafından

net olarak anlaşılması sağlanmalıdır. Bunun için işgören ile işveren arasında iletişim artacak iletişim arttıkça motivasyon düzeyi de yükselecektir.

5.3 Motivasyon Süreci

Her bireyin kendine göre ihtiyaçları, istekleri ve beklentileri vardır ancak bunların önem sırası kişiden kişiye değişebilir. Kişilerde içsel “dengesizlik durumu” veya “dengesizlik hissi” istek, beklenti ve ihtiyaçlar karşılanmadığında veya gerçekleşmediğinde ortaya çıkar.

Motivasyon süresi içerisinde çalışanın ruh hali, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Belli şablonlar içerisinde hareket ederek tüm çalışanların üzerinde etkili olabilecek bir yöntem mevcut değildir.

5.4 Motivasyon Konusunda Bilinmesi Gereken Temel Kavramlar

Motivasyon kavramının net bir şekilde ele alınması adına aşağıdaki kavramlar ele alınmış ve açıklanmıştır (Budak, 2003:381, Kartal, 2003:14-15, Ertürk, 1995:48, Davis, 1988:33, Eren, 2015:526, Stoner, 1978:226, Güney, 2013:19, Bayrak, 2001:37).

5.4.1 İhtiyaç

İnsan davranışlarını anlama adına ilk yapılması gereken insanları bu davranışları yapma yönünde etkileyen faktörleri anlamak olmalıdır. Bu faktörlerin biri de ihtiyaçtır. Çünkü ortaya konan davranışın arka planında insanın hissetmiş olduğu bir yoksunluk vardır ve bu yoksunluk insanı bir gerilim içerisine iterek davranışlarına yön vermektedir.

İhtiyaç, insanın yaratılışında bulunan bir etkenin yokluğunun hissedilmesi sonucu oluşan, kişiden kişiye farklılık gösteren biyolojik, fiziksel ve psikolojik olabilen kavramdır. Buradan da çıkarılan manası ile bu maddi ve manevi olan her şeyi kapsayacak bir kavram olduğudur.

Her insanın farklı şekilde davrandığını düşünecek olursak insanların birbirinden farklı şeyleri ihtiyaç olarak hissettiğini ifade edebiliriz.

5.4.2 Dürtü

Dürtü kavramını açıklamadan önce anlaşılması gereken kavramımız “homeostatik denge” kavramıdır.

İnsan vücudunun, yaşamın devamlılığını sağlamak için zorunlu olan durumları koruma özelliğine dengeleşim (hemeostasis) denir. Buradan da insanın yaşamını devam ettirmesi namına koruması gereken zorunlu durumların varlığını anlayabiliriz.

İşte yukarıda tanımı yapılan homeostatik dengenin herhangi bir bozulma durumunda yeniden kurulabilmesi için, bozulmaya sebep olan ihtiyaçların temin edilmesi gerekir ve insan bu temin etme konusunda kendisini bir zorunluluk hali içerisinde bulur, işte bu zorunluluk içerisinde organizmada beliren güce dürtü denir.

5.4.3 GÜDÜ

Güdüleme ifadesi karşılığını Türkçede tam olarak bulamamış kelimelerdendir. Temel kaynağı “Motive” kavramıdır. “Motive” kavramının kökeni ise Fransızca ve İngilizce olmak üzere manası da harekete geçirici teşvik edici olarak değerlendirilebilir. Güdüleme ise bir topluluğu bir oluşumu veya bir grubu belirli bir gayeye veya hedefe doğru yönlendirmek adına yapılan tüm teşvik edici girişimlerin bütünü olarak tanımlanabilir.

Yukarıda yapılan temel tanımlardan sonra ele alınması gereken konu ‘Güdü’ kavramının bir işletmede ne ifade ettiğidir. Herhangi bir kuruluş veya işletmede insanlar bir hedef adına bir araya gelerek bir hedefi gerçekleştirme adına çalışırlar. Bu çalışma sırasında belli alanlarda güdülenme şeklinde bir motive edici teşvike maruz kalırlar.

5.4.3.1 Başarı güdüsü

Motivasyon alanında yapılan çeşitli çalışmalarda insanların en temel güdülerinden birinin de başarı güdüsü olduğu belirtilmiştir. En temel manası ile bir insanın bir işi en iyi şekilde yapma konusunda kendiliğinden bir güdüye sahip olduğudur. Psikoloji alanında yapmış olduğu çalışmalar ile tanınan McClelland başarı güdüsünün toplumun ekonomik kültürel vs. seviyesini belirleme konusunda önemli bir etken olduğunu belirtmiştir.

5.4.3.2 Bağlanma güdüsü

İnsan toplumsal bir varlıktır. Her ne kadar toplumsal hayat yaşamasına dair birçok neden ortaya konya da sonuç itibari ile toplum halinde yaşamak zorunda kalan bir varlık olduğu artık kabullenilen bir olgu haline gelmiştir. En nihayetinde beraber yaşadığı ortama dönük belli ilişkiler kurmak ve bunu farklı yoğunlukta da olsa devam ettirmek zorundadır.

Yukarıda açıklanan gerekçeler itibari ile McClelland insanın varoluşu itibari ile bir toplum veya sadece bir bireye dahi olsa belli bir şekilde bağlanma güdüsüne sahip olduğunu belirtmiştir.

5.4.3.3 Yarışma güdüsü

Toplumsal hayatın bir parçası olarak insan belirli bir bölgede az veya çok şahısla bir etkileşime girmek zorundadır. Yukarıda belirtilen bağlanma güdüsü ile birlikte yine bu toplumsal hayat içerisinde insanlar arasında bir ne çıkma veya ön planda olma yarışı bulunmaktadır. Bunun sonucu insanlar bir yarışma güdüsü ile hareket edip toplumsal hayattaki konumlarını istedikleri şekilde belirlemeye çalışmaktadırlar.

5.4.4 G

Normal hayat içerisinde birçok konuda yapılan yanlışlık gibi g ve otorite kavramları da birbirlerine karıştırılarak yanlış yerlerde kullanılmaktadır. Özellikle akademik dünyada düşünülen bu yanlışlık birçok çalışmayı amacı dışına çıkarmaktadır.

G, James Stoner tarafından “başkalarını etkileyebilme kapasitesi” olarak tanımlanmıştır. Genel manası ile kişinin kendi istek ve direktiflerini başkalarına kabul ettirebilme kabiliyeti olarak nitelenmiştir.

G, kişinin bir şeyi yapabilme kabiliyeti daha açık bir ifade ile işi halledebilme, kaynakları hareketlendirebilme, ulaşmak istediği hedef doğrultusunda ihtiyaç duyduklarını elde etme ve bunları kullanabilme yetkinliğidir. G olmazsa organizasyon da olmaz düzen de olmaz. G insan ilişkileri ve organizasyonlar için olmazsa olmazlardandır.

Yukarıda yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere bir kişinin herhangi bir güce sahip olup olmadığı ancak diğer kişiler ile kurulan ilişkiler sırasında anlaşılır. Herhangi bir

kişi ile bir ilişki kurmayan bir kişinin gücü hakkında yorum yapılması mümkün değildir. Eğer ilişki kurulmuş ve kişi kendi emir ve isteklerini karşısındaki kişiye uygulatabiliyorsa o zaman kişinin güce sahip olduğu söylenebilir.

Gücün üç temel özelliği mevcuttur. Bunlar sırası ile şu şekildedir:

- Gç göreceli olarak değerlendirile bilinen bir kavramdır.
- Gç iki taraflıdır ve etkileyen ile etkilenen arasındadır.
- Her yerde geçerli olan bir gç mevcut değildir.



6. ORGANİZASYONLARDA YÖNETİCİLERİN YARARLANDIĞI MOTİVASYON TEKNİKLERİ

Çalışma hayatı içerisinde belli şekilde oluşturulmaya çalışılan organizasyonlarda, yöneticiler de farklı teknikler kullanarak bu organizasyonun başarılı olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Organizasyonlarda yöneticilerin yararlandığı motivasyon teknikleri aşağıda ele alınmış ve açıklanmıştır (Güney, 2012b:319-320).

6.1 Gözdağı

Kullanılan araçlardan biri gözdağıdır. Temel manası ile istenilen performansı ortaya koyamayan çalışanın bir takım unsurlar ile korkutulması ve kötü sonuçlar ile tehdit edilmesi olarak ifade edilir.

Temel mantığı, çalışmak zorunda bulunan çalışanın bu zorunluluğunu kullanarak göstermiş olduğu performansın yeterli olmadığını ve bu performansın yeterli seviyeye gelmemesi durumunda iş imkanlarından yoksun bırakılacağı ile tehdit edilmesine dayanır.

6.2 Yarışma ve Rekabet

Ortaya konulan herhangi bir ödül almak namına çalışanların arasında işi daha iyi yapmak için göstermiş oldukları çabaya yarışma denilmektedir. Çalışanlar arasında oluşan rekabet ortamı ile çalışanlara ulaşmak adına bir hedef verilip bu konuda bireysel olarak değil toplu bir performans artışı sağlanabilir. Bu yarışma ortamında yönetici davranışlarına dikkat ederek bir düşmanlığın doğmasına sebebiyet vermemelidir.

6.3 Ayrıcalıklar Tanıma

Belli bir seviyenin üzerine çıkmış ve diğer çalışanlardan daha farklı bir konuma gelmiş bir çalışana bazı ayrıcalıklar ve sorumluluklar tanınması hem çalışana hem de diğer çalışanlara karşı motive edici bir araç olarak kullanılır.

Bu ayrıcalık ve sorumluluk sayesinde çalışan kendini tanıma konusunda belli bir mesafe yol alır ve özel hayat içerisinde de yakalamış olduğu mutluluk herkese karşı bir pozitif etki oluşturabilir.

6.4 Ceza ve Ödül

Yukarıda bahsedilen araçların özellikle ayrıcalıklar tanıma yöntemi olumlu manada çok etkili olabilir. Diğer araç olan ödül de aynı şekilde bir etki oluşturur. Ama ceza yönteminin uygulanışı diğer araçlara göre daha dikkat edilmesi gereken bir unsurdur.

Ceza çalışanın yapmış olduğu birtakım yanlışları sonucu verilmeli ve tamamen çalışma performansına odaklı olarak ele alınmalıdır. Aksi takdirde ceza kişiselleştirilerek hem çalışana hem de çalışma ortamına zarar verebilir.

6.5 Meslek veya Kurumu ile Özdeşleşme

Yöneticiler sahip oldukları konumları itibari ile sadece belli ayrıcalıklara sahip olmayıp aynı zamanda belli bir sorumluluğun altına girmek zorundadırlar. Bu sorumluluklardan biri de çalışanın motive edilmesi adına çalışan ile kurumun ve mesleğin özdeşleşmesini sağlayacak düzeyde yapılan işi ve işin yapıldığı ortamın çalışana sevdirmesidir.

Aynı sahada çalışılan diğer gruplar ile oluşturulan yarışma ve rekabet ortamı aynı iş yerinde çalışan kişilerin iletişimini güçlendirici bir etki oluşturulmasına yardımcı olabilir.

7. ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEDE ETKİLİ OLAN KURAMLAR

Motivasyon konusuna ilişkin birçok teori bulunmakta ve bu teorilerin temeli hedonizm (hazcılık) prensibine dayanmaktadır. Eski Yunan'dan beri var olan hedonizm, 18. ve 19. Yüzyılda insan davranışlarının açıklanmasında temel yaklaşım olarak görülmüştür. Hedonizmi davranışları açıklamada yeterli bulmayan James, Freud ve Mc Dougall gibi bazı psikologlar içgüdüleri ve bilinçaltını da dikkate almışlardır. 20. yüzyıl başlarında bireylerin bazı ihtiyaçlarının farkında olamayacağı ve bu ihtiyaçların istem dışı davranışlara dönüşeceğini kabul eden "instinct theories", daha sonraki döneminde ise "drive (güdü) theories" geliştirilmiştir (Cisela, 1995:46).

Çoğu güdüleme kavramlarının kökeni, ABD örgütlerinde yapılmış olan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmış olmasından dolayı Amerika Birleşik Devletleri'dir. Bu kuramlar rasyonalist ve bireyci bir anlayış üzerine kurulmuştur. Bazı motivasyon kuramları, aynı kültüre uygulanabilir ama bütün toplumların aynı teşvik ve ödüllerle motive olması gibi bir durum beklenemez. Mesela, belli bir grup çalışana maaş artışı yapılarak onların daha fazla mutlu olacağı ve daha fazla çalışacakları düşünülmüş ancak çalışanların işi yavaşlatmaya başladıkları gözlenmiştir.

Bunun sebebi ise "şu ana kadar kazancımız bizim için yeterli ve gereksinimlerimizi karşılayacak düzeyde, bu yüzden fazla mesai harcamak istemiyoruz" şeklinde açıklanmıştır. Maddi ödüllendirme kültürüne göre farklı sonuçlar doğurabilir (Cisela, 1995:46).

Çok geniş kapsamlı tanıma sahip olan Motivasyonu anlamak ve açıklamak için birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar bireylerin davranışlarının nedenlerini ve bu davranışlara neden olan süreçlere odaklanır, kapsam kuramları ve süreç kuramları olarak iki şekilde gruplandırılabilir.

Kapsam kuramları bireysel ihtiyaçları odak noktası olarak alır. İhtiyaçlar fizyolojik ve sosyal psikolojik olarak ayrılır. Fizyolojik ihtiyaçlar, temel ihtiyaç olarak

nitelendirilen yemek, uyumak, dinlenmek vb. ihtiyaçlardır. Sosyal psikolojik olanlar ise düşünce ve duygulara dayalıdır.

İşgörenlerin ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde istenmeyen iş davranışları ortaya çıkar. Performans düşüklüğü, iş doyumsuzluğu buna örnektir (Tınaz, 2013:6).

Kapsam kuramları kişiyi belli bir davranışa iten iç faktörleri inceler ve güdülenmeyi ortaya çıkaran durumları, olayları ve bireylerin gereksinmelerini bulmaya çalışır.

Süreç kuramları kişiyi bir davranışa iten ve tekrarlamasına neden olan kişi dışındaki faktörleri ele alır. Örneğin maaş, çalışma şartları, değer görme, fikirlerine saygı duyulması motivasyonu etkileyen dış faktörler olarak sayılabilir (Can, Büyükbalcı, Bal, Ertemsir, 2013:303).

Bu ikinci gruptaki kuramlar güdülenmenin ortaya çıkışını, ortaya çıkış aşamalarını araştıran süreç kuramlarıdır. Süreç kuramları ihtiyacın doğuşundan doyumuna kadar gözlemlenebilen süreçleri anlamaya çalışır.

Bu iki kuram her ne kadar birbirine zıt görünse de aslında birbirinin bütünlüycisidir.

7.1 Motivasyon Konusunda Geliştirilen Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarında yönetici, kişinin içinde bulunduğu şartları ve bu şartların kişiyi hangi davranışa yönlendirdiğini çözmeye çalışmaktadır. Kapsam kuramları kişiyi yönlendiren duyguları, düşünceleri, hayata ve olaylara bakış açısı, bireyin çevresi ile etkileşimi ve bunun gibi pek çok kişisel özelliği ele alır.

Motivasyon konusunda geliştirilen kapsam kuramları arasında en çok bilinen dört kuram şunlardır (Güney, 2013:359-368):

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı,
- Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı,
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı,
- Alderfer'in ERG Kuramı.

7.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Motivasyon kuramları arasında en çok bilinen kuram Maslow adında bir dūşünürün ortaya koyduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'dır. Bu kurama göre her davranış bir ihtiyaç gidermek üzere yapılmıştır ve bu ihtiyaçların bir önem sırası vardır.

Maslow, insan davranışlarına etki eden en önemli faktörün ihtiyaçlar olduğunu ileri sürerek güdüleme olgusunu açıklamaya çalışmıştır. İnsan davranışlarına ilişkin varsayımlarda bulunan Maslow'un birinci varsayımına göre, insan canlı bir varlık olarak bazı arzulara sahiptir. İstekler srekliplik gösterir ama insanın ne istediği o anki sahip olduklarına göre değişir. Bir ihtiyaç karşılandığında onun yerini başka bir ihtiyaç alır. Bu döngü yaşam devam ettiği sürece var olur. İkinci varsayım bu ihtiyaçların karşılanması halinde bazı davranışlar ortadan kalkar, ihtiyaç karşılanmamışsa bazı davranışlar ortaya çıkar. Mesela kişi açsa bazı davranışlarda bulunur, yemek yeme ihtiyaç giderilip bu ihtiyaç ortadan kalktığında bu ihtiyaca ilişkin başka bir davranışta bulunmaz. nc varsayım ihtiyaçlar arasında hiyerarşik sıra vardır. Düşük düzeydeki ihtiyaç giderilmeden st kademedeki ihtiyaç hissedilmez (Ayanoğlu, 2002:43).

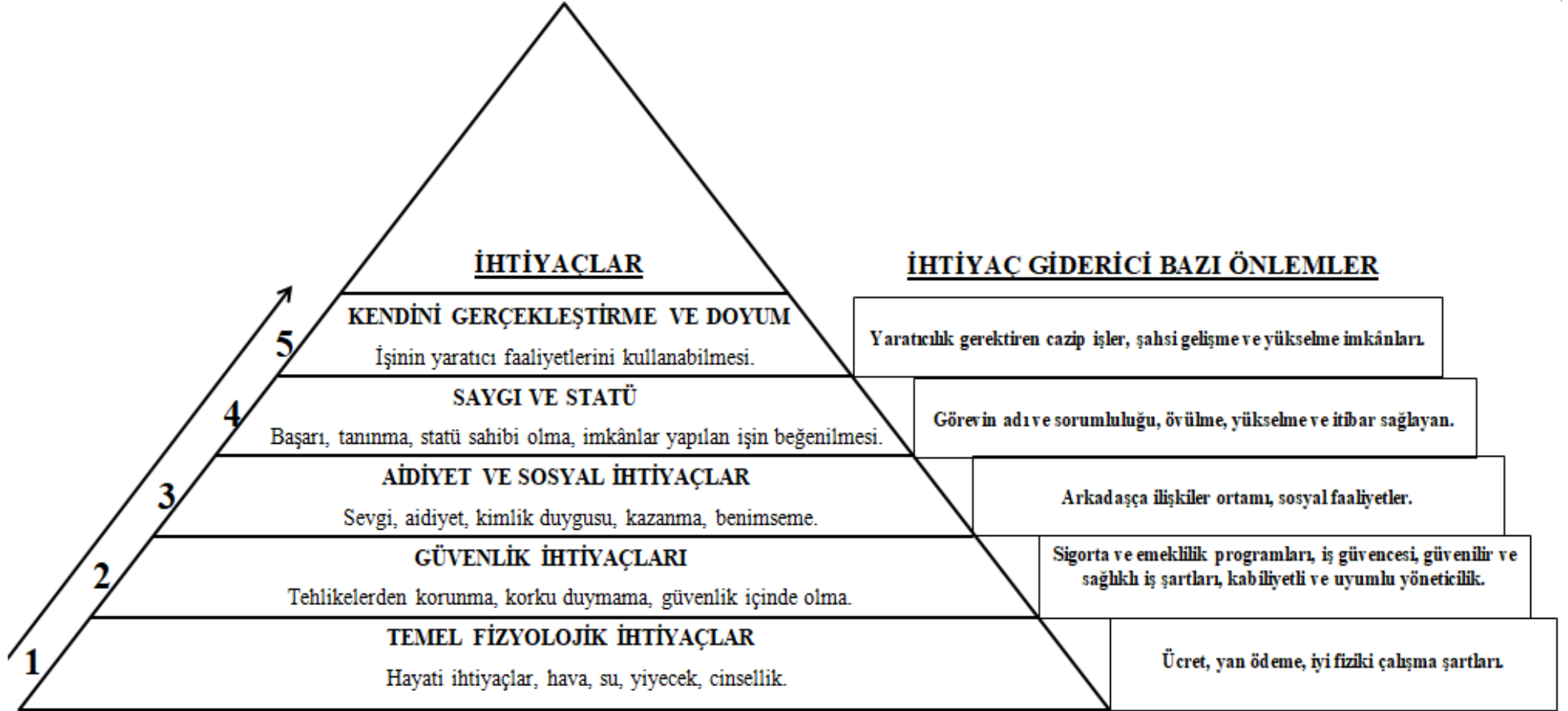
Maslow'a göre önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisi vardır ve bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde ele alınmalıdır (Eren, 2015:504).

Bu kademelendirme fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerekleştirmedir. Bu temel ihtiyaçlar birbirleriyle bağlantılı olup motivasyon glerinin hiyerarşisine göre düzenlenmişlerdir. Kısaca, güçlü olan ihtiyaç bilinci kontrol altına alarak organizmanın değişik bölümlerinin çalıştırılmasını düzenlemeye başlayacaktır. Daha az gteki ihtiyaçlar ise dikkate alınmayacak, göz ardı edilecektir. Ancak bir ihtiyaç tatmin edilince bir sonraki en güçlü ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Çünkü tatmin edilmiş ihtiyaçların motivasyon etkisi yoktur. Bu ihtiyaçların önem ve öncelik sırası hiyerarşik bir düzen ierisindektir. Dolayısıyla birincil ihtiyaç giderilmeden bir st seviyedeki ihtiyaçların hiçbir önemi ve önceliği yoktur. Hiyerarşik düzende yer alan öncelikli ihtiyaç yeterli düzeyde karşılanınca ancak bir sonraki ihtiyaç ortaya çıkar. lkelere ve kültürlere göre ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sıralama değişebilmektedir.

ABD ve Avrupa'da Maslow'un ihtiyaçlar kuramı motivasyon için temel etmenken Asya lkelerinde ait olma, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, kendini ispatlama ve topluma hizmet etme olarak dört kademe olarak ele alınmaktadır (iek, 2005:14-15).

Maslow'a göre insan ihtiyaçlarının ve ihtiyaç giderici önlemler aşağıdaki Şekil 7.1'de gösterilmiştir (Güney, 2012b:321):





Şekil 7. 1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre insanların ihtiyaçlarını Öyle sıralayıp açıklayabiliriz (Sığrı, Gurbuz, 2015:142-143):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli yeme, içme, barınma, nefes alma, uyuma gibi temel ihtiyaçlardır.
- Güvenlik ihtiyaçları: Sağlık, iş güvenliği, tehlikelerden korunma, korku duymama ihtiyaçlarıdır. İŞ yaşamındaki güvenlik ihtiyaçlarına güvenli çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörler örnek olarak verilebilir.
- Sosyal ihtiyaçlar: Sevme, ait olma, kimlik duygusu, kazanma ve benimsenme ihtiyaçlarıdır. Örgütsel bağlamda, iş hayatındaki arkadaŐlıklar, profesyonel ilişkiler sosyal ihtiyaçlara örnek gösterilebilir.
- z sayđı ihtiyaçları: Başarı, sayđınlık, statü kazanma, kendine güven gibi ihtiyaçlardır. İŞ hayatında nvan, yapılan işe ilişkin geri bildirim örnek verilebilir.
- Kendini geliştirme ihtiyaçları: Diğer ihtiyaçları gidererek daha cazip iŐlere ve daha yüksek statüye sahip olmasdır. Kendini geliştirme, yeni bir iş kurma iş yaŐamına ilişkin örneklerdir.

Grldği gibi Maslow'un yaklaŐımında iki önemli husus vardır. Biri her davranış bir ihtiyaı gidermek üzere yapılmaktadır. İhtiyaçlar bireyin nasıl davranacağını belirleyen önemli bir etkidir. İkinci husus ise ihtiyaçların içerisinde belirli bir hiyerarŐik düzen bulunmaktadır. Alt kademe ihtiyaçları gidermeden birey st seviyedeki ihtiyaçları karşılamak için davranışa geçemez. İhtiyaçlar hiyerarşisi merdivenin basamakları gibi sıralanmıştır. En alt basamak en acil ihtiyaı göstermektedir. Bir basamaktaki ihtiyaç karŐılandıktan sonra diğer basamaktaki ihtiyaç güdüleyici hale gelmektedir.

7.1.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı

Yukarıda açıklanan teori dışında ortaya konan ve belli vrelerce de kabul görmüş diğer teori ise Herzberg'in ift Etmenler Teorisi'dir.

Maslow'un temel beş ihtiyaca dönük oluşturduğu teori insanların bu ihtiyaçlar konusunda tatmin oluŐuna dayanmaktaydı. Herzberg ve arkadaşları bu teori yerine "ift faktör" ortaya çıkarmıŐtır. İŞyerinde işgörenin motivasyonunu düşüren işten ayrılmasına neden olan hijyenik faktörler ile onu iş görme konusunda motive eden faktörlerin ayrı ayrı ortamda bulunması gerektiğini ileri sürmüştür. nk belirli

etmenlerin ortamda bulunması işgörenin motivasyonu konusunda olumlu etkide bulunmaktadır. Ama bazı etmenlerin bulunmaması negatif bir etki oluşturmayıp sadece nötr bir duruma sebebiyet vermektedir (Eren, 2015:512).

Saha çalışmalarının bazıları Herzberg'in ortaya koymuş olduğu Çift Etmenler teorisini doğrular nitelikte olsa da bazıları Çift Etmenler Kuramı'nın yapmış olduğu çift etmen ayrımının yanlış olduğunu göstermektedir (Ertürk, 2000:147).

Herzberg ve arkadaşları çalışmalarında ortaya çıkarmak istedikleri düşünce, hijyenik faktörlerin varlığı ile çalışanların amirleri veya herhangi bir yetkili tarafından motive edilmeleri veya güdülenmeleri daha kolay bir hale geleceğidir. Bu faktörlerin ortamda bulunması ile motive olma konusunda iş gören daha gayretli hale gelmektedir. Çünkü iki faktörün motive konusunda işgören üzerinde etkisi farklıdır.

Eğer başka şekilde ifade etmeye çalışırsak hijyen faktörlerin fonksiyonu motive etmek değildir. Temel fonksiyonları durumun daha kötüleşmesini engellemektir (Hosen, 1998:122). Motive edici faktörler doğrudan işin kendisine yönelik faktörler iken hijyen faktörler işin çevresine ilişkindir.

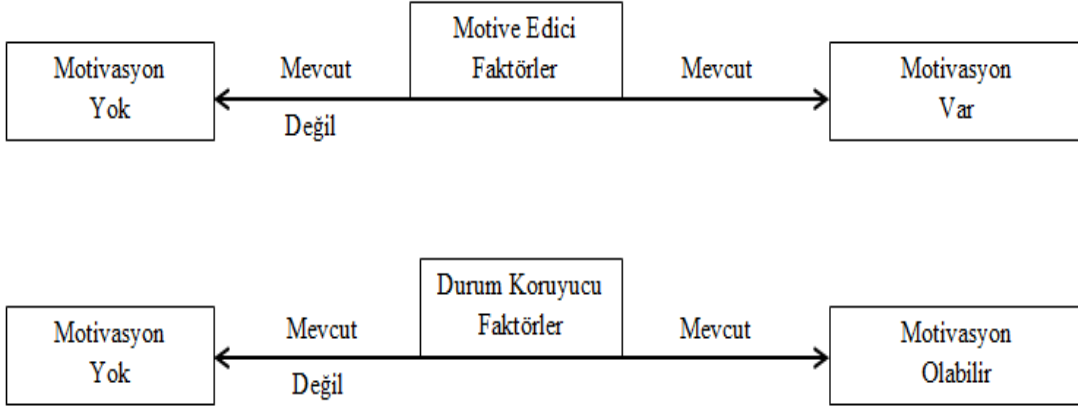
Maslow ve Herzberg çalışmaları ile benzerlik içerisindedirler. Çünkü Maslow'un fizyolojik sevgi ve güvenlik ihtiyaçları Herzberg'in hijyenik faktörüne benzer iken diğer ihtiyaçları etki bakımından Herzberg'in teşvik edici faktörlerine benzemektedir (Eren, 2015:515).

Herzberg motive edici ve durum koruyucu faktörleri şu şekilde ele almıştır (Güney, 2012b:322-323):

Motive Edici Faktörler: Başarı, Takdir, İlerleme, İşin Kendisi, Gelişme İmkânı ve Sorumluluk.

Durum Koruyucu Faktörler: Kurumun Politika ve Yönetimi, Teknik Bilgi ve Gözetim, İnsanlar Arası İlişkiler, Astlar İle Yöneticiler Arasındaki İlişkiler, İş Güvenliği, Ücret, Fiziksel Koşullar, Kişisel Yaşama Saygı.

Bu teoriyi kısaca şematik olarak Şekil 7.2'de gösterebiliriz: (Güney, 2013:361).



Şekil 7. 2 : Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

7.1.3 McClelland'ın başarı kuramı

Motivasyon konusunda dikkate değer diğer çalışma ise McClelland'a ait olan Başarı Kuramı'dır. Felsefe dünyasında tanınan McClelland adından da anlaşılacağı üzere kuramı başarı üzerine kurmuştur.

Düşünce dünyasından tanıdığımız McClelland kendi düşüncesi içerisinde insan ihtiyaçlarını üç farklı gruba ayırmıştır: Bağlılık, başarı ve güçlülük. David McClelland'ın bu ayrımı yapmasındaki amaç yöneticinin personelin sahip olduğu ihtiyaçları belirlemesini ve bireyin bu ihtiyaçları en sıkı biçimde karşılanacağı göreve yerleştirilmesini sağlamaktır (Mutlu, 2003:286).

En başında bu ihtiyaçların bireysel planda kaldığı düşünülse de dikkatli bir gözlem ile bu ihtiyaçların toplumsal bir özelliğe sahip olduğu da hemen fark edilecektir. Düşünürü göre en iyi olma ya da önde bulunma konusunda toplumda bir istek bulunmakta ve bu isteğin temel sebebi başarı ihtiyacıdır (Eren, 2015:526).

Bağlılık ihtiyacı ise en temelinde insanın toplumsal bir yaratık olmasına dayanmaktadır. Şöyle ki en temel ihtiyaçlarını bile tek başına karşılama konusunda yetersiz kalan insan belli bir seviyede bir toplum içerisinde bulunmak veya en azından belirli bir insan grubu ile etkileşimde olmak zorundadır. Bu etkileşim sırasında dereceleri farklılık gösterse de mutlaka belirli bir kişiye veya gruba bağlılık hissi insanda ortaya çıkmaktadır (Eren, 2015:526).

Başarı güdüsüne sahip bireyler sorunlara çözüm bulmakta insiyatif almak konusunda daha isteklidirler. Amaca yönelik çalışırlar ve bu konuda ciddi bir efor sarf ederler (Çetin, 2005:306).

İnsan yaşadığı toplumda etki sahibi olma konusunda bir içgüdüye sahiptir. Güçlülük ihtiyacı da tam olarak bu noktada ortaya çıkmaktadır. İnsanın mutlaka bir yönlendirme veya etki altında birilerini bırakma gibi bir ihtiyaca sahip olduğu görülmektedir. Bunu yapabilmesinin tek yolu belli bir seviyede güce sahip olmasıdır (Eren, 2015:526).

McClelland bu ihtiyaçlar içerisinde en büyük etkinin başarı ihtiyacında olduğunu düşünmüştür. Başarılı olma konusunda hayli istekli olan insanın bu başarı yolunda bir mağlubiyet yaşaması durumundan hayli korktuğu da bir gerçektir. Bu korku öyle bir etkiye sahiptir ki insan başarı güdüsünün etkisinden kurtularak başarı yolunda hiçbir adım atmamaya da dikkat etmektedir.

Başarı güdüsü yüksek olanların bazı özellikleri şunlardır (Güney, 2013:362):

- Sorumlu olmak isterler ve istedikleri işleri kabul ederler,
- Şanstan ziyade kendi güçleriyle işleri sonuçlandırmak isterler,
- Sonuçlar hakkında somut bilgiler almak isterler,
- Zor sorunları kendileri çözmek isterler,
- Riskli işleri kabul ederler.

7.1.4 Clayton Alderfer'in ERG kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaç listesini daha da basit hale getirerek bu kuramı geliştirmiştir. İnsanların ihtiyaçları üç ana unsur üzerinden Şekil 7.3'de gösterilmiştir (Güney, 2012b:324).

ALDERFER'İN İHTİYAÇLAR BASAMAKLARI	
1-VAR OLMA İHTİYACI	ALT BASAMAK
2-İLİŞKİ KURMA İHTİYACI	ORTA BASAMAK
3-GELİŞME İHTİYACI	ÜST BASAMAK

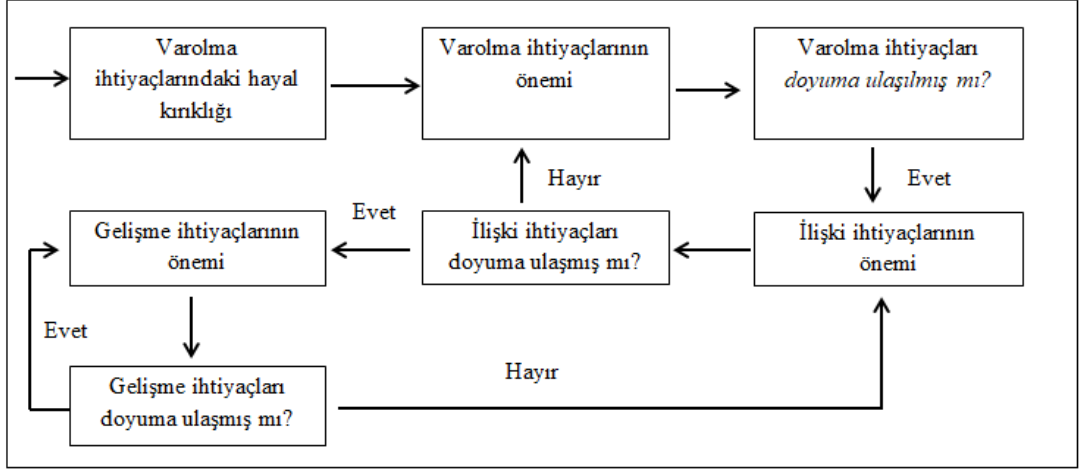
Şekil 7. 3 : Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı

Var olma ihtiyacı temel ihtiyaçları ifade etmektedir ve Maslow'un ihtiyaçlar listesinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelmektedir. Ait olma ihtiyacı ise daha sosyolojik ve toplumsal bir ihtiyacı işaret etmektedir o da sosyalleşme ihtiyacıdır. Alderfer'in listesinde bulunan gelişme ihtiyacı ise Maslow'un kendini geliştirme ihtiyacına denk gelmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2015:149).

Her ne kadar Maslow ve Alderfer arasında birçok benzerlik bulunsa da aralarında temel fark Alderfer'in listesindeki ihtiyaçlar arasında net sınırlar bulunmamakta ve insan herhangi bir ihtiyaçtan diğer ihtiyaca yönelebilmektedir. Ayrıca Alderfer, Maslow'un değinmediği doyumsuzluk konusunda beliren gerileme ve hüsrana konusunu da ele almaktadır.

Alderfer'e göre alt basamaktaki ihtiyaçların doyurulması çalışanı üst düzey ihtiyaçlarını doyurmaya yönlendirir. Üst basamaktaki ihtiyaçların yetersiz doyurulması alt basamaktaki ihtiyaçlara daha fazla istek uyandırır. Üst düzeydeki ihtiyaç doyuma ulaşmazsa bir alt düzeydeki ihtiyaca geri dönlür. Burada hüsrana geri dönüş prensibi etkili olur (Güney, 2012b:325).

ERG Teorisine göre üç ihtiyaç grubu da aynı anda çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahip olabilir. Alderfer'in ERG Teorisi şematik olarak Şekil 7.4'de gösterilmiştir (Güney, 2013:364).



Şekil 7. 4 : Alderfer'in ERG Teorisi

7.2 Motivasyon Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları

Motivasyon konusunda geliştirilen süreç kuramları arasında en çok bilinen beş kuram şunlardır (Güney, 2012b:321-330):

- Vroom'un Beklenti Kuramı,
- Adams'ın Eşitlik Kuramı,
- Edwin Lock'un Amaç Kuramı,
- Porter-Lawler'in Beklenti Kuramı,
- Davranış Düzeltim Kuramı.

7.2.1 Vroom'un beklenti kuramı

Beklenti Kuramı klasik bir kuram değil bir süreç kuramıdır. Klasik kuramlardan farklı olarak süreç kuramları davranışların çıkışından bitişine kadar etkili olan değişkenlikleri inceler. Süreç kuramlarından farklı olan klasik kuramlara kapsam kuramları denmekte ve kapsam kuramları sadece bireyi motive eden faktörleri incelemektedir.

Süreç kuramları kişisel faktörleri daha etkin bir şekilde inceleme amacı ile hareket etmektedir. Motivasyon konusunda kişisel faktörler süreç kuramları ile daha detaylı ele alınmaktadır (Eren, 2015:532).

Vroom tarafından ortaya atılan beklenti modeli insanın davranışları ile amaç ve seçimleri arasında bir bağın varlığını açıklamaya çalışmaktadır. Vroom'a göre kişiler

önce sonuçları tercih edip daha sonra sonuca varmak adına gerçekçi bir yol haritası belirlerler (Can, 1998:310).

Vroom motivasyonu, kişinin aradığı değerlerle belirli davranışların bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımı olarak tanımlamıştır (Duncan, 1981:143).

Süreç kuramlarının ilki olan Beklenti Kuramı bazı temel varsayımlarda bulunmakta ve bunun üzerine örgütsel davranışların nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu varsayımlar aşağıdaki gibidir (Eren, 2015:533):

- Bir davranışın ortaya çıkmasında bireyin kişisel ve çevresel faktörleri birlikte etkili olmaktadır. Bu önemli iki faktörün tek başına birey üzerinde etkili olduğu kabul edilmemektedir. Psikolojik etkenler bireysel kabul edilirken örgütsel faaliyet içerisinde ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi çevresel bir etkiye sahiptir.
- Bireyleri ihtiyaçları ve amaçları bakımından daha doğrusu beklentileri konusunda ayrı ayrı ele almak gerekmektedir. Çünkü her birey kendine has koşul ve karakterleri ile var olmaktadır.
- İnsanlar arzuladıkları ödüllere ulaştıracak davranışlar konusunda kendi algılarına göre hareket etmektedirler.

Astlarını motive etmek için bu teoriyi kullanacak olan yöneticilerin şu konulara dikkat etmeleri gerekir (Güney, 2013:365):

- Astlar için hangi ödüllerin önemli olduğu belirlenmelidir.
- Kurum amaçlarını gerçekleştirilmesi için ne tür bir davranış ve başarının istendiği belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.
- İşin başarılması için yeterli eğitim verilmelidir.
- Astlara başarılı olma konusunda güven duygusu aşılmalıdır.
- Ödül sistemi eşit ve düzenli işletilmelidir.
- Astların ihtiyaçlarını karşılayacak bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.

7.2.2 Adams'ın eşitlik kuramı

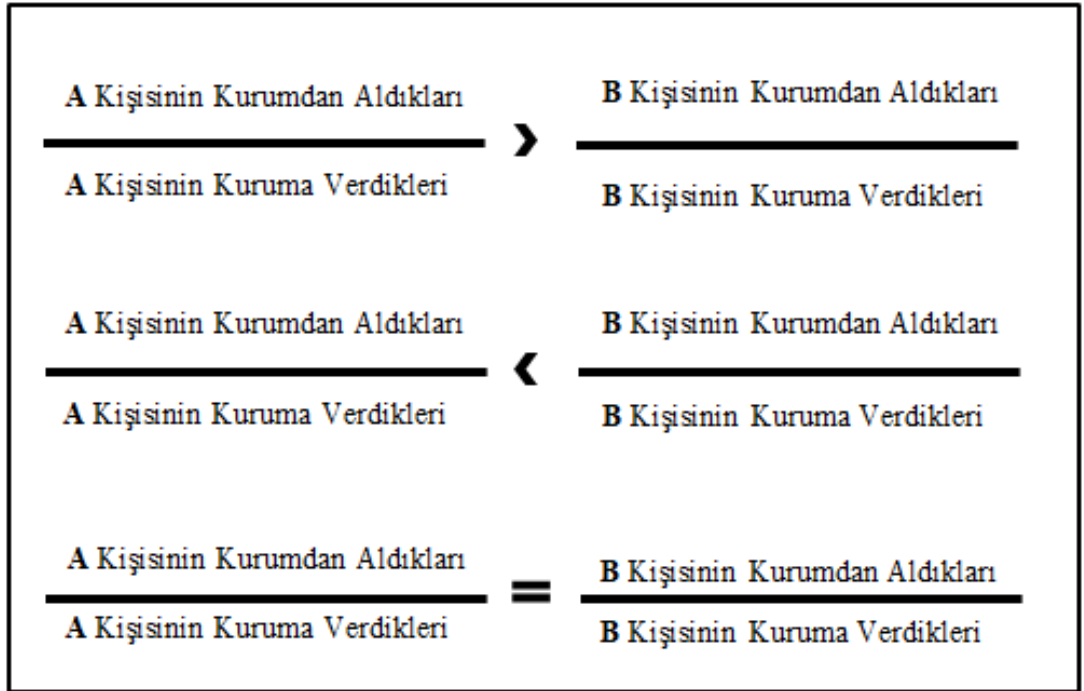
Düşünce dünyasında tanınan Adams çalışmış olduğu şirketinde bazı tespitlerde bulunmuş ve en son olarak bu düşüncelerini Eşitlik Kuramı olarak ortaya atmıştır.

Kısaca formüle etmek gerekirse Adams bireyin kuruma verdiği ile kurumdan aldığı eşit olduğunu düşündüğü anda motive olacağını öne sürmüştür (Varoğlu, Aktaş, 1987:272).

Adams'a göre sadece ödül bireyleri teşvik etme veya güdülemede etkili olmakla beraber yetersiz kalmaktadır. İşletme içerisinde bulunan ödül sisteminin adaletli de olması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü gerekli çalışmaları yaparak belirli bir ödüle sahip olan çalışanın ödüle sahip olması ile birlikte aynı ortamda bulunan arkadaşına bakarak ödüller arasında bir kıyaslamaya gidecek ve bu konuda yaşayacağı iç sıkıntı ile daha bir hırslı hareket edip kendi kabiliyet ve zekâsını arkadaşı ile karşılaştırma ihtiyacı duyacaktır (Eren, 2015:542).

Bu teoriye göre birey kuruma verdiklerine karşılık kurumun bireye verdiklerini eşit görüyorsa mutlu ve motive olur yani sorun yok, eğer kurumun kendisine verdikleri daha fazla ise birey daha çok motive olur. Ayrıca birey kurum içerisinde kendisi ile aynı statüde olanlar ile kendisini kıyaslar. Kurumun aynı statüdeki bireylere verdikleri ve birey tarafından algılananlar mutluluk ve mutsuzluk faktörlerini ortaya çıkarır. Yani eşitsizlik karşısında birey eşitsizliği giderici davranışlara başvurur.

Kısaca şematik olarak eşitlik kuramı Şekil 7.5'de gösterilmiştir (Güney, 2013:367):



Şekil 7.5 : Adams'ın Eşitlik Kuramı

Birey bu karşılaştırma konusunda ortada bir eşitsizlik olduğu düşüncesine kapıldığı zaman arkadaşını yıpratmak şeklinde iş ortamında dedikodu ve huzursuzluk yaparak hem kendi ödülleri azalmasına hem de örgütsel çalışmanın zarara uğramasına neden olmaktadır (Eren 2015:543).

Birey çalışma ortamında eşitsizlik sezdiğinde hemen eşitsizliği giderici davranışlar sergiler. Davranışların şiddeti eşitsizliğin boyutuna ve yönüne bağlıdır. Aşağıda insanların eşitsizliğin giderilmesi için davranış şekilleri ve astlarını motive etmek için bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticilerin önemle üzerinde durmaları gereken noktalar ayrı ayrı verilmiştir (Güney 2013:368).

Eşitsizliğin giderilmesine yönelik davranışlar:

- Daha az çaba sarf ederler,
- Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini isterler,
- Yaptıkları işi veya faaliyeti yarıda bırakırlar,
- Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışırlar,
- İmkanlar ölçüsünde işini değiştirmeye çalışırlar,
- İmkanlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

Astlarını motive etmek için bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticilerin şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekir (Güney 2013:368):

- Eşitlik ve eşitsizlik, kurum içinde veya dışında yapılan karşılaştırmalar sonucu oluşur,
- Aynı çabaya aynı ödül veya ücretin verilmesine dikkat edilmelidir,
- İnsanların eşitsizliğe karşı davranışlarının aynı olmayacağını bilmesi,
- Kurum içinde farklı ödüllendirmenin veya değerlendirmenin gizli kalmayacağını bilmesi,
- Yönetim temel ilkesinin eşitlik olduğunun unutulmaması.

Yani bu teori genel bir süreci ele alarak motivasyon konusunda iş yerindeki etkileşimi açıklamaya çalışmakta ve çalışanın motive unsurlarını ele almaktadır.

7.2.3 Edwin Locke'un amaç kuramı

Teoriye göre ister bireysel ister kurumsal olsun kişinin amaçları kişinin motivasyonunu belirlemektedir. Amaç olarak zor bir tercihte bulunan kişi ile daha kolay amaç belirlemiş kişi arasında motivasyon konusunda farklılık bulunmaktadır.

Locke'un geliştirmiş olduğu kurama göre birey kendisi için hayat içerisinde gerçekleştirmek adına belirli amaçlar belirler. Belirlenen bu amaçlar bireyin hayatını Őekillendirir ve motivasyonunu ciddi bir Şekilde arttır. Belirlenen bu amaçlar bireye izlemesi gereken yol ve yöntem konusunda belli bir plan çizer (Tınaz, 2013:12).

Bu teoriye göre hareket etmek isteyen kişiler bireysel ya da kurumsal amaç belirlemeli ve belirlenen hedefler mutlaka çalışanlar tarafından benimsenmelidir (Güney, 2012a:367).

Bu kuramı daha önemli hale getiren faktörlerden biri de geribildirim nemsemesidir. Yapılan alışmalar ile performans ve geribildirim birbirini besleyecek Şekilde etkileşim halinde olduğu ispatlanmıştır. Kurama göre performans-amaç arasındaki ilişkiyi etkileyen dört temel etken Şunlardır (Tınaz, 2013:12-13):

- Amaca katılım: Ulaşılmak istenen amacın belirlenme sürecinde eğer birey katılımı varsa birey bu amacın gerçekleşmesi konusunda daha istekli olmaktadır.
- z yeterlilik: z yeterlilik kişinin sahip olduğu özgüveni ve öz saygıyı ifade etmektedir ve öz yeterliliği yüksek bireylerin amaca ulaşma konusunda daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.
- Yapılan işin niteliği: Açık ve net bir işin yapılmasında bireyin daha istekli olacağını ifade eder.
- Ulusal kültürün zellikleri: Yaşanan toplum ele alındığında dünyanın herhangi bir yeri ile farklılık içerdiği hemen gözlemlenecektir. Bu Şekilde içerisinde bulunan kültürel ortam da çalışma ortamındaki etkenleri belirlemede önemli bir faktördür. Ulusun batı veya doğu toplumu olması dahi işin bireysel veya grup çalışması olmasını etkilemektedir.

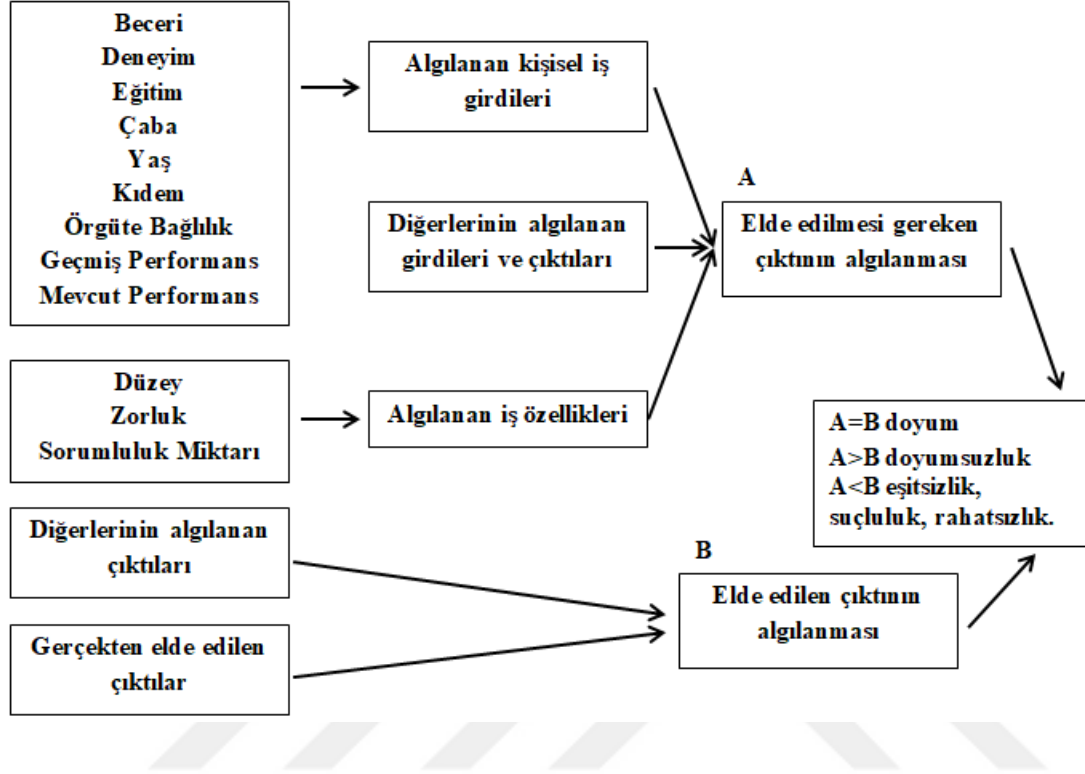
7.2.4 Porter-Lawler beklenti kuramı

Bu teori temel noktası olarak Vroom'un beklenti modelini esas almıştır. Sadece teoriyi daha güçlendirici eklemeler yapmışlardır.

Porter ve Lawler'a ait beklenti kuramı, özel kesimde görev alan yöneticilerin işleri ile alakalı davranışlarının, işyerindeki başarılarıyla irtibatını incelemektedir. Bu kuramda aslında Vroom'un Beklenti Kuramı gibi bir beklenti üzerine inşa edilmiş kuramdır, ancak Vroom'un kuramında yer almayan başka faktörler de bu kuram içerisinde yer almıştır. Zaten kuramın temel özelliği, daha önce farklı kategorilerde

ele alınan çok sayıdaki faktörü bir araya getirip aralarındaki ilişkileri ortaya koymasındır (Onaran,1981;76).

Beklenti Kuramı Şekil 7.6’da gösterilmiştir (Güney, 2012b:328).



Şekil 7. 6 : Porter-Lawler'in Beklenti Kuramı

Porter- Lawler Beklenti Teorisi'ne ek olarak kişinin bireysel çabası ve bilgisinden kaynaklanan rol değişikliğine bağlı olarak göstermiş oldukları performansları ödüllendirme imkanı tanımışlardır (Şimşek, Akgemci. Çelik, 1998:111).

Çaba, bir şeyi başarmak adına bir insanın sarf ettiği (fiziki-zihinsel) enerji toplamıdır. Bu beklenti kuramını diğer beklenti kuramı olan Vroom'un modelinden ayıran yönü ise, çabanın işin başarılmasından farklı bir faktör olarak düşünülmüş olmasıdır. Kısaca çaba sarf eden insanın çoğu zaman başarılı olmasının yanında bazen tam tersi başarısız da olunabileceğini ifade etmiştir.

Başarının değerlendirilmesinde sadece nesnel ölçütler ele alınmayarak üst yöneticilerin de öznel değerlendirmeleri göz önünde bulundurulmaktadır. Araştırmacılara göre işteki motivasyon daha çok çabayla ilgilidir. Çalışma yerinde iş görenin motivasyonu, görevindeki başarısından ziyade göstermiş olduğu çabayla kendini ortaya koymaktadır (Onaran, 1981;78).

Yani genel olarak teori çalışanların uğraştıkları işlerden tatmin olmalarını elde edilmesi gereken çıktı ile elde edilen çıktı arasında karşılaştırmaya dayanmaktadır.

7.2.5 Davranış düzeltim kuramı

Bu teorinin temelde açıklamayı hedeflediği nokta bir kişinin bir hedefe yönelip orda başarısız olması durumunda bir davranışı tekrar gösterip göstermeyeceğidir.

Davranış düzeltimi, davranışların sonuçlarına göre bireyleri motive etme düşüncesini savunmaktadır. Davranışların sonuçlarına bakılarak davranış düzeltilme amacı ile hareket edilir. Bu teorinin en önemli özelliği bilimsel analizlere diğer teorilere göre daha elverişli olmasıdır (Güney, 2012b:330).

Bu teoriye göre başarısızlığın yaşandığı durumlarda kurum sessiz kalarak başarının yakalandığı durumlarda ise ödül vermek sureti ile kişi tekrar kurumsal hedefe yürüme konusunda motive edilebilir (Güney, 2012b:330). Bu şekilde davranıldığı zaman bu davranış biçimi bir rutin haline gelerek ödüllendiren davranış devam ederken sessiz kalınan durum terk edilir. Ödül iki yönlü kullanılmış olur.

Davranış düzeltimi temel olarak sonuçlar doğrultusunda çalışanı motive etmeye dayanır. Sonuçlar çerçevesinde istenilen davranış ile istenmeyen davranış belirlenerek çalışan hedef doğrultusunda hareket etmeye yönlendirilir.

8. ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEDE ETKİLİ OLAN ARAÇLAR, YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ

Çalışanları motive etmede etkili olan araçlar, yönetici davranışları ve iş stresinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri üç ana başlık altında ele alınmış ve açıklanmıştır.

8.1 Çalışanları Motive Etmede Etkili Olan Araçlar

Gelişen ekonomik hayat ile beraber günümüzde çalışanların motivasyonu ve motivasyon sonucu çalışanlardan alınacak olan verim artık hayati bir öneme sahiptir. Çalışanın motive edilmesi konusunda kullanılan belli başlı birtakım araçlar kullanılmaktadır. Bunlar şu şekilde ele alınmış ve açıklanmıştır (Sezici, 2008:178-179, Şimşek, Akgeçici ve Çelik, 2008:180-181, Sökmen, 2010:190, Serinkan, 2008:162, Güney, 2012b:332, Albrecht, 1988;135, Ertekin, 1993;26).

8.1.1 Ekonomik araçlar

Artık iş hayatı içerisinde ekonomik imkanların artışının insanları motive ettiği bilinmektedir. Zaten bu çok doğaldır nedeni ise insanlar belli bir menfaat için çalışmaktalar. Bu temel mantıkta, bize ekonomik araçların motive etmede kullanılabileceğini göstermektedir. Motivasyon amacıyla kullanılan ekonomik araçlar başlıklar halinde özetlenebilir.

8.1.1.1 Ücret artışı

Çalışanları motive etmek için kullanılan en etkili ekonomik araç ücret artışıdır. Belli bir verimlilik seviyesine ulaşmış çalışan bunun karşılığında aynı şekilde maaşında da bir artış beklentisi içerisine girer. Ve bu beklentinin karşılanması motivasyon konusunda etkili olur.

8.1.1.2 Primli ücret

Çalışan sabit bir ücret alırken katkıda bulunduğu her ilave için aynı şekilde bir karşılık belirlenmesini isteyip bu ek ücreti alma konusunda da motive olur. Birey üretmiş olduğu her ilave birim için, prim adı verilen ek bir ücret alır. Böylece gelirini artırmak isteyen iş gören motive edilmiş olur.

8.1.1.3 Kâra katılma

Çalışanın içerisinde bulunduğu örgüt belli bir dönem sonunda elde etmiş olduğu gelirin belli bir kısmını çalışanlara vererek motivasyonu sağlayabilir. Bu sayede karın örgütsel artışı ile çalışanın bireysel gelir artışı da sağlanabilir.

8.1.1.4 Ekonomik ödül

Belli bir dönem için örgüt tarafından belirlenen amaçların elde edilmesi ile çalışanlara bazı ekonomik değer ifade eden ödüllerin verilmesi motivasyon konusunda etkili olabilir.

8.1.2 Psiko-sosyal araçlar

Yukarıda belirtilen ekonomik araçlar maddi ve manevi yönü bulunan insan için maddi olarak belli bir tatmin edici etki yapmak ile beraber manevi yönün tatmini konusunda yetersiz kalmaktadır. İşte ortaya çıkan bu eksiliğin giderilmesi ise psiko - sosyal araçlar ile sağlanır.

8.1.2.1 Bağımsız çalışma

Çalışanın belli bir ortamda rahat etmesi sağlanarak tüm potansiyelini işin verimliliğini artırmada kullanması sağlanabilir. Bu bağımsızlık kısmi bir bağımsızlık olmalı çünkü örgütsel çalışma ortamına olumsuz etki yapabilir.

8.1.2.2 Güç ve yetki

Güç, temel olarak başkalarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Yetki ise bir şeyi yapma veya yapmama konusunda bir güce sahip olmayı ifade etmektedir.

Belli bir seviyenin üzerine çıkmış ve diğer çalışanlardan daha farklı bir konuma gelmiş bir çalışana bazı güç ve yetki tanınması hem çalışana hem de diğer çalışanlara karşı motive edici bir araç olarak kullanılabilir.

8.1.2.3 Sosyal statü

Kişinin sosyal hayat içerisinde bulunduğu konumu ifade eden sosyal statü temel olarak hayat içerisindeki yerimizi belirleyen etkidir. Sabit olmayarak zamana veya mekana göre kişinin sosyal statüsünün değişmesi söz konusudur.

İnsanın sosyal bir varlık olduğu ve toplumsal statüsünün önemi bir gerçek olduğu için çalışanın toplumsal hayat içerisindeki statüsünü artırma isteği örgütün amaçları için kullanılabilir. Toplumdaki sosyal statüsünü yükseltmek isteyen çalışanları motive etmek için örgütteki kariyer basamakları motive edici bir unsur olarak değerlendirilebilir.

8.1.2.4 Eğitim ve geliştirme

Belli bir alanda çalışmak zorunda kalan insanın tam verimliliği elde edeceği seviyeye gelmesi adına verilecek eğitimler ile geliştirmeler yapılarak çalışanın tam bir motivasyon içerisinde çalışması sağlanabilir. Kendisini geliştiren ve eğitimle eksikliklerini gideren çalışanların özgüveni artacak ve motivasyon düzeyi de yükselecektir.

8.1.2.5 Psikolojik güvence

İnsanın bir psikolojik yönü olduğu gerçeğinden yola çıkarak çalışana iş ortamında gerekli uygun ortamın sağlanacağı yönünde verilen bir güvence motivasyon konusunda etkili olabilir.

8.1.2.6 Öneri sistemi

Yaratılış gereği birçok insan farklı fikirlere sahiptir. Bu farklılık bir zenginlik olarak görülüp sorunların çözümünde daha kolay yöntemlerin bulunmasında kullanılabilir. Bunu için çalışanlara yönetime kısmi olsa da öneri sistemi ile katılım hakkı tanımak yararlıdır.

8.1.2.7 Çevreye uyum

Çalışanların çalıştıkları ortam ile uyum içerisinde olması performansları ile ilgili birçok sorunu ortadan kaldırabilir. Bunun için işveren gerekli çalışmaları yaparak çalışanın çevresi ile uyumunu sağlamalıdır.

8.1.2.8 Önem ve değer vermek

Önemli ve değerli hissetmesi insanın mutlu olması konusunda etkili olan bir etkendir. Bu bilinerek çalışanlara bunun hissettirilmesi tabii olarak çalışanlar üzerinde olumlu etki yapacaktır.

8.1.2.9 İlginç ve önemli iş

Bireyin yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine uymayan bir işte çalışan bireyin moral ve motivasyonu düşer. Bu nedenle iş dağılımı yapılırken, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

8.1.3 Sosyal araçlar

Sürekli bir çalışma içerisinde bulunan çalışanın belli bir yorgunluk veya belli bir seviyede bir bıkkınlık hissetmesi doğaldır. Bu yorgunluk veya bıkkınlık konusunda yapılacak çalışmalardan biri de iş yerindeki ortamdan farklı olarak çalışanların enerjilerini boşaltabilecekleri bir ortamın sağlanması ve tekrar çalışma adına kendilerinde bir güç hissetmelerinin sağlanmasıdır.

Sadece iş sırasında değil iş sonrasında da çalışanın vaktini nitelikli bir biçimde geçirmesi de iş performansı konusunda etkilidir. Bu gerçekten yola çıkılarak düzenlenecek gezi benzeri etkinlikler kısmen motivasyon konusunda yardımcı olabilir. Özellikle gezi benzeri etkinlikler ödül sistemi içerisinde yer aldığı daha etkili olabilir.

8.1.3.1 Örgütsel ve yönetsel araçlar

Çalışanları çeşitli örgütsel ve yönetsel araçlar yardımıyla da motive etmek mümkündür. Uygun bir biçimde kullanılması gereken örgütsel ve yönetsel araçlardan bazıları şöyle özetlenebilir.

Amaç birliği: Örgütsel ve bireysel amaçlar içerisinde yürütülen çalışma faaliyetinin verimli bir şekilde devam etmesi için örgütsel ve bireysel amaçlar çakışmamalıdır. Bireysel amaçlarla örgüt amaçlarının paralelliği sağlanmalı, belirlenen örgütsel amaçların çalışanlar tarafından da özümsemesi yöneticilerin hedefi olmalıdır.

Yetki devri: Diğer çalışanlardan performans olarak ayrılan çalışana verilecek olan belli bir yetkinin teşvik etme konusunda hem yetkinin verildiği çalışan üzerinde hem de diğer çalışanlar üzerinde etkili olabilir.

Yetki devri yapılmasından sonra belli başlı sorumluluklarında devrinin olduğu bilinmelidir. Bu şekilde belli sorumlulukları taşıma adına yetki devri yapılan çalışan iyi bir tecrübe edinmiş olacaktır.

Kararlara katılma: Yöneticiler tarafından alınan bir kararın uygulanması veya dayatılmaya çalışılması etki bakımından kararın çalışanların katılımı ile alındığı durumdan daha verimsiz olacağı kesindir. Kararların alınmadan önce çalışanların fikirlerinin alınması olumlu etki yapmaktadır.

Etkin bir iletişim sistemi: Ortaya çıkan sorunların hemen çözüm bulması veya yapılacak olan işin kalitesinin artırılması konusunda iletişimin açık olacağı bir ortam kesinlikle daha verimli bir iş ortamıdır. Motivasyon konusunda çalışana yardımcı olacağı da ortadadır.

İş tasarımı: Belli bir süre belli bir kısımda çalışan işçinin ustalık kazanacağı ama bunun yanında artık yapılan işin işçi bakımından bir çekiliğinin kalmayacağını da bilmek gerekir. İşte bu iki yönlü ilişkinin beraber ele alınarak işveren tarafından işe müdahale yaparak motivasyonun sağlanması önemli bir adımdır.

İş tasarımı konusundaki ilk seçenekler, bireysel görevlerin yeniden ele alınması ile ilgilidir. İş rotasyonu, çalışma modelleri, işin zenginleştirilmesi ve işin genişletilmesi gibi uygulamalar işlerin yeniden tasarımıyla ilgili uygulamalardır.

İş performansını arttırmak için iş tasarımının da dikkatli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu şekilde sürekli olarak iş performansının en üst seviyede tutulması sağlanacaktır.

Fiziksel şartların değiştirilmesi: Sadece çalışma hayatı içerisinde değil sosyal hayatımız içerisinde de ortamın fiziksel koşullar bakımından yetersiz veya düzensiz olması bizlere olumsuz şekilde bir etki yapmaktadır. Bu göz önünde tutularak çalışma ortamında fiziksel koşulların uygun hale getirilmesi motivasyon konusunda etkili olacaktır.

8.2 Çalışanları Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları

Herhangi bir iş yerinde çalışanları olumsuz etkilememek ve motivasyonun artırılmasına dönük olarak en temelinde yöneticiler uygun davranışlar içerisinde olmalıdırlar. Aksi takdirde oluşacak çalışma ortamının pekte uygun olacağı iddia edilemez. Yöneticiler tarafından sergilenmesi gereken davranışları şu şekilde belirtmiştir (Güney, 2012a:370):

- İnsanlara duygu ve düşüncelerini paylaşma fırsatı tanıma,
- Dinleyerek verilen değer karşılığında karşı tarafa gösterilmesi,
- Sevginin bir yakınlaştırıcı olarak kullanılması,
- Samimi bir şekilde insanları takdir etmek,
- Yapıcı ve onarıcı eleştirilerde bulunmak,
- Çok kolay sinirlenmemek,
- İnsanlara samimi ve içten sorular yöneltilmek,
- Verilen sözde durmak,
- Ortama uygun ve neşeli şakalar yapmak,
- İnsanın güvenini kaybedeceği davranışlarda bulunmamak vs.

8.3 İş Stresinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri

Çalışma yaşamından kaynaklı iş stresinin çalışanlar üzerinden psikolojik, fizyolojik ve örgütsel açıdan etkileri bulunmaktadır. Stres çalışanlar, özellikle de yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik olumsuz etkiler yaparak, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak yönetici stresi konusunda yapılan bazı araştırmalarda orta düzey yöneticilerin tepe yöneticilerinden daha fazla gerilim altında oldukları sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni ise, orta düzey yöneticilerin çoğu zaman üst yönetimin baskısı ile alt kademenin direnci arasında sıkışık kalmaları olarak gösterilmektedir.

Stresi öncelikle kendimiz yaratırız, yapmamız gerekenleri bildiğimiz halde tam olarak yapmadığımızda iç huzursuzluk yaşarız sonucunda da stres çanları çalmaya başlar. Stresin ikinci önemli kaynağı çalışma hayatı, daha sonra sosyal hayatımız, ekonomik faktörler ve genel hayatın akışı olarak stres yaratan etmenleri sıralayabiliriz. Hayatımızın çok büyük bir kısmını iş hayatımız kapsadığı için strese daha çok çalışma hayatında rastlarız.

İş stresi yaşayan insanlar üzerinde;

- Aileleri ve iş arkadaşları arasında geçimsizlik,
- Etrafındaki insanlarla iletişimsizlik,
- Tükenmişlik,
- İşe yabancılaşma,
- İşin kalitesinin düşmesi,
- İşteki verimliliğin azalması,
- İşe geç kalma,
- İşten ayrılma,
- Moral bozukluğu, sinirlilik,
- Yaratıcılığın ve üretkenliğin azalması,
- Konsantrasyonun düşmesi,
- Özgüven eksikliği,
- Çalışmaktan ve hatta hayattan zevk alamama,
- Psikolojik rahatsızlıklar,
- Fizyolojik rahatsızlıklar kendisini göstermeye başlar.

Bu sıraladıklarımızın tamamı motivasyonu ters orantılı şekilde etkiler. Stres yaşayan insanlar motivasyon düşüklüğü ile karşı karşıya kalır. Çalışanların başarısı motivasyonlarına bağlıdır. Motivasyonun yüksek olduğu işyerlerinde çalışanlar huzurlu, mutlu, verimli, özgüvenli ve daha rahat çalışırlar. Daha yaratıcı, daha katılımcı, daha konsantre olarak işteki sorumluluklarını yerine getirirler. Motivasyonun olmadığı işletmelerde ise yaptığı işin değer görmemesi, çalışanların beklentilerinin bilinmemesi sebebiyle işe aidiyet oluşmaması, çalışan devrinin sık olması ve işten ayrılmalara kadar giden sonuçlarla karşılaşmaktadır. Bu da işletmenin devamlılığı ve karlılığına kadar olumsuz etkilere sebep olabilmektedir.

9. ÜLKEMİZDE BELEDİYE YAPISI VE UYGULAMA ÇALIŞMASI

Ülkemizde belediyenin kuruluşu, organları, yönetimi, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usûl ve esasları 5393 Sayılı ‘‘Belediye Kanunu’’ ile düzenlenmiştir. Bu kanunda tanımlandığı hali ile Belediye: Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini ifade etmektedir. Yine ilgili kanunda ‘*‘Nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur’’* denilmektedir.

İçişleri Bakanlığı 2018 verilerine göre ülkemizde 30’u Büyükşehir Belediyesi, 51’i İl Belediyesi, 519’u Büyükşehir İlçe Belediyesi, 402’si İlçe Belediyesi ve 396’sı Belde Belediyesi olmak üzere toplam 1398 Belediye bulunmaktadır.

Devlet Personel Başkanlığı verilerine göre kamu bünyesinde 3.341.049 kişi çalışmakta olup bunların yaklaşık %10’u Belediye personeli olarak istihdam edilmektedir.

Yukarıda verilen bilgiler İçişleri Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve Mevzuat Bilgi sistemi resmi internet sitesinden alınmıştır.

Yüksek istihdam oranına sahip olması ve çalışma koşulları açısından toplumsal bağları güçlü kurumlardan olmasından dolayı uygulama çalışması açısından belediye kurumu seçilmiştir.

Bu bölümde iş stresinin çalışan motivasyonu üzerine etkisi bir uygulama çerçevesinde ele alınmış ve sonuçlar doğrultusunda iş stresini azaltıcı öneriler sunulmuştur.

9.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, iş stresinin çalışan motivasyonuna etkisinin araştırılması ve iş stresi ile motivasyon arasındaki ilişki ölçeğinin tespitidir.

Belediye çalışanları üzerinde yapılan anket çalışması ile, belediye çalışanlarının iş stresi ve motivasyon düzeyleri ve bunlar arasındaki ilişkiler tespit edilerek, kurumların daha verimli ve daha yüksek performansa sahip olmalarına katkı sağlanabilecektir.

9.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın evreni ve örnekleme, sayıltı, araştırmanın sınırlılığı, anketlerin dağıtılması ve dönüş oranı ve araştırmanın hipotezleri alt başlıkları ele alınmıştır.

9.2.1 Araştırmanın evreni ve örnekleme

İş görenlerin, iş stresinin ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan bu araştırmada, İstanbul Zeytinburnu Belediyesi'nde; İmar Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Müdürlüğü, Zabıta ve Fen İşleri Müdürlüğü'nde çalışan 211 personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Anketin yapıldığı İmar Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Müdürlüğü, Zabıta ve Fen İşleri Müdürlüğü'nde çalışan 211 personel araştırmanın örneklemini de oluşturmaktadır. Anketin yapıldığı birimlerdeki tüm personel anketi doldurmuştur.

9.2.2 Sayıltı

Denekler, anketi gerçek kanılarına göre cevaplandırmıştır. Anket geçerli ve güvenilirdir. Uygulanan istatistik teknikler ve elde edilen veriler araştırmanın amacına ulaşması için yeterli kabul edilmiştir.

9.2.3 Araştırmanın sınırlılığı

Anket İstanbul Zeytinburnu Belediyesi İmar Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Müdürlüğü, Zabıta ve Fen İşleri Müdürlüğü'nde çalışan 211 personel ile sınırlıdır.

9.2.4 Anketlerin dağıtılması ve dönüş oranı

Araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan 100 sorudan oluşan anket formları Zeytinburnu Belediyesi'nde bulunan 4 birimde çalışan, 211 kişinin doldurulması için, ilgili müdürlüklere araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Bunu takip eden 14 iş günü süreci sonrasında belediye personeli tarafından doldurulmuş olan anket formları bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır. Değerlendirilmeye alınan anket formu sayısı 211 olarak belirlenmiştir.

9.2.5 Araştırmanın hipotezleri

Araştırma hipotezleri:

- Stres Nedenleri Ölçeğine İlişkin Hipotezler:

Hipotez 1:

H₀: Yaş gruplarına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Yaş gruplarına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 2:

H₀: Cinsiyete göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Cinsiyete göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 3:

H₀: Medeni duruma göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Medeni duruma göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 4:

H₀: Eğitim durumuna göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Eğitim durumuna göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 5:

H₀: Hizmet içi eğitim sıklığına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Hizmet içi eğitim sıklığına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 6:

H₀: Kıdeme göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Kıdeme göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 7:

H₀: İşteki pozisyona göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: İşteki pozisyona göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 8:

H₀: Haftalık çalışma süresine göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Haftalık çalışma süresine göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 9:

H₀: Gelir durumuna göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Gelir durumuna göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 10:

H₀: Oturulan konuta göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Oturulan konuta göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 11:

H₀: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

○ Stres Sonuçları Ölçeğine İlişkin Hipotezler:

Hipotez 1:

H₀: Yaş gruplarına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Yaş gruplarına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 2:

H₀: Cinsiyete göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Cinsiyete göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 3:

H₀: Medeni duruma göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Medeni duruma göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 4:

H₀: Eğitim durumuna göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Eğitim durumuna göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 5:

H₀: Hizmet içi eğitim sıklığına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Hizmet içi eğitim sıklığına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 6:

H₀: Kıdeme göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Kıdeme göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 7:

H₀: İşteki pozisyona göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: İşteki pozisyona göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 8:

H₀: Haftalık çalışma süresine göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Haftalık çalışma süresine göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 9:

H₀: Gelir durumuna göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Gelir durumuna göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 10:

H₀: Oturulan konuta göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Oturulan konuta göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 11:

H₀: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

- Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Hipotezler:

Hipotez 1:

H₀: Yaş gruplarına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Yaş gruplarına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 2:

H₀: Cinsiyete göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Cinsiyete göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 3:

H₀: Medeni duruma göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Medeni duruma göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 4:

H₀: Eğitim durumuna göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Eğitim durumuna göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 5:

H₀: Hizmet içi eğitim sıklığına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Hizmet içi eğitim sıklığına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 6:

H₀: Kıdeme göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Kıdeme göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 7:

H₀: İşteki pozisyona göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: İşteki pozisyona göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 8:

H₀: Haftalık çalışma süresine göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Haftalık çalışma süresine göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 9:

H₀: Gelir durumuna göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Gelir durumuna göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 10:

H₀: Oturulan konuta göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Oturulan konuta göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Hipotez 11:

H₀: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

- Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi Hipotezleri:

Hipotez 1:

H₀: Motivasyon Araçları ölçeği ile Stres Nedenleri ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Motivasyon Araçları ölçeği ile Stres Nedenleri ölçeği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2:

H₀: Motivasyon Araçları ölçeği ile Stres Sonuçları ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Motivasyon Araçları ölçeği ile Stres Sonuçları ölçeği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

H₀: Stres nedenleri ölçeği ile Stres Sonuçları ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Stres nedenleri ölçeği ile Stres Sonuçları ölçeği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi Hipotezleri:

Hipotez 1:

H₀: Regresyon modeli anlamlı değildir.

H₁: Regresyon modeli anlamlıdır.

Hipotez 2:

H₀: Regresyon katsayısı anlamlı değildir ($\beta=0$).

H₁: Regresyon katsayısı anlamlıdır ($\beta \neq 0$).

9.3 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntem ve Analizler

Araştırmada tüm veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Değişken tipine göre gruplar arası karşılaştırmalarda Independent T test, Anova, Kruskal Wallis Test kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve regresyon ile incelenmiştir.

9.3.1 İstatistiksel analiz

Tüm veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Sürekli verilerin gösterimi medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) ile verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınanmıştır. Test sonucunda normal dağılım gösteren sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Independent T test ve ANOVA Testi kullanılmıştır. Normal

dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin sebepleri Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile araştırılmış, istatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

9.3.2 Güvenirlilik analizi

Stres Nedenleri, Stres Sonuçları, Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Dağılımı Çizelge 9.1’de gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde tüm ölçekler için güvenilirliğin yüksek derecede olduğunu görmekteyiz.

Cronbach’s Alfa katsayısının değerlendirilme kriterleri;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çizelge 9. 1: Stres Nedenleri, Stres Sonuçları, Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Çizelgesi

Ölçek	Cronbach’s Alfa	Soru Sayısı
Stres Nedenleri	0,945	53
Stres Sonuçları	0,941	21
Motivasyon Araçları	0,896	26

9.4 Veri Toplama Araçları

100 sorudan oluşan anket soruları Seçil Gürün tarafından hazırlanan ‘‘İşgören Stresinin, Motivasyon Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama (Emniyet Teşkilatı)’’ konulu tez çalışmasından alınarak uyarlanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler şu şekildedir:

- Stres Nedenleri Ölçeğinin Alt Boyutları ve Maddeleri,
- Stres Sonuçları Ölçeğinin Alt Boyutları ve Maddeleri,
- Motivasyon Araçları Ölçeğinin Alt Boyutları ve Maddeleri olarak 3 kategoriye ayrılmıştır.

Stres Nedenleri Ölçeğinin Alt Boyutları ve Maddeleri:

a) Ücret Yetersizliği

- Maaşımın yetersiz ve ücretimin adil olmadığını düşünüyorum.
- Yapılan işe karşı adil ücret alıyorum.

b) Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

- Yetki ve sorumluklarım arasında uyumsuzluk var.
- Sık sık belediye içerisinde görev farklılıkları oluyor.
- Görevle ilgili sorumluluklarımı yeterince açık bulmuyorum.
- Birden fazla iş yaptığım oluyor.
- Aynı anda birden fazla amire karşı sorumluyum.
- Görev tanımım çok açık değil.

c) Performans Değerleme Sistemi

- Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik yaşıyorum.
- Terfi sisteminin liyakate uygun olmadığını düşünüyorum.
- Çalışanlar arasında sürekli yükselme rekabeti var.

d) Çalışma Koşulları

- Aşırı disiplinli bir çalışma ortamım var.
- Belediye içinde haberleşmenin zayıf olduğunu düşünüyorum.
- Görevini yeterince yapmayan memurlarla aynı ortamda çalışıyorum.
- Düzensiz bir çalışma düzenim var.

e) Karara Katılma

- Karar vermek için yeterli yetkiye sahip değilim.
- Birimimde verilen kararlara dahil olamıyorum.

f) İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları

- Sıcak ya da soğuk bir çalışma ortamım var. (fiziki şartlar)
- Çok gürültülü bir ortamda çalışıyorum.

g) Yeterli Araçların Olmaması

- İşimi yaparken yeterli araç-gerece sahip değilim.

- Yetersiz ve kalitesiz araç ve gereçler kullanıyorum.
- Yeni işe başlayacak adaylara gerekli görev bilgisi verilmediğini düşünüyorum.

h) Tehlikeli Çalışma Koşulları

- Rutin iş yapmak bana sıkıntı veriyor.
- Vatandaş memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu bende stres yaratıyor.
- Görevimi yerine getirirken hata yapma endişesi yaşıyorum.

i) Çalışma Saatlerinin Düzensizliği

- Çalışma saatlerinde belirsizlik üzerimde stres yaratıyor.
- Genellikle 24 saat esasında 8 saat görev yapıyorum.
- Fazla mesaili çalışma düzeni özel ve iş yaşamımı tehdit ediyor.

j) Bürokrasi

- İşlerin çok kısa zamanda ani çıkması üzerimde baskı yaratıyor.
- İşimde aşırı yazışma ve bürokrasi var.
- Çalıştığım birimde politik baskı hissediyorum.
- Çalışma alanında sık sık değişim oluyor.
- Dış politik baskıları üzerimde hissediyorum.

k) Ast Üst İlişkisi

- Ast-üst ilişkilerinde sürekli sorun yaşıyorum.
- Çalışanlar arasında sürekli sorun yaşıyorum.
- Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir göremiyorum.
- İş arkadaşlarımdan ve yöneticilerden yeterli destek göremiyorum.
- Halkın hor görmesi ve küçümsemesiyle karşı karşıya kalıyorum.
- Yöneticimin kötü tutumunu ve katı disiplinini üzerimde hissediyorum.

l) Duygularını Kontrol Etme Zorluğu

- Vatandaşlarla münakaşa etmek beni çok etkiliyor.
- Küçük bir hatamın sonuçlarının büyük olabileceği endişesi yaşıyorum.
- Sırf aşırı stres nedeniyle işimi değiştirmeyi düşünüyorum.
- Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışıyorum.

- İşimdeki iş yoğunluğu üzerimde stres yaratıyor.
- İşyerine ulaşımında sıkıntı yaşıyorum.
- İş yerinde yaygın dedikodu ortamı var.
- Yapmamayı tercih ettiğim bir işi yapmak zorunda kalabiliyorum.
- Önemli görev verildiğinde sonuca ulaştıramama kaygısı beni strese sokuyor.
- Vatandaşların bizi eleştirmesi beni çok üzüyor.
- İlgili olmadığım göreve atanma endişesi yaşıyorum.
- Görev tanımım çok açık değil.
- Başkasının sorumlu olduğu işlerin bana yaptırılması beni strese sokuyor.
- Alt kültür gruplarıyla sürekli olarak karşı karşıyayım

Stres Sonuçları Ölçeğinin Alt Boyutları ve Maddeleri:

a) İşe Yabancılaşma

- Sorumluluk almaktan kaçınıyorum.
- İş arkadaşlarımla sürekli tartışma ve gerginlik yaşıyorum.
- İşten zevk almıyorum.
- Geleceğe olumsuz bakıyorum.
- İş arkadaşlarım ve yöneticilerle iletişimim kopuyor.
- Kurallara uyma eğilimim azalıyor.

b) İşe Devamsızlık

- İşe gitmede isteksizlik duyuyorum.
- İşini yavaşlatma ve erteleme isteğim doğuyor.

c) Performans Düşüklüğü

- İşten ayrılmayı düşünüyorum.
- Kendimi işe yeterince veremiyorum.
- Yorgunluk ve güçsüzlük hissediyorum.
- Depresyona giriyorum.
- İşte kaza ve hata eğilimlerimde sürekli bir artış yaşıyorum.
- Yaptığım işin niteliğinin düştüğünü hissediyorum.
- Unutkanlık ve dikkatimi toplama zorluğu ile karşı karşıya kalıyorum
- Yeteri kadar istirahat edemiyorum.

- Çalışma şartlarım ağır geliyor.
- Ekonomik ve sosyal koşulları yetersiz buluyorum.
- Çalışma şartlarımın ağırlığı ailevi sorunlar yaratıyor.
- Personelin yeteri kadar takdir edilmediğini düşünüyorum.
- Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramıyorum.

Motivasyon Araçları Ölçeğinin Alt Boyutları ve Maddeleri:

a) Ast Üst İle Örgütsel İletişim Düzeyi

- Bağlı olduğum yönetici ile ilişkilerim motivasyonumu etkiliyor.
- Örgütteki yöneticiler arasındaki ilişkilerimin yeterince iyi olduğunu düşünüyorum
- Şikâyet ve önerilerime zamanında işlem yapılıyor.
- Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yöneticilerim yeterli desteği veriyor.
- Belediye içi haberleşme ve iletişim ağı yeterince iyi işliyor.
- Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyi hakim.
- Görev dağılımını yeterince belirgin ve adil buluyorum.

b) Ücret Sistemi

- Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti yeterli buluyorum.
- Mevcut ücret sisteminden memnunum.
- Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyorum.
- Aldığım ücretin ihtiyaçlarımı karşılayacak düzeyde olduğunu düşünüyorum.
- Sağlanan maddi imkanların ülke şartlarına göre düzenlendiğini düşünüyorum.

c) Karar Verme Süreci

- Gerektiğinde inisiyatif kullanıp aldığım kararları uygulayabiliyorum.
- Belediye içerisinde yetki ve sorumluluk dağılımından memnunum.
- Yaptığım iş itibarıyla aldığım kıdemden ve terfiden memnunum.
- Yönetimce alınan ve kendi görevimle ilgili kararlara katılabiliyorum.

d) Teşvik ve Değerlendirme Sistemi

- Uygulanan ödül ve ceza sistemini adil buluyorum.
- Değerlendirme ve terfi sisteminin objektif yapıldığını düşünüyorum.

- Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden dolayı daha çok çalışmak istiyorum.
- Örgütteki tüm görev tanımlarının açık olarak belirlendiğini düşünüyorum.
- İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından yararlanabiliyorum.
- Yeterli izin ve tatil durumu imkanı yeterince sunuluyor.
- İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışıyorum.
- Mesleğimdeki sosyal ve sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.
- İş yerinde normalden fazla çalıştırılmıyorum.
- Örgütte normalden fazla çalışanlar var.

9.5 Bulgular

Ankete katılan kişi sayısı 211 kişi olup, 20 yaşın altında katılım sağlanmamıştır. Haftada bir kaç kez hizmet içi eğitim alan kişi sayısı 1 olduğu için bu kişi ayda bir kez eğitim alan grubuna eklenmiştir. Haftada 70 saatten fazla çalışan kişi sayısı 2 kişi olduğundan bu kişiler 60-70 saat grubuna eklenerek, 60-70 saat grubunun adı 60 saatten fazla olarak tekrar kodlanmıştır. İlkokul mezunu kişi sayısı 4 ve Ortaokul mezunu kişi sayısı 3 olup; bu kişiler eğitim durumuna ilişkin analizlerde kapsam dışında tutulmuştur. Geliri asgari ücret olan kişi sayısı 2 olduğundan, bu kişiler gelir durumuna ilişkin analizlerde kapsam dışında tutulmuştur. Oturulan konut tipi lojman olan kişi sayısı 3 olduğundan, konut türüne ilişkin yapılan analizlerde lojmanda oturanlar kapsam dışında tutulmuştur. Bakmakla olduğu kişi sayısı 6'dan fazla olan frekans sayısı 3 olduğundan, analizlerde kapsam dışında tutulmuştur.

Ankete katılanların demografik özelliklerinin dağılımı Çizelge 9.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 9. 2: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken	N	%
Yaş		
21-25 Yaş	20	9,5
26-30 Yaş	56	26,5
31-35 Yaş	53	25,1
36-40 Yaş	30	14,2
41 ve üzeri Yaş	52	24,6
Toplam	211	100
Cinsiyet		
Kadın	85	40,3
Erkek	126	59,7
Toplam	211	100
Medeni Durum		
Evli	142	67,3
Bekar	62	29,4
Boşanmış	7	3,3
Toplam	211	100
Eğitim Durumu		
İlköğretim	4	1,9
Ortaokul	3	1,4
Lise	53	25,1
Lisans	135	64
Lisansüstü	16	7,6
Toplam	211	100

Görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin %9,5'i 21-25 yaş aralığında, %26,5'i 26-30 yaş aralığında, %25,1'i 31-35 yaş aralığında, %14,2'si 36-40 yaş aralığında ve %24,6'sı da 41 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır.

Ankete katılan bireylerin %40,3 ü kadınlardan oluşurken %59,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Çizelge incelendiğinde ankete katılan bireylerin çoğunun evli olduğu ve lisans derecesinden mezun olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların çalışan özelliklerine ilişkin dağılımı Çizelge 9.3'te gösterilmiştir.

Çizelge 9. 3: Ankete Katılanların Çalışma ve Yaşamla İlgili Değişkenlere İlişkin Verileri

Değişken	N	%
Hizmet İçi Eğitim Alımı		
Ayda birkaç kez	16	7,6
Yılda birkaç kez	160	75,8
Hiçbir zaman	35	16,6
Toplam	211	100
Kıdem Yılı		
1 Yıldan az	14	6,6
1-3 Yıl	52	24,6
4-6 Yıl	45	21,3
7-10 Yıl	49	23,2
10 Yıldan fazla	51	24,2
Toplam	211	100
Görev Pozisyonu		
Büro Memuru	73	34,6
Teknik Eleman	63	29,9
Müdür	8	3,8
Müdür Yardımcısı	15	7,1
Diğer	52	24,6
Toplam	211	100
Haftalık Mesai Süresi		
40 Saat	83	39,3
40-60 Saat	117	55,5
60 Saatten Fazla	11	5,2
Toplam	211	100
Gelir Düzeyi		
Asgari Ücret	3	1,4
1301-2000 TL	25	11,8
2001-3000 TL	112	53,1
3000 ve üzeri TL	71	33,6
Toplam	211	100
İkamet Durumu		
Kendi Evi	109	51,7
Kira	82	38,9
Lojman	3	1,4
Diğer	17	8,1
Toplam	211	100
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı		
1-3 Kişi	166	78,7
4-6 Kişi	42	19,9
6dan fazla	3	1,4
Toplam	211	100,0

Çizelge incelendiğinde katılımcıların çoğunun yılda bir kez eğitim aldıkları görülmektedir. Katılımcılar arasında kıdem yılı 1 yıldan az olanlar oldukça az iken,

1-3 yıl kıdeme sahip katılımcılar %24,6, 4-6 yıl kıdeme sahip katılımcılar %21,3, 7-10 Yıl kıdeme sahip katılımcılar %23,2 ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip katılımcılar %24,2 oranındadır.

Anket katılımcılarının görev pozisyonu dağılımları incelendiğinde, %34,6'sının büro memuru, 29,9'unun teknik eleman, %3,8'inin müdür, %7,1'inin müdür yardımcısı olduğunu ve 24,6'sının ise diğer pozisyonlarda görev aldığını görmekteyiz.

Katılımcıların çoğu haftada 40-60 saat arasında çalışmaktadır ve yine çoğunun gelir düzeyi 2001-3000 TL arasındadır. Asgari ücret ile çalışan sayısı oldukça azdır. Katılımcıların yarısı kendi evlerinde ikamet etmekte iken Lojmanda ikamet eden katılımcı sayısı oldukça azdır. Katılımcılarının yarısından fazlasının bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı 1-3 arasında değişmektedir.

- Stres Nedenleri Ölçeğine İlişkin Hipotez Testleri:

Stres Nedenleri Ölçeğine Göre oluşturulan hipotezler ANOVA ve Independent T-Test sonuçlarına göre incelenmiştir.

Hipotez 1:

H₀: Yaş gruplarına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Yaş gruplarına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 4: Yaş Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
21-25 Yaş (n=20)	(190,70±35,45) (89-243)	0,106 ^a
26-30 Yaş (n=56)	(166,77±29) (102-225)	
31-35 Yaş (n=53)	(170,19±36,47) (95-252)	
36-40 Yaş (n=30)	(170,20±42,06) (79-262)	
41+ Yaş (n=52)	(168,79±31,60) (81-241)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

Yaş grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır. (p=0,106>0,05).

Hipotez 2:

H₀: Cinsiyete göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Cinsiyete göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 5: Cinsiyet Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler		Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Cinsiyet	Kadın (n=80)	(172,25±35,55) (79-253)	0,638 ^b
	Erkek (n=126)	(169,96±33,96) (95-262)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
b: Independent T-Test

Cinsiyet grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır (p=0,638>0,05).

Hipotez 3:

H₀: Medeni duruma göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Medeni duruma göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 6 : Medeni Durum Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler		Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Medeni Durum	Evli (n=142)	(170,96±40,34) (79-252)	0,981 ^a
	Bekar (n=62)	(171,31±36,63) (89-243)	
	Boşanmış (n=7)	(172,71±17,80) (151-205)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

Medeni durum grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır (p=0,981>0,05).

Hipotez 4:

H₀: Eğitim durumuna göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Eğitim durumuna göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 7: Eğitim Durumu Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Eğitim Durumu	Lise (n=53) (170,96±40,34) (79-252)	0,556 ^a
	Lisans (n=135) (172,02±32,26) (89-262)	
	Lisansüstü (n=16) (162,12±31,43) (104-209)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

Eğitim durumu değişkeni için İlkokul Mezunu ve Ortaokul mezunu kişi sayısı istatistiksel yorum yapılamayacak kadar az olduğundan analizden çıkarılmıştır. Eğitim durumu grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır (p=0,556>0,05).

Hipotez 5:

H₀: Hizmet içi eğitim sıklığına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Hizmet içi eğitim sıklığına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 8: Hizmet İçi Eğitim Alım Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	
Hizmet içi Eğitim Alımı	Ayda birkaç kez (n=16)	(186,81±43,92) (89-262)	0,056 ^a
	Yılda Birkaç kez (n=160)	(167,03±33,19) (79-253)	
	Hiçbir zaman (n=35)	(181,2±32,69) (122-243)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

Hizmet içi eğitim alım grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır ($p=0,056>0,05$).

Hipotez 6:

H₀: Kıdeme göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Kıdeme göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 9: Kıdem Yılı Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Farklar	
Kıdem Yılı	1 Yıldan Az (n=14)	(181,2±32,69) (104-219)	0,008 ^a	Grup2- Grup4
	1-3 Yıl (n=52)	(180,5±36,09) (89-253)		
	4-6 Yıl (n=45)	(170,42±33,74) (104-252)		
	7-10 Yıl (n=49)	(156,37±31,77) (79-229)		
	10 Yıldan Fazla (n=51)	(173,31±33,06) (81-262)		

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

Kıdem yılı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008<0,05$). Bu farklılığın sebebi Tukey Testi ile ikili karşılaştırmalar yapılarak incelenmiştir. Test sonucuna göre Kurumda 1-3 yıl çalışanların stres neden skorları 7-10 yıl çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek olup, Kurumda çalıştıkları süre daha az olmasına

rağmen strese neden olan faktörlerle daha kolay başa çıktıkları görülmektedir. Bunun nedeni de deneyimleri daha az olduğu için karşılaşılabilecekleri problemlerin çok farkında olamadıklarından ve daha yeni yeni iş tecrübesi edinmeye başladıklarından işe ilişkin beklentilerinin kıdem yılı fazla olanlara göre daha az olabileceğinden olabilir.

Çizelge 9. 10: Stres Nedenleri Ölçeği için Kıdem Gruplarına Göre Karşılaştırmalar

Kıdem Yılı	p-değeri
1 Yıldan az - 1-3Yıl	1
1 Yıldan az - 4-6 Yıl	0,933
1 Yıldan az - 7-10 Yıl	0,194
1 Yıldan az - 10Yıldan Fazla	0,986
1-3Yıl - 4-6 Yıl	0,585
1-3Yıl - 7-10 Yıl	0,004
1-3Yıl - 10Yıldan Fazla	0,816
4-6 Yıl - 7-10 Yıl	0,261
4-6 Yıl - 10 Yıldan Fazla	0,933
7-10 Yıl - 10 Yıldan Fazla	0,092

Hipotez 7:

H₀: İşteki pozisyona göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: İşteki pozisyona göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 11: Görev Pozisyonu Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Büro Memuru (n=73)	(168,64±38,55) (79-252)	
Teknik Eleman (n=63)	(165,97±31,58) (95-262)	
Müdür (n=8)	(186,12±21,55) (153-213)	0,203 ^a
Müdür Yardımcısı (n=15)	(174,47±30,48) (124-221)	
Diğer (n=52)	(176,60±34,25) (95-241)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

a: ANOVA

Görev pozisyonu grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır ($p=0,203>0,05$).

Hipotez 8:

H_0 : Haftalık çalışma süresine göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H_1 : Haftalık çalışma süresine göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 12: Haftalık Mesai Süresi Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Haftalık Mesai Süresi	40 Saat (n=83) (177,29±36,30) (79-253)	0,052 ^a
	40-60 Saat (n=117) (165,72±32,71) (89-262)	
	60 Saaten Fazla (n=11) (177,45±33,79) (129-225)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

Haftalık mesai süresi grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır ($p=0,052>0,05$).

Hipotez 9:

H_0 : Gelir durumuna göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H_1 : Gelir durumuna göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 13 : Gelir Düzeyi Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Gelir Düzeyi	1301-2000 TL (n=25)	(176,44±37,68) (95-252)
	2001-3000 (n=112)	(171,54±36,38) (79-262)
	3000 ve üzeri TL (n=71)	(167,35±29,78) (95-253)

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

Gelir düzeyi grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır (p=0,490>0,05).

Hipotez 10:

H₀: Oturulan konuta göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Oturulan konuta göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 14: İkamet Durumu Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
İkamet Durumu	Kendi Evim (n=109)	(172,72±35,03) (81-262)
	Kira (n=82)	(167,86±35,22) (79-243)
	Diğer (n=17)	(173,65±31) (116-225)

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

İkamet durumu grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır (p=0,599>0,05).

Hipotez 11:

H₀: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre stres nedeni skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 15: Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı Gruplarına Göre Stres Nedenleri Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	1-3 Kişi (n=166) (170,81±34,41) (81-262)	0,730 ^b
	4-6 Kişi (n=42) (172,88±36,02) (79-253)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
b: Independent T-Test

Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı grupları arasında stres nedenleri açısından fark bulunamamıştır (p=0,730>0,05).

- Stres Sonuçları Ölçeğine İlişkin Hipotez Testleri:

Stres Sonuçları Ölçeğine Göre oluşturulan hipotezler Kruskal Wallis Test ve Mann-Whitney U Test sonuçlarına göre incelenmiştir.

Hipotez 1:

H₀: Yaş gruplarına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Yaş gruplarına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 16: Yaş Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Yaş	21-25 Yaş (n=20) 85,5(52-105) (84,85±16,17)	0,226 ^c
	26-30 Yaş (n=56) 81(25-99) (76,45±16,44)	
	31-35 Yaş (n=53) 78(41-105) 74,96±17,49)	
	36-40 Yaş (n=30) 79,5(46-105) (78,1±16,07)	
	41+ Yaş (n=52) 76(21-105) (75,38±17,78)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
c: Kruskal Wallis Test

Yaş grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır ($p=0,226>0,05$).

Hipotez 2:

H₀: Cinsiyete göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Cinsiyete göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 17: Cinsiyet Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Cinsiyet	Kadın (n=80) 80(21-105) (77,87±17,94)	0,262 ^d
	Erkek (n=126) 77,5(21-105) (76,15±16,44)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
d: Mann-Whitney U Test

Cinsiyet grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır ($p=0,262>0,05$).

Hipotez 3:

H₀: Medeni duruma göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Medeni duruma göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 18: Medeni Durum Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Medeni Durum	Evli (n=142) 77,5(21-105) (76,36±16,82)	0,606 ^c
	Bekar (n=62) 80(25-105) (77,55±17,33)	
	Boşanmış (n=7) 87(44-99) (80,43±20,94)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
c: Kruskal Wallis Test

Medeni durum grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır ($p=0,606>0,05$).

Hipotez 4:

H₀: Eğitim durumuna göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Eğitim durumuna göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 19: Eğitim Durumu Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Eğitim Durumu	Lise (n=53) 81(21-105) (76,28±19,56)	0,090 ^c
	Lisans (n=135) 80(41-105) (78,10±16,09)	
	Lisansüstü (n=16) 71,5(47-101) (76,98±17,10)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
c: Kruskal Wallis Test

Eğitim durumu değişkeni için İlkokul Mezunu ve Ortaokul mezunu kişi sayısı istatistiksel yorum yapılamayacak kadar az olduğundan analizden çıkarılmıştır. Eğitim durumu grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır ($p=0,090>0,05$).

Hipotez 5:

H₀: Hizmet içi eğitim sıklığına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Hizmet içi eğitim sıklığına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 20: Hizmet İçi Eğitim Alım Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	
Hizmet İçi Eğitim Alımı	Ayda birkaç kez (n=16)	85(50-105) (79,87±17,77)	0,198 ^c
	Yılda Birkaç kez (n=160)	77,5(21-105) (75,87±16,88)	
	Hiçbir zaman (n=35)	82(21-105) (181,2±32,69)	
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.			
c: Kruskal Wallis Test			

Hizmet içi eğitim alım grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,198>0,05).

Hipotez 6:

H₀: Kıdeme göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Kıdeme göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 21: Kıdem Yılı Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	
Kıdem Yılı	1 Yıldan Az (n=14)	84(49-99) (76,78±14,98)	0,236 ^c
	1-3 Yıl (n=52)	82(25-105) (79,48±17,45)	
	4-6 Yıl (n=45)	82(41-105) (78,78±16,82)	
	7-10 Yıl (n=49)	73(41-105) (73,49±15,52)	
	10 Yıldan Fazla (n=51)	78(21-105) (75,69±18,64)	
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.			
c: Kruskal Wallis Test			

Kıdem yılı grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,236>0,05).

Hipotez 7:

H₀: İşteki pozisyona göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: İşteki pozisyona göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 22: Görev Pozisyonu Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler		Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Görev Pozisyonu	Büro Memuru (n=73)	79(21-105) 79(21-105)	0,814 ^c
	Teknik Eleman (n=63)	77(41-105) (76,70±16,05)	
	Müdür (n=8)	79(70-102) (79,87±10,64)	
	Müdür Yardımcısı (n=15)	84(44-97) (80±13,35)	
	Diğer (n=52)	81(21-105) (77,10±18,05)	
	Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.		
c: Kruskal Wallis Test			

Görev pozisyonu grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,814>0,05).

Hipotez 8:

H₀: Haftalık çalışma süresine göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Haftalık çalışma süresine göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 23: Haftalık Mesai Süresi Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Haftalık Mesai Süresi	40 Saat (n=83)	80(21-105) (79,23±17,75)
	40-60 Saat (n=117)	76(21-105) (74,53±16,62)
	60 Saatten Fazla (n=11)	83(58-105) (83,45±12,32)
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.		
c: Kruskal Wallis Test		

Haftalık mesai süresi grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,058>0,05).

Hipotez 9:

H₀: Gelir durumuna göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Gelir durumuna göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 24: Gelir Düzeyi Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Gelir Düzeyi	1301-200 TL (n=25)	(83,45±12,32) (77,36±16,21)
	2001-3000 (n=112)	80(21-105) (77,25±18,22)
	3000 ve üzeri TL (n=71)	76(41-105) (76,10±15,86)
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.		
c: Kruskal Wallis Test		

Gelir düzeyi grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,599>0,05).

Hipotez 10:

H₀: Oturulan konuta göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Oturulan konuta göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 25: İkamet Durumu Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler		Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
İkamet Durumu	Kendi Evim (n=109)	78(21-105) (76,95±16,73)	0,872 ^c
	Kira (n=82)	78(25-105) (76±17,50)	
	Diğer (n=17)	80(21-105) (77,82±18,11)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
c: Kruskal Wallis Test

İkamet durumu grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,872>0,05).

Hipotez 11:

H₀: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre stres sonucu skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 26: Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı Gruplarına Göre Stres Sonuçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler		Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	1-3 Kişi (n=166)	78(21-105) (76,49±17,03)	0,284 ^d
	4-6 Kişi (n=42)	81,5(21-105) (78,74±17,27)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
d: Mann-Whitney U Test

Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı grupları arasında stres sonuçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,284>0,05).

- Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Hipotez Testleri:

Motivasyon Araçları Ölçeğine Göre oluşturulan hipotezler ANOVA, Independent T ve Kruskal Wallis Test sonuçlarına göre incelenmiştir.

Hipotez 1:

H₀: Yaş gruplarına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Yaş gruplarına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 27 : Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Yaş	21-25 Yaş (n=20)	69(32-95) (67,95±16,76)
	26-30 Yaş (n=56)	77(41-108) (77,89±16,28)
	31-35 Yaş (n=53)	75(34-106) (73,36±17,36)
	36-40 Yaş (n=30)	77,5(30-122) (77,33±18,31)
	41+ Yaş (n=52)	73,5(27-102) (74,71±15,07)
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir. c: Kruskall Wallis Test		

Yaş grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,257>0,05).

Hipotez 2:

H₀: Cinsiyete göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Cinsiyete göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 28: Cinsiyet Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Cinsiyet	Kadın (n=80)	(73,13±15,60) (30-109)
	Erkek (n=126)	(76,17±17,38) (27-122)
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir. b: Independent T-Test		

Cinsiyet grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır ($p=0,195>0,05$).

Hipotez 3:

H₀: Medeni duruma göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Medeni duruma göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 29: Medeni Durum Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Medeni Durum	Evli (n=142) (74,87±17,02) (27-122)	0,958 ^a
	Bekar (n=62) (75,29±16,74) (32-107))	
	Boşanmış (n=7) (73,43±10,78) (53-83)	
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.		
a: ANOVA		

Medeni durum grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır ($p=0,958>0,05$).

Hipotez 4:

H₀: Eğitim durumuna göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Eğitim durumuna göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 30: Eğitim Durumu Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
	73(32-107) (72,70±16,48)	
Eğitim Durumu	Lise (n=53)	
	Lisans (n=135)	0,144 ^c
	Lisansüstü (n=16)	
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.		
c: Kruskall Wallis Test		

Eğitim durumu grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,144>0,05).

Hipotez 5:

H₀: Hizmet içi eğitim sıklığına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Hizmet içi eğitim sıklığına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 31: Hizmet İçi Eğitim Alım Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Farklar
	Ayda birkaç kez (n=16)	(65,31±16,66) (40-99)	
Hizmet içi Eğitim Alımı	Yılda Birkaç kez (n=160)	(76,14±16,61) (27-122)	0,043a
	Hiçbir zaman (n=35)	(73,31±16,20) (32-107)	Grup1-Grup2
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.			
a: ANOVA			

Motivasyon araçları ölçeği skorlarına göre yalnızca Hizmet içi Eğitim Alımı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (p=0,043<0,05).

Çizelge 9. 32: Motivasyon Araçları Ölçeği için Hizmet İçi Eğitim Alımı Gruplarına Göre Karşılaştırmalar Çizelgesi

Hizmet İçi Eğitim Alımı	p-değeri
Ayda Birkaç Kez-Yılda birkaç kez	0,035
Ayda Birkaç Kez- Hiçbir Zaman	0,199
Yılda Birkaç Kez- Hiçbir Zaman	0,752

Bu farklılığın sebebi Tukey testi ile ikili karşılaştırmalar yapılarak incelenmiş ve ayda bir kaç kez eğitim alanların motivasyon skorları yılda bir kaç kez alanlara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu, alınan hizmet içi eğitim sayısının artmasının motivasyonu da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet içi eğitimlerle beraber çalışanların bilgi ve kendilerine güvenleri artmakta dolayısıyla da motivasyonları yükselmektedir.

Hipotez 6:

H₀: Kıdeme göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Kıdeme göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 33: Kıdem Yılı Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	
Kıdem Yılı	1 Yıldan Az (n=14)	69(53-109) (71,93±17,54)	0,089 ^c
	1-3 Yıl (n=52)	72,5(30-108) (73,52±17,19)	
	4-6 Yıl (n=45)	71(40-104) (73,33±15,03)	
	7-10 Yıl (n=49)	84(27-122) (80,84±18,92)	
	10 Yıldan Fazla (n=51)	73(40-102) (73±14,31)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

c: Kruskal Wallis Test

Kıdem yılı grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,089>0,05).

Hipotez 7:

H₀: İşteki pozisyona göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: İşteki pozisyona göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 34: Görev Pozisyonu Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Büro Memuru (n=73)	75(32-102) (74,01±16,17)	0,150 ^c
Teknik Eleman (n=63)	76(30-122) (78,51±16,83)	
Müdür (n=8)	69(27-93) (66,12±18,43)	
Müdür Yardımcısı(n=15)	82(53-89) (78,07±10,09)	
Diğer (n=52)	72(40-107) (72,40±17,99)	
Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir. c: Kruskall Wallis Test		

Görev pozisyonu grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,150>0,05).

Hipotez 8:

H₀: Haftalık çalışma süresine göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Haftalık çalışma süresine göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 35: Haftalık Mesai Süresi Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	
Haftalık Mesai Süresi	40 Saat (n=83) 40-60 Saat (n=117) 60 Saatten Fazla (n=11)	(73,65±18,10) (27-106) (75,85±15,56) (40-122) (75,09±18,70) (41-107))	0,657 ^a

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

Haftalık mesai süresi grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır ($p=0,657>0,05$).

Hipotez 9:

H₀: Gelir durumuna göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Gelir durumuna göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 36: Gelir Düzeyi Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	
Gelir Düzeyi	1301-200 TL (n=25) 2001-3000 TL (n=112) 3000 ve üzeri TL (n=71)	(74,36±18,86) (40-107) (73,53±15,93) (32-108) (77,42±17,37) (27-122)	0,307 ^a

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

Gelir düzeyi grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır ($p=0,307>0,05$).

Hipotez 10:

H₀: Oturulan konuta göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Oturulan konuta göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 37: İkamet Durumu Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler		Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
İkamet Durumu	Kendi Evim (n=109)	(75,61±15,81) (27-109)	0,768 ^a
	Kira (n=82)	(73,93±17,39) (32-107)	
	Diğer (n=17)	(75,82±18,31) (43-122)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
a: ANOVA

İkamet durumu grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,768>0,05).

Hipotez 11:

H₀: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark yoktur.

H₁: Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre motivasyon skor ortalamaları açısından fark vardır.

Çizelge 9. 38: Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı Gruplarına Göre Motivasyon Araçları Ölçeği Çizelgesi

Değişkenler		Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	1-3 Kişi (n=166)	(74,84±15,69) (32-109)	0,730 ^b
	4-6 Kişi (n=42)	(74,76±20,83) (27-122)	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.
b: Independent T-Test

Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı grupları arasında motivasyon araçları açısından fark bulunamamıştır (p=0,730>0,05).

- Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi Hipotezleri:

Hipotez 1:

H₀: Motivasyon Araçları ölçeği ile Stres Nedenleri ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Motivasyon Araçları ölçeği ile Stres Nedenleri ölçeği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2:

H₀: Motivasyon Araçları ölçeği ile Stres Sonuçları ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Motivasyon Araçları ölçeği ile Stres Sonuçları ölçeği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

H₀: Stres nedenleri ölçeği ile Stres Sonuçları ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Stres nedenleri ölçeği ile Stres Sonuçları ölçeği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çizelge 9. 39: Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi Çizelgesi

Motivasyon Araçları	r	p-değeri	Stres Nedenleri	r	p-değeri
Stres Nedenleri	-0,449	0,001	Stres Sonuçları	0,706	0,001
Stres Sonuçları	-0,369	0,001	Motivasyon Araçları	-0,449	0,001

r: Spearman Korelasyon Katsayısı

Çizelge incelendiğinde Motivasyon Ölçeği ile Stres Nedenleri Ölçeği (Hipotez 1) arasında orta seviyede, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz ($r=-0,449$; $p=0,001$). Korelasyon katsayısının negatif olması bize değişkenler arasında ters ilişki olduğunu gösterir. Korelasyon katsayısı incelendiğinde bireyler üzerinde strese neden olan etkenler arttıkça bireylerin motivasyonunun anlamlı ölçüde azaldığını görmekteyiz.

Motivasyon Ölçeği ile Stres Sonuçları Ölçeği (Hipotez 2) arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında düşük seviyede, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz ($r=-0,369;p=0,001$). Motivasyon ile stresin sonuçları değişkenleri arasında yine ters ilişki görmekteyiz. Stresin sebebiyle ortaya çıkan sonuçlar bireylerin motivasyonuna olumsuz yönde etki etmektedir.

Stres Nedenleri ve Stres Sonuçları Ölçekleri (Hipotez 3) incelendiğinde ise yüksek derecede anlamlı ve pozitif bir ilişki görmekteyiz ($r=0,706;p=0,001$). Stres nedenleri ile stres sonuçları üzerinde aynı yönlü ilişki vardır. Strese neden olan faktörler arttıkça stresin doğurduğu sonuçlarda anlamlı ölçüde artmaktadır.

- Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi Hipotezleri:

Hipotez 1:

H₀: Regresyon modeli anlamlı değildir.

H₁: Regresyon modeli anlamlıdır.

Hipotez 2:

H₀: Regresyon katsayısı anlamlı değildir ($\beta=0$).

H₁: Regresyon katsayısı anlamlıdır ($\beta \neq 0$).

Çizelge 9. 40: Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi Çizelgesi

Motivasyon Araçları	β (%95G.A)	p-değeri
Sabit (β_0)	111,904	0,001
Stres Nedenleri (β_1)	-0,218	0,001
Stres Sonuçları (β_2)	0,005	0,957

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$).
 $R^2 =0,201$
 β : Regresyon katsayısı

Korelasyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup Stres Nedenleri ($p=0,001$) ölçeği anlamlı bulunmuş olmakla birlikte motivasyon üzerinde etkisi negatif yönde %21,9 oranındadır. Stres Sonuçları ($p=0,957$) ölçeği ise anlamlı bulunamamıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonrasında açıklayıcılık katsayısı 0,201 ve istatistiksel

olarak anlamlı bulunan ($p=0,001$) değişkenin çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi bulunmuştur.

Motivasyon Araçları= $111,904+(-0,218)(\text{Stres Nedenleri})+0,005 (\text{Stres Sonuçları})$

Stres Nedenleri Ölçeğindeki 1 birimlik artış motivasyonda -0,218 birimlik azalma meydana getirmektedir. Stres nedenleri ile motivasyon arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde toplum ve iş yaşamında, insanlar hangi meslek veya koşullarda çalışırlarsa çalışsınlar çeşitli şekil ve seviyede stres altında kalmaktadırlar. Bireyler açısından günün önemli bir zaman dilimini kapsayan çalışma hayatında stres kaynağı olabilecek etkenlerin yoğunluğundan dolayı bu durum günün çalışma dışı vakitlerini de etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında stres konusu irdelenmiş, çözümü yönünde motivasyon kaynakları araştırılmıştır.

İş yaşamında motive olmuş bir bireyin stres düzeyinde görülen azalma çalışanlar üzerinde motivasyonu arttırıcı yöntemlerin araştırılmasına yol açmıştır. Stres sonuçları itibarı ile bireylerde fizyolojik, psikolojik yapının bozulmasına yol açmaktadır. Stresin etkilerini azaltmada en öncelikli konu stresin kaynaklarının ortamda tespit edilmesidir.

Bu çalışma ile iş görenin stres nedenleri ile stres sonuçları arasında ve motivasyon araçları arasında ilişkinin varlığı irdelenmiştir. İş stresi, çalışanlar üzerinde motivasyonunun dolayısıyla performansının düşmesine, işe yabancılaşmasına hatta bir aşama sonra isten ayrılmasına varan olumsuz etkilere sebep olmaktadır.

Çalışma kapsamında birinci bölümde; iş stresi, stresin nedenleri, stres sonuçları ve stresle baş etme yolları; ikinci bölümde motivasyon, motivasyon kuramları ve motivasyon araçları konularının literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışma kapsamında hazırlanan uygulama testi Zeytinburnu Belediyesi'nde yapılmıştır. Anket soruları stres nedenleri, stres sonuçları ve motivasyon araçları ile ilgili olmak üzere 3 ana grupta sunulmuştur. Anket verileri SPSS 22.0 programında Frekans Dağılımı, Anova Testi, Doğrusal Regresyon yöntemleriyle yorumlanmıştır.

Uygulama kapsamında elde edilen sonuçlar kısaca şu şekildedir:

- Demografik Özelliklere Göre Stres Nedenleri Ölçeğinin İncelenmesine İlişkin Analizlerde yalnızca kıdem yılı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kurumda 1-3 yıl çalışanların stres neden skorları 7-10 yıl

çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek olup, Kurumda çalıştıkları süre daha az olmasına rağmen strese neden olan faktörlerle daha kolay başa çıktıkları görülmüştür. Bu da daha az tecrübe sahibi çalışanların belki çalıştıkları kuruma olan bağlılığının daha az olmasından, daha kolay iş değiştirebileceği düşüncesiyle işyerindeki stres kaynaklarından daha kolay uzaklaşabilmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Çalışma ortamındaki iş arkadaşlarıyla olan iletişimi daha fazla kıdem yılına sahip kişilere nazaran daha düşük seviyede olduğu için iş yerinde olan tartışmaları strese dönüştürmeden baş edebileceği sonucuna götürebilmektedir. Çünkü kıdem yılı arttıkça arkadaşlık ilişkileri güçlenebilir ve problemler iş arkadaşlarını daha fazla etkileyebilir. 1-3 yıl kıdem yılına sahip çalışanlar işte hata yapmayı tecrübesizliklerine dayandırarak daha fazla kabul edebildiklerinden kıdem yılı fazla olanlara göre daha az strese maruz kalabilirler. Kıdem yılı arttıkça işteki tecrübe artacak hata yapıldığında yöneticiler tarafından tolere edilmesi zorlaşacaktır.

- Demografik Özelliklere Göre Motivasyon Araçları Ölçeğinin İncelenmesine İlişkin Analizlerde yalnızca Hizmet İçi Eğitim Alımı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yılda bir kaç kez eğitim alanlar ile ayda bir kaç kez eğitim alan gruplar arasındadır. Ayda bir kaç kez eğitim alanların motivasyon skorları yılda bir kaç kez alanlara göre anlamlı olarak daha yüksek olmuştur. Alınan hizmet içi eğitim sayısının artması motivasyonu da artırmaktadır sonucuna ulaşılmaktadır. Hizmet içi eğitimlerle beraber çalışanların bilgi ve kendilerine güvenleri artmakta dolayısıyla da motivasyonları yükselmektedir. Hizmet içi eğitimlerin çalışanlar açısından önemli olduğu görülmektedir.
- Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesinde bireyler üzerinde strese neden olan etkenler arttıkça bireylerin motivasyonunun anlamlı ölçüde azaldığını, stres sebebiyle ortaya çıkan sonuçların bireylerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği, strese neden olan faktörler arttıkça stresin doğurduğu sonuçların da anlamlı ölçüde arttığı görülmüştür.

Araştırma Sonuçlarına Göre Öneriler:

- Çalışanlar için strese neyin sebep olduğunun anlaşılması ve bu doğrultuda önlemlerin alınması gerekmektedir.
- Stres ve başa çıkma yöntemleri konusunda hizmet içi eğitim yoluyla bilinçlendirme sağlanmalı, sorunların neler olduğu ortaya konularak, olası çözüm yolları bulunmaya çalışılmalıdır.
- Meslekte yükselme imkanları yeterli hale getirilmelidir.
- Kurumun idari işleyişinden kaynaklanan stres faktörleri; idari yapının ağır işlemesi, taraflı yapılan işlerin motivasyonu azaltması, sistemde yaşanan tıkanıklıklar, sürekli değişen idari işleyişe bağlı olarak ortaya çıkacak sonuçlar engellenmelidir.
- Etkili bir performans değerlendirme sistemi getirilmeli ve bu değerlendirmeler neticesinde gerekli görevlendirmeler, terfiler gerçekleştirilmelidir.
- Yetki ve sorumluluklar net bir şekilde çalışanlar tarafından anlaşılmalı yöneticiler de işgörenden beklentilerini bu kapsamda tutmalıdır.
- Çalışanların alınan kararlara katılımı sağlanmalı, karar verme süreçlerinde inisiyatif kullandırılabilirler.
- Çalışanlardan beklentilerinin neler olduğu, nasıl bir ortamda çalışmayı istedikleri, kendi öz değerlerinin neler olduğunun tespiti amaçlı bireysel mülakatlar yapılmalıdır,
- Yöneticilerin doğru motivasyon araçlarını doğru çalışanlar için kullanması gerekmektedir.
- Çalışanlar duyulmak ve görülme ister, katkı sağlamak ister, başarılı bir takımın parçası olmak ve ödüllendirilmek ister. Yöneticiler olarak bu isteklere cevap verilebilirse motivasyonu da sağlamış olurlar.
- Ergonomik açıdan iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanları ekstra yorduğundan, fiziksel koşullar daha iyi hale getirilerek, düzeltilmelidir.
- Bu konuda doktora çalışması yapıp sonuçların kurum ve kuruluşlara iletilmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Acuner, Ş. A.** (2010), **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**, Mattek Matbaacılık, Ankara.
- Aktaş, A. M.** (2012), ‘‘Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri’’, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı 56-4, s.30.
- Albayrak, A.** (2015), ‘‘Sivil Savunma ve Seferberlik Hizmetlerinde Görevli Kamu Personelinin Problem Çözme Becerisi Mobbinge Uğrama ve Motivasyon Durumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Altıntaş, E.** (2003), **Stres Yönetimi**, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Arık, İ. A.** (2010), **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul.
Askeri Liderlik Ders Kitabı, (1987), K.H.O. Yayını, Ankara.
- Ataman, G.** (2009), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ayanoğlu, A.** (2002), ‘‘İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, İ.** (2008), **İş Yaşamında Stres**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, Ş.** (2004), ‘‘Örgütsel Stres Yönetim’’ **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, İzmir, s.63.
- Baltaş, A., Baltaş, Z.** (2011), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A.** (2015), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barut, Y., Özkamalı, E., Tıngır, S.** (2010), ‘‘Çalışan Kadınlarla Çalışmayan Kadınların Stresle Başa Çıkma Yolları’’, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Volume 3, Issue 14, s.121.
- Başaran, İ. E.** (1991), **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E.** (1984), **Yönetime Giriş**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara.

- Baykal, B.** (1974) , **Günümüzde Yönetim**, Çeltüt Matbaacılık, İstanbul,
- Bayrak, S.** (2001), ‘‘Yönetimde Bir İhmal konusu olarak Güç ve Güç Yönetimi-II-’’
Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta, Cilt 6, Sayı 1, s.37.
- Budak, S.** (2003), **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş.** (1998), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, D.** (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara.
- Cisela, H.** (1995), **Motivasyon El Kitabı**, Rota Yayınları, İstanbul.
- Çakır, İ.** (2006), ‘‘Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Adana.
- Çelik, M., Turunç, M.** (2009), ‘‘Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektörü Ampirik Bir Çalışması’’, **KHO Savunma Bilimleri Dergisi**, s.222.
- Çınar, F.** (2010), ‘‘Sanayi İşkolunda Faaliyet Gösteren Bir İşyerinde Çalışanlarda Stres Düzeyi ve Etkileyen Bazı Faktörler’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, D.** (2005) , ‘‘Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Klaitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma’’, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çiftçi, G. E., Öneren, Ö., Önem, A.** (2013), ‘‘Çalışanlarda Psikolojik Yıldırma ve Endişe Düzeyi’’, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, s.71.
- Davis K.** (1988), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Kemal Tosun ve Diğerleri (çev), İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Duncan, W. J.** (1981), **Organizational Behavior**, Houghto Mifflin Company, Boston.
- Efeoğlu, İ. E., Özgen, H.** (2007), ‘‘İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma’’, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, s.241.
- Ercan, A. A., Şar, S.** (2004), ‘‘Edremit Körfez Bölgesindeki Eczane Eczacılarının Stres Kaynakları’’, **Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi**, Sayı 33, Ankara, s.223.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S.** (2004), ‘‘Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama’’, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 5(1), İstanbul, s.21.
- Eren, E.** (1993), **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E.** (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergül, A.** (2012), ‘‘Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri; Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’’, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ersarı, G., Naktiyok, A.** (2012), ‘‘İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü’’, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Erzurum, s.84.
- Ertekin, Y.** (1993), ‘‘Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler’’, **TODAİE Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, s.149.
- Ertürk, Y. D.** (2007), **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Ertürk, M.** (2000), **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eryiğit, S.** (2000), ‘‘Kariyer Yönetimi’’, **Kamu İş Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss.22-23
- Eşsizoğlu, A., Işıklı, B., Güleç, G., Aksaray, G., Yenilmez, Ç., Kırel, A. Ç.** (2013), **Çalışma ve Stres Yönetimi II**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Gillet, R., Pietroni, P.** (1990), **Depresyon**, Ziya Kültevin, Esar Kültevin (çev.) İnkılap Yayınları, İstanbul.
- Güçlü, N.** (2001), ‘‘Stres Yönetimi’’, G.Ü. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, s.92.
- Gümüştekin, G., Öztemiz, A.** (2005), ‘‘Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi’’, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Adana, C: 14, S: 1, s.275.
- Güney, S.** (2013), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S.** (2012a), **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S.** (2012b), **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Gürün, S.** (2009), ‘‘İşgören Stresinin Motivasyon Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama’’, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Hosen, R.** (1998), **İnsan Yönetimi**, Mess Yayınları, İstanbul.

- Ildız, G.Ö.** (2009) ‘‘İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi’’, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İşcan, Ö. M. Sayın, U.** (2010), ‘‘Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki’’, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 24, Sayı 4, Erzurum, s.199-200.
- Johnson, F.** (2016) , **Başarı Tesadüf Değildir**, Siyah Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Karabacak, G.** (2010), ‘‘İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Karagül, K.** (2011), ‘‘Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Karakaya, A., Ay, F. A.** (2007) , ‘‘Çalışanların Motivasyonun Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’’, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:31, No:1, Sivas, s.56.
- Kartal, M.** (2003), ‘‘Polis Okulu Öğrencilerinin Psikolojik İhtiyaçları’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kıngır, S.** (2006), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Klarreich, S.** (1993), **Stressiz Çalışma Ortamı**, Öteki Yayınevi, Ankara.
- Koçel, T.** (2011), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koşoçaydan, S. D.** (2011), ‘‘Büyük Alışveriş Merkezlerinde Çalışanları Etkileyen Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma: Edirne İli Örneği’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Edirne.
- Obuz, Y.** (2011), ‘‘Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Onaran, O.** (1981), **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Onay, M., Kılıcı, S.** (2011), ‘‘İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar’’, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, s.365.
- Oral, S., Kuşlvan, Z.** (1997), ‘‘Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar’’, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, İstanbul, s.93.
- Önen, L., Tüzün, M. B.** (2005) , **Motivasyon**, Epsilon Yayınları, İstanbul.

- Örücü, E., Kılıç, R., Ergül, A.** (2011), "Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Araştırma", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 26, Kırgızistan, s.7.
- Özcan E. M., Ünal A., Çakıcı A. B.** (2014), "Sağlık Çalışanlarında İşe Bağlı Stres: Konya Numune Hastanesi Saha Çalışması", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, Aksaray, s.126.
- Özdemir, S., Muradova, T.** (2008), "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", **Journal Of Qafqaz University**, Azerbaycan, s.147.
- Özkaya, M., Yakın, V., Ekinci, T.** (2008), "Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, Manisa, s.164.
- Özmutaf, N. M.** (2006), "Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım", **Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi**, Cilt 23, Sayı (1-2), İzmir, s.77.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M.** (1996), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Serinkan, C.** (2008), **Liderlik ve Motivasyon İlişkisi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Sezici, E.** (2008), **Motivasyon İşletme Beceri Grup Çalışması**, Savaş Yayınları, Ankara.
- Sığrı, Ü., Gürbüz, S.** (2015), **Örgütsel Davranış**, Beta Basım, İstanbul.
- Silah, M.** (2001), **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara.
- Solmuş, T.** (2010), **İşyeri Terapisi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Soysal, A.** (2009a), "İş Yaşamında Stres", **Çimento İşveren Dergisi**, İstanbul, Sayı 3, Cilt 23, ss.17-37.
- Soysal, A.** (2009b), "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, ss.339-341.
- Sökmen, A.** (2005), "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı 1, ss.6-8.
- Sökmen, A.** (2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınları, Ankara.
- Şahin H.** (2005), "Örgütsel Stres", **TMMOB Maden Mühendisleri Odası Dergisi**, Cilt Mart/2005, Sayı 44/1, s.54.
- Şahin Hisli, N.** (1994), **Stresle Başa Çıkma**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları 2, Nadir Kitapevi, Ankara.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. Çelik, A.** (2008), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Yayınları, Ankara.

- Şişman, M.** (1996), ‘‘Yönetim Kuramı ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları’’, **Eğitim Yönetimi**, Yıl 2, Sayı 2. s.299.
- Taşdemir, S.** (2013), ‘‘Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi’’, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, (**Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi**) Ankara.
- Tezcan, M.** (1987), **Kültür ve Kişilik**, Bilim Yayın Evleri, Ankara.
- Tınaz, P.** (2012-2013), **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basım, İstanbul.
- Us, A. T.** (2007), **İşletmelerde Motivasyon**, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Uysal, H. T., Akbulut, H., Ertan, S.** (2015), ‘‘Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma’’, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 8, Sayı 38, ss.981-982.
- Varoğlu, K., Aktaş, R.** (2002), **Askeri Liderlik**, K.H.O. Yayınları, Ankara.
- Yamuç, V. A. Türker, D.** (2014), ‘‘Kadın ve Erkek Çalışanların Stresle Baş Etme Sürecinde Yönetimden Beklentilerine İlişkin Nitel Bir Araştırma’’, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 9(1), Eskişehir, s.26.
- Yıldırım, İ.** (1991), ‘‘Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri’’, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 6, Ankara, s.182.
- Yılmaz, V.** (2012), ‘‘Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Yılmazgil, S. M.** (2012), ‘‘Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Konya.
- Yüksel, Ö.** (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

EK-1: Araştırma Kapsamında Hazırlanan Anket Soruları

Sayın İlgili,

Bu anket, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi yüksek lisans programında Prof. Dr. Salih GÜNEY danışmanlığında yürütülmekte olan “İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama” konulu bir tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Sizlerin kimlikleri belirtilmeden, konu hakkındaki görüşleriniz **anket sorularına** vereceğiniz cevap doğrultusunda belirlenecektir. Sizlerden toplanacak veriler yalnızca akademik çalışmalar için kullanılacaktır. Bu anketi cevaplandırarak araştırmamıza çok önemli bir katkı sağladığınızı belirterek; soruları doğru ve içten cevaplayacağınız inancı ile gösterdiğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

1 Bölüm

1. Yaşınız

- 20 ve altı 21 – 25 26 – 30 31 – 35 36 – 40 41 ve üstü

2. Cinsiyetiniz

- Kadın Erkek

3. Medeni Durumunuz

- Evli Bekar Boşanmış

4. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim Orta Okul Lise Lisans Lisansüstü

5. Hangi sıklıkta hizmet içi eğitimi alıyorsunuz?

Haftada birkaç kez Ayda birkaç kez Yılda birkaç kez Hiçbir zaman

6. Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz?

1 yıldan az 1 – 3 yıl 4 – 6 yıl 7 – 10 yıl 10 yıldan fazla

7. Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?

Büro Memuru Teknik Eleman (Mimar,Müh, vb.) Müdür Müdür Yard.
 Diğer

8. Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?

40 saat 40 – 60 saat 60 – 70 saat 70 saatten fazla

9. Ne kadar ücret alıyorsunuz?

Asgari ücret 1301 – 2000 TL 2001 – 3000 TL 3001- TL üzeri

10. Oturduğunuz ev;

Kendi evim Kira Lojman Diğer.....

11. Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı:

1 – 3 4 – 6 6 ve daha fazla

AÇIKLAMA: Sorulara vereceğiniz cevaplar,

- a) Kesinlikle Katılıyorum'u b) Katılıyorum'u c) Kararsızım'ı d) Katılmıyorum'u
e) Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir.

2 Bölüm

Aşağıdaki ifadeleri, katılma düzeyinizi belirten kriter doğrultusunda (X) işaretleyiniz.

	a	b	c	d	e
1. Maaşımın yetersiz ve ücretimin adil olmadığını düşünüyorum.					
2. Yetki ve sorumluklarım arasında uyumsuzluk var.					
3. Sık sık belediye içerisinde görev farklılıkları oluyor.					
4. Görevle ilgili sorumluluklarımı yeterince açık bulmuyorum.					
5. Birden fazla iş yaptığım oluyor.					
6. Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik yaşıyorum.					
7. Aşırı disiplinli bir çalışma ortamım var.					
8. Sırf aşırı stres nedeniyle işimi değiştirmeyi düşünüyorum.					

9. Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışıyorum.					
10. Karar vermek için yeterli yetkiye sahip değilim.					
11. Aynı anda birden fazla amire karşı sorumluyum.					
12. Belediye içinde haberleşmenin zayıf olduğunu düşünüyorum.					
13. Sıcak ya da soğuk bir çalışma ortamım var. (fiziki şartlar)					
14. Çok gürültülü bir ortamda çalışıyorum.					
15. İşimi yaparken yeterli araç-gerece sahip değilim.					
16. İşimdeki iş yoğunluğu üzerimde stres yaratıyor.					
17. İşyerine ulaşımında sıkıntı yaşıyorum.					
18. İşlerin çok kısa zamanda ani çıkması üzerimde baskı yaratıyor.					
19. Çalışma saatlerinde belirsizlik üzerimde stres yaratıyor.					
20. İşin sürekli göz önünde yapılmasının zorluğunu yaşıyorum.					
21. Fazla mesaili çalışma düzeni özel ve iş yaşamımı tehdit ediyor.					
22. İşimde aşırı yazışma ve bürokrasi var.					
23. Ast-üst ilişkilerinde sürekli sorun yaşıyorum.					
24. Çalışanlar arasında sürekli sorun yaşıyorum.					
25. Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir göremiyorum.					
26. İş arkadaşlarımdan ve yöneticilerden yeterli destek göremiyorum.					
27. İş yerinde yaygın dedikodu ortamı var.					
28. Yapılan işe karşı adil ücret alıyorum.					
29. Görevimi yerine getirirken hata yapma endişesi yaşıyorum.					
30. Vatandaşlarla münakaşa etmek beni çok etkiliyor.					
31. Vatandaş memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu bende stres yaratıyor.					
32. Yapmamayı tercih ettiğim bir işi yapmak zorunda kalabiliyorum.					
33. Küçük bir hatamın sonuçlarının büyük olabileceği endişesi yaşıyorum.					
34. Terfi sisteminin liyakate uygun olmadığını düşünüyorum.					
35. Görevini yeterince yapmayan memurlarla aynı ortamda çalışıyorum.					
36. Önemli görev verildiğinde sonuca ulaştıramama kaygısı beni strese sokuyor.					
37. Düzensiz bir çalışma düzenim var.					
38. Vatandaşların bizi eleştirmesi beni çok üzüyor.					
39. İlgili olmadığım göreve atanma endişesi yaşıyorum.					
40. Görev tanımım çok açık değil.					
41. Yöneticimin kötü tutumunu ve katı disiplinini üzerimde hissediyorum.					
42. Başkasının sorumlu olduğu işlerin bana yaptırılması beni strese sokuyor.					
43. Çalışanlar arasında sürekli yükselme rekabeti var.					
44. Halkın hor görmesi ve küçümsemesiyle karşı karşıya kalıyorum.					
45. Çalıştığım birimde politik baskı hissediyorum.					
46. Birimimde verilen kararlara dahil olamıyorum.					
47. Çalışma alanında sık sık değişim oluyor.					
48. Yetersiz ve kalitesiz araç ve gereçler kullanıyorum.					
49. Rutin iş yapmak bana sıkıntı veriyor.					
50. Dış politik baskıları üzerimde hissediyorum.					
51. Alt kültür gruplarıyla sürekli olarak karşı karşıyayım.					
52. Yeni işe başlayacak adaylara gerekli görev bilgisi verilmediğini düşünüyorum.					
53. Genellikle 24 saat esasında 8 saat görev yapıyorum.					

3 Bölüm

Aşağıdaki ifadeler yukarıdaki ifadelerin sonuçlarıyla ilgili olup; kendinize uygun olanlardan bir tanesini (X) işaretleyiniz.

	a	b	c	d	e
54. İşe gitmede isteksizlik duyuyorum.					
55. İşini yavaşlatma ve erteleme isteğim doğuyor.					
56. Sorumluluk almaktan kaçınıyorum.					
57. İşten ayrılmayı düşünüyorum.					
58. Kendimi işe yeterince veremiyorum.					
59. İş arkadaşlarımla sürekli tartışma ve gerginlik yaşıyorum.					
60. Yorgunluk ve güçsüzlük hissediyorum.					
61. Depresyona giriyorum.					
62. İşte kaza ve hata eğilimlerimde sürekli bir artış yaşıyorum.					
63. Yaptığım işin niteliğinin düştüğünü hissediyorum.					
64. İşten zevk almıyorum.					
65. Unutkanlık ve dikkatimi toplama zorluğu ile karşı karşıya kalıyorum					
66. Geleceğe olumsuz bakıyorum.					
67. İş arkadaşlarım ve yöneticilerle iletişimim kopuyor.					
68. Kurallara uyma eğilimim azalıyor.					
69. Çalışma şartlarım ağır geliyor.					
70. Ekonomik ve sosyal koşulları yetersiz buluyorum.					
71. Çalışma şartlarımın ağırlığı ailevi sorunlar yaratıyor.					
72. Yeteri kadar istirahat edemiyorum.					
73. Personelin yeteri kadar takdir edilmediğini düşünüyorum.					
74. Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramıyorum.					

4 Bölüm

Aşağıdaki ifadelerin motivasyon seviyenizi ne kadar etkilediğini belirterek (X) işaretleyiniz.

	a	b	c	d	e
AST ÜST İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİ					
75. Bağlı olduğum yönetici ile ilişkilerim motivasyonumu etkiliyor.					
76. Örgütteki yöneticiler arasındaki ilişkilerimin yeterince iyi olduğunu düşünüyorum					
77. Şikâyet ve önerilerime zamanında işlem yapılıyor.					
78. Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yöneticilerim yeterli desteği veriyor.					
79. Belediye içi haberleşme ve iletişim ağı yeterince iyi işliyor.					
80. Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyi hakim.					
81. Görev dağılımını yeterince belirgin ve adil buluyorum.					
ÜCRET SİSTEMİ					
82. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti yeterli buluyorum.					
83. Mevcut ücret sisteminden memnunum.					
84. Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
85. Aldığım ücretin ihtiyaçlarımı karşılayacak düzeyde olduğunu düşünüyorum.					
86. Sağlanan maddi imkanların ülke şartlarına göre düzenlendiğini düşünüyorum.					
KARAR VERME SÜRECİ					
87. Gerektiğinde inisiyatif kullanıp aldığım kararları uygulayabiliyorum.					
88. Belediye içerisinde yetki ve sorumluluk dağılımından memnunum.					
89. Yaptığım iş itibarıyla aldığım kıdemden ve terfiden memnunum.					
90. Yönetimce alınan ve kendi görevimle ilgili kararlara katılabiliyorum.					
TEŞVİK ve DEĞERLENDİRME SİSTEMİ					
91. Uygulanan ödül ve ceza sistemini adil buluyorum.					
92. Değerlendirme ve terfi sisteminin objektif yapıldığını düşünüyorum.					
93. Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden dolayı daha çok çalışmak istiyorum.					
94. Örgütteki tüm görev tanımlarının açık olarak belirlendiğini düşünüyorum.					
95. İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından yararlanabiliyorum.					
96. Yeterli izin ve tatil durumu imkanı yeterince sunuluyor.					
97. İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışıyorum.					
98. Mesleğimdeki sosyal ve sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.					
99. İş yerinde normalden fazla çalıştırılmıyorum.					
100. Örgütte normalden fazla çalışanlar var.					

EK-2: Uygulama İzin Belgesi



T.C.
ZEYTİNBURNU BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü

Sayı : 32042687-622.03-E.16309
Konu : Anket Uygulaması

14/03/2017

SN.MÜBERRA OFLAZ
Yenibosna Merkez Mh. 29 Ekim Cd. İstanbul Vizyon Park Ofis Blokları A1 Blok K:5 D:51
Bahçelievler / İSTANBUL

İlgi : Müberra OFLAZ'ın 14/03/2017 tarihli 10344 sayılı dilekçesi.

İlgi dilekçe gereği; "İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama" konulu tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanan anket uygulamasının yapılması uygun görülmüş olup, bilgi alınması hususu rica olunur.

M. Zafer ALSAÇ
Belediye Başkanı a.
Başkan Yardımcısı

**Bu Belge, Elektronik™
İmzalı Aslı ile Aynıdır**

Bu belge 5070 sayılı Kanun hükümlerine uygun olarak elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belediye Mah. Belediye Cad. No:3 Zeytinburnu / İstanbul
Telefon No: (0 212)413 11 11 Faks No: (0 212)413 12 12
e-Posta: ilgi@zeytinburnu.bel.tr İnternet Adresi: www.zeytinburnu.bel.tr
Kayıt No: www.kayit.bel.tr

Bilgi için: Aytem UÇARLI

Telefon No: (0212)413 11 11

İletişim Kurumu: 0531 413 027
<http://www.kayit.bel.tr>

Sayı





EK-3: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/06/2018-3070



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-3070
Konu : Müberra OFLAZ'ın Etik Onay Hk.

04/06/2018

Sayın Müberra OFLAZ

Enstitümüz Y1412.040020 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Müberra OFLAZ'ın "İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "İş Stresi ile Motivasyon Arasındaki İlişkiler" ile ilgili anketi 06.02.2017 tarihli ve 2017/03 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. ~~Ozer KANBUCU~~ OZEL KANBUCU
Müdür



Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENN2FR0>

Adres:Besyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ađ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri





ÖZGEÇMİŞ



MÜBERRA OFLAZ

BAHÇELİEVLER - İSTANBUL

Tel: 212.662.78.62

E-posta: moflaz@impoimar.com

KİŞİSEL BİLGİLER

- Doğum Tarihi : 12.01.1974
- Doğum Yeri : İstanbul
- Medeni Hali : Evli
- Toplam İş Tecrübesi :24 Yıl

EĞİTİM BİLGİLERİ

- 2013- İstanbul Aydın Üniversitesi
Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi
- 1989 - 1993 Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
Lisans, Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü
Akademik Başarı: 3,54 / 4,00
- 1987 - 1989 Zeytinburnu İhsan Mermerci Lisesi, İstanbul

İŞ DENEYİMİ

- 2005 - İMPO İmar A. Ş.- Genel Müdür
- 1998-2005 İMPO İmar Ltd. Şti- Şehir Plancısı
- 1994-1997 Silivri Belediyesi İmar Müdürlüğü- Şehir Plancısı

- 1993-1994 TMMOB Şehir Plancıları Odası

MESLEKİ DENEYİM

- Silivri Belediyesi İmar Müdürlüğü-Fatih Mahallesi Koruma Amaçlı İmar Planı
- Dörtdivan-Bolu İmar Planı (İller Bankası)
- Gömbe-Antalya İmar Planı (İller Bankası)
- Arıt-Bartın İmar Planı (İller Bankası)
- Menderes Merkez-İzmir Revizyon İmar Planı
- Gümüldür-İzmir Turizm Amaçlı İmar Planı
- Özdere-İzmir 1/25.000 Çevre Düzeni Planı
- Bağcılar Belediyesi Kemalpaşa Mah. Kentsel Dönüşüm Projesi

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

- NetCad, AutoCad, Word, Excel, Power Point, Outlook

YABANCI DİLLER

- İngilizce (yazma – okuma – konuşma: orta)

KURS VE SEMİNERLER

- Kentsel Dönüşüm Zirvesi, İst.
- AutoCad Sertifika Programı, TMMOB
- NetCad Sertifika Programı, TMOBB
- Numarataj Sistemleri- Bayındırlık İskan Bakanlığı
- Çalıştığım Şirkette, Üniversitelerde ve geleneksel olarak düzenlenen Zirve’lerde Şehir Planlama alanında ve Kişisel Gelişim alanında sayısız eğitim ve seminer.

ETKİNLİKLER

- Gayrimenkul Hukuk Enstitüsü
- GYODER
- TMMOB Şehir Plancıları Odası