

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Göknur ERSARI**

**İŞ GÖREN MOTİVASYONUNDA ALGILANAN STRES  
DÜZEYİNİN VE STRES YÖNETİM TEKNİKLERİNİN ROLÜ-  
BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

**ERZURUM – 2010**

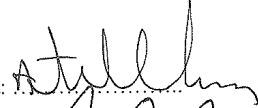
**TEZ KABUL TUTANAĞI**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Prof. Dr. Atılhan Naktiyok danışmanlığında, Göknur Ersarı tarafından hazırlanan bu çalışma 08/12/ 2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

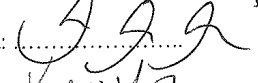
**Başkan** : Prof. Dr. Atılhan Naktiyok

İmza:



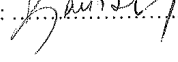
**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Ömer Faruk İçcan

İmza:

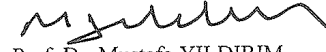


**Jüri Üyesi** : Y.Doç.Dr.M. Kürşat TİMURÖĞLU

İmza:



Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. .... / ..... / .....



Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	VI
ABSTRACT .....	VII
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VIII
ÖNSÖZ .....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	X
TABLolar LİSTESİ .....	XI
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ .4	
1.1.1. Motivasyonun Tanımı .....	4
1.1.2. Motivasyonun Önemi .....	6
1.1.3. Motivasyonun Özellikleri .....	7
1.1.4. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkileri .....	8
1.1.4.1. Motivasyon ve Amaç .....	8
1.1.4.2. Motivasyon ve Verimlilik-Etkinlik .....	10
1.1.4.3. Motivasyon ve İş Tatmini .....	11
1.1.4.4. Motivasyon ve Moral .....	12
1.1.4.5. Motivasyon ve Performans .....	13
1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ .....	14
1.2.1. Kapsam Teorileri .....	14
1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli .....	15
1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	17
1.2.1.3. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi .....	19
1.2.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi .....	21
1.2.1.5. Eric Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi .....	23
1.2.2. Süreç Teorileri .....	23
1.2.2.1. Bekleyiş Teorileri .....	24
1.2.2.1.1. Bekleyiş Kuramı (Victor H. Vroom) .....	24
1.2.2.1.2. Başarı Bekleyiş Kuramı (Lawler\Poter) .....	25
1.2.2.2. İşlevsel Pekiştirme (Şartlanma) Kuramı .....	28

1.2.2.3. Eşitlik Kuramı .....	31
1.2.2.4. Amaç Kuramı .....	32
1.2.3. Japon Motivasyon Teorileri .....	34
1.3. ÖRGÜTLERDE MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER .....	37

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRES VE STRES YÖNETİMİ

2.1. STRES KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ .....	42
2.1.1. Stresin Tanımı .....	42
2.1.2. Stres ve Önemi .....	44
2.1.3. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	45
2.1.3.1. Engellenme .....	46
2.1.3.2. Endişe .....	46
2.1.3.3. Çatışma .....	48
2.2. STRES TÜRLERİ .....	49
2.2.1. Fiziki Çevreden Kaynaklanan Stres .....	49
2.2.1.1. Gürültü ve Titreşim .....	50
2.2.1.2. Aydınlatma .....	51
2.2.1.3. Atmosfer ve Hava Koşulları .....	51
2.2.2. İş Konusundan Kaynaklanan Stres .....	52
2.2.3. Psiko-Sosyal Özelliklerden Kaynaklanan Stres .....	53
2.2.3.1. Günlük Stresler .....	53
2.2.3.2. Gelişimsel Stres .....	54
2.2.3.3. Hayat Krizleri Niteliğindeki Stresler .....	54
2.2.4. Olumlu-Olumsuz Stres .....	56
2.2.5. Kısa-Uzun Süreli Stres .....	58
2.3. STRESİN KAYNAKLARI .....	60
2.3.1. Bireysel Stresin Kaynakları .....	60
2.3.1.1. Kişilik .....	60
2.3.1.2. Motivasyon Etkileri .....	62
2.3.1.3. Duygusal Sebepler .....	63
2.3.1.4. Bireysel Farklılıklar .....	64

2.3.1.4.1. Yetenek .....	64
2.3.1.4.2. Demografik Özellikler .....	65
2.3.1.4.3. Kontrol Odağı .....	66
2.3.1.4.4. Diğer Faktörler .....	67
2.3.2. Örgütsel Stresin Kaynakları .....	68
2.3.2.1. Aşırı İş Yükü .....	68
2.3.2.2. Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği .....	69
2.3.2.3. Vardiyalı Çalışma Düzeni .....	70
2.3.2.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı .....	71
2.3.2.5. Çalışma Şartları .....	72
2.3.2.6. Ücret Sistemi .....	72
2.3.2.7. Kariyer Engeli .....	73
2.3.2.8. Zaman Baskısı .....	74
2.4. STRESİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ .....	75
2.4.1. Stresin Bireysel Etkileri .....	75
2.4.1.1. Stresin Fizyolojik Etkileri .....	75
2.4.1.1.1. Alarm Aşaması (Savaş-Kaç Tepkisi) .....	77
2.4.1.1.2. Direnç Aşaması .....	79
2.4.1.1.3. Tükenme Aşaması .....	80
2.4.1.2. Stresin Psikolojik Etkileri .....	81
2.4.1.2.1. Saldırganlık .....	81
2.4.1.2.2. Depresyon .....	81
2.4.1.2.3. Uyku Bozukluğu .....	82
2.4.1.2.4. Diğerleri .....	82
2.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları .....	83
2.4.2.1. Performans Düşüklüğü .....	83
2.4.2.2. İşe Devamsızlık .....	84
2.4.2.3. Yüksek Personel Devir Hızı .....	84
2.4.2.4. Yabancılaşma .....	85
2.4.2.5. Verimlilikteki Düşüş .....	85
2.4.2.6. İş Kazaları .....	86
2.5. STRES YÖNETİMİ .....	87

2.5.1. Genel Olarak Stres Yönetimi .....	87
2.5.2. Bireysel Stres Yönetimi .....	89
2.5.2.1. Fiziki Egzersizler .....	89
2.5.2.2. Gevşeme ve Dinlenme Teknikleri .....	90
2.5.2.3. Meditasyon .....	90
2.5.2.4. Biyolojik Geriye Besleme .....	91
2.5.2.5. Yaşam Tarzının Yönetimi .....	92
2.5.2.6. Beslenme Alışkanlıkları .....	92
2.5.3. Sosyo Kültürel Stres Yönetimi .....	93
2.5.3.1. Aile Hayatı .....	93
2.5.3.2. Sosyal Destek Grupları .....	94
2.5.3.3. Dini Hayat .....	95
2.5.4. Örgütsel Stres Yönetimi .....	96
2.5.4.1. Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi .....	96
2.5.4.2. Örgütsel Bir İklim Yaratmak .....	97
2.5.4.3. Çalışanların Sağlık Profilinin Çıkarılması .....	97
2.5.4.4. Eğitim .....	98
2.5.4.5. Çalışanların Rollerinin Yeniden Belirlenmesi .....	98
2.5.4.6. Kurumsal Programlar .....	99

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>İŞ MOTİVASYONU, İŞ STRESİ VE STRESLE MÜCADELE TEKNİKLERİ</b>	
<b>ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA</b>	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	100
3.2. HİPOTEZLER .....	101
3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri .....	102
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	112
3.3.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi .....	112
3.3.2. Veri Toplama Aracının Seçilmesi .....	113
3.3.3. Araştırmanın Kısıtları .....	114
3.3.4. Anket Formunun Güvenilirlik Analizi .....	115
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	117

3.4.1. Araştırma Örneklemine Özellikleri .....	117
3.4.2. İş Motivasyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	121
3.4.3. İş Stresi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	124
3.4.4. Stresle Mücadele Teknikleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	129
3.4.5. İş Motivasyonu, İş Stresi ve Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi .....	134
3.4.5.1. İş Motivasyonu ve İş Stresi Arasındaki İlişki .....	135
3.4.5.2. İş Motivasyonu ile Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki İlişki ..	136
3.4.6. Stres ve Stresle Mücadele Tekniklerinin Motivasyon Üzerine Etkisi .....	139
3.4.6.1. İş Stresinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi	139
3.4.6.2. Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi .....	141
3.4.6.3. Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi .....	144
3.4.7. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Motivasyon, Stres ve Stresle Mücadele Teknikleri .....	145
3.4.7.1. Cinsiyet .....	145
3.4.7.2. Medeni Durum .....	146
3.4.7.3. Yöneticilik Görevi .....	147
3.4.7.4. Çalışma Süresi .....	148
3.4.7.5. Eğitim .....	149
3.4.7.6. Yaş .....	151
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....	154
KAYNAKÇA .....	162
EKLER .....	177
Ek-1. Anket Soruları .....	177
ÖZGEÇMİŞ .....	181

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****İŞGÖREN MOTİVASYONUNUNDA ALGILANAN STRES DÜZEYİNİN VE STRES YÖNETİM TEKNİKLERİNİN ROLÜ-BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA****Göknur ERSARI****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2010, Sayfa 181 +XII****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK (Danışman)****Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

Bankalar gibi hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren insan unsuru hizmetin kalitesine ve müşteri memnuniyetine doğrudan etki etmektedir. Çalışanın verimliliğini, performansını ve işin kalitesini etkilediği için stres ve motivasyon kavramları yöneticilerin ilgilendiği konular arasında yer almaktadır. Bireyin verimliliğini ve yapılan işin kalitesini etkileyen stres hem olumlu hem de olumsuz durumlarda ortaya çıkan bir duygu ve olaylara karşı gösterilen bir tepkidir. Motivasyon da amaca ulaşmak için bireyi harekete geçiren arzu ve istektir.

Çalışmada araştırma birimi olarak, Erzurum'daki banka şubeleri seçilmiştir. Çalışma 2010 yılının haziran ayında yürütülmüş ve araştırma kapsamında bu dönemde faaliyette bulunan 10 bankanın 127 çalışanına uygulanmıştır. Araştırma için gerekli veriler anket formu ile elde edilmiştir. Bu çalışmada amaç strese neden olan faktörleri ve stres yönetim tekniklerini irdelemektir. Ayrıca strese neden olan faktörlerin ve stres yönetim tekniklerinin işgören motivasyonu üzerine olan etkilerini incelemektir.

Anket ile elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analizlerde, Korelasyon analizi, Regresyon analizi, T-testi ve Anova varyans analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda iş motivasyonunun yüksek, iş stresi ve stresle mücadele tekniklerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Stresle mücadele teknikleri ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, iş stresi ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanamamıştır.

Çalışanların iş motivasyonlarının, iş stresinin ve stresle mücadele tekniklerinin kontrol değişkenlerine (demografik özellikler) bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için T-testi ve Anova varyans analizleri yapılmıştır. Bulgular, motivasyon, stres ve stresle mücadele teknikleri değişkenlerinin bazı kontrol değişkenlerine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, stres, stres yönetimi



**ABSTRACT**  
**MASTER THESIS**  
**THE ROLE OF PERCEIVED STRESS LEVEL AND STRESS MANAGEMENT TECHNIQUES**  
**ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES**  
**AN APPLICATION ON BANK EMPLOYEES**

**Göknur Ersarı**

**Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

**2010 - Pages: 181+XII**

**The Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK (Advisor)**

**Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**Asst. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

The factor of human who is employed in the service sector such as banks has a direct influence on the quality of the service and the pleasure of the clients. The concepts of stress and motivation are the issues that the directors deal with because of the fact that they affect the prolificacy, performance of the study and the quality of the work. Stress, which affects the prolificacy of the individual and the quality of the performed work, is a kind of reaction which occurs against a particular feeling or event in both positive and negative situations. Motivation is a desire and a wish which stimulates an individual in order to reach the target.

In the study, as a research unit, bank departments in Erzurum are selected. The study was performed in June of 2010 and on 127 employees working in those 10 banks. Required data for the research were obtained by the questionnaire. In this research, the goal is to study carefully the effects of the factors causing stress and stress management techniques. Likewise, it is to examine the effects of the factors causing stress and stress management techniques on the motivation of the employees.

The data collected by the questionnaire were analyzed by using the SPSS 15.0 packet program. In the statistical analysis, correlation analysis, regression analysis, T-test and Anova variance analysis were used.

According to the result of the study, the level of the employees' work stress and the techniques for struggling with stress are medium and the level of their job motivation is high. While there is a significant effect of the techniques for struggling with stress on the work motivation, there isn't any significant effect of the work stress on the work motivation.

In order to find out whether the levels of employees' work motivation, work stress and techniques for struggling with stress change according to the control variables (demographic characteristics), T-test and Anova variance analyses were performed. Findings show that the variables motivation, stress and the techniques for struggling with stress change according to some control variables.

**Key Words:** Motivation, stress, stress management

**KISALTMALAR LİSTESİ**

İŞ MOTİ	: İş Motivasyonu
İÇMOTİ	: İçsel Motivasyon
DIŞMOTİ	: Dışsal Motivasyon
ROLÇAT	: Rol Çatışması
ROLBEL	: Rol Belirsizliği
İŞ-AİLEÇAT	: İş-Aile Çatışması
İYİDÜŞ	: İyimser Düşünme
SAĞPROG	: Sağlık Programı
SOSRUHDES	: Sosyal ve Ruhsal Destek
ZAMYÖN	: Zaman Yönetimi
GERİÇEK	: Geri Çekilme
WHO	: Dünya sağlık örgütü
Bkz	: Bakınız
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri
bs.	: Baskı
Ed.	: Editör
ss.	: sayfa sayısı
Çev.	: Çeviren
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
C.Ü.	: Cumhuriyet Üniversitesi

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışması çerçevesinde, iş gören motivasyonu üzerinde; iş stresi ve boyutları olan rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması ve rol stresi ile stresle mücadele teknikleri ve boyutları iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geriye çekilmenin etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmam sırasında benden yardımını esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım sayın Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bu çalışmanın gerçekleşmesinde emeği bulunan aileme de teşekkürlerimi sunarım.

ERZURUM, 2010

Göknur ERSARI

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.1.</b> Motivasyon Süreci .....	6
<b>Şekil 1.2.</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	15
<b>Şekil 1.3.</b> Herzberg 'in Çift Faktör Teorisi .....	17
<b>Şekil 1.4.</b> Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	25
<b>Şekil 1.5.</b> Başarı Bekleyiş Kuram .....	26
<b>Şekil 1.6.</b> Sonuçsal Şartlanma.....	31
<b>Şekil 2.1.</b> Yerkes-Dodsan Kanunu.....	56
<b>Şekil 2.2.</b> Kısa süreli stres.....	58
<b>Şekil 2.3.</b> Uzun süreli stres .....	60
<b>Şekil 2.4.</b> Genel Uyum Sendromu .....	76
<b>Şekil 2.5.</b> Performans ve Stres .....	84
<b>Şekil 2.6.</b> Verimlilik ve Stres .....	86
<b>Şekil 3.1.</b> Cinsiyetle İlgili İstatistikler .....	118
<b>Şekil 3.2.</b> Yaş ile İlgili İstatistikler .....	118
<b>Şekil 3.3.</b> Medeni Durum ile İlgili İstatistikler .....	119
<b>Şekil 3.4.</b> Eğitim Durumu ile İlgili İstatistikler .....	119
<b>Şekil 3.5.</b> Bu Sektörde Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikler.....	120
<b>Şekil 3.6.</b> Yöneticilik Görevinin Olup Olmadığı ile İlgili İstatistikler .....	120

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması.....	18
<b>Tablo 1.2.</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması.....	21
<b>Tablo1. 3.</b> İhtiyaçlar Kuramlarının Karşılaştırılması .....	22
<b>Tablo1. 4.</b> McGregor X,Y Kuramı ve William Ouchi'nin Z Kuramı .....	36
<b>Tablo 2.1.</b> Stres Envanteri .....	55
<b>Tablo 2.2.</b> A ve B tipi Kişilik Özelliğinin Karşılaştırılması.....	62
<b>Tablo 3.1.</b> İş Motivasyonu, İş Stresi, Stresle Mücadele Teknikleri Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	116
<b>Tablo 3.2.</b> Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri.....	117
<b>Tablo 3.3.</b> İçsel Motivasyonla ilgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	121
<b>Tablo 3.4.</b> Dışsal Motivasyonla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	122
<b>Tablo 3. 5.</b> İş Motivasyonu Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	123
<b>Tablo 3.6.</b> Rol Çatışması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	124
<b>Tablo 3.7.</b> Rol Belirsizliği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	125
<b>Tablo 3.8.</b> İş-Aile Çatışması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	126
<b>Tablo 3.9.</b> Rol Stresi ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	127
<b>Tablo 3.10.</b> İş Stresi Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	128
<b>Tablo 3.11.</b> Sağlık Programı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	129
<b>Tablo 3.12.</b> İyimser Düşünmek ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	130
<b>Tablo 3.13.</b> Sosyal ve Ruhsal Destek ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	131
<b>Tablo 3.14.</b> Zaman Yönetimi ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	132
<b>Tablo 3.15.</b> Geri Çekilme Davranışı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	133
<b>Tablo 3.16.</b> Stresle Mücadele Tekniklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	134
<b>Tablo 3.17.</b> İş Motivasyonu ile İş Stresi Arasındaki İlişki .....	135
<b>Tablo 3.18.</b> İş Motivasyonu ile Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki İlişki.....	136
<b>Tablo 3.19.</b> İş Stresi ile Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki İlişki.....	138
<b>Tablo 3.20.</b> İş Stresinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi.....	140
<b>Tablo 3.21.</b> İş Stresi Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi.....	140
<b>Tablo 3.22.</b> İş Stresi Boyutlarının Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi .....	141

<b>Tablo 3.23.</b> Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi .....	142
<b>Tablo 3.24.</b> Stresle Mücadele Tekniklerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi.....	142
<b>Tablo 3.25.</b> Stresle Mücadele Tekniklerinin Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi .....	143
<b>Tablo 3.26.</b> Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi .....	144
<b>Tablo 3.27.</b> Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi.....	145
<b>Tablo 3.28.</b> Değişkenlerin Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişmesi.....	147
<b>Tablo 3.29.</b> Değişkenlerin Yöneticilik Görevine Bağlı Olarak Değişmesi.....	148
<b>Tablo 3.30.</b> Değişkenlerin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişmesi.....	149
<b>Tablo 3.31.</b> Değişkenlerin Eğitime Bağlı Olarak Değişmesi .....	150
<b>Tablo 3.32.</b> Değişkenlerin Yaşa Bağlı Olarak Değişmesi.....	151
<b>Tablo 3.33.</b> Banka Çalışanlarının Yaşlarına Göre İş Stresi ve Boyutlarına İlişkin Grup İstatistikleri .....	152
<b>Tablo 3.34.</b> Banka Çalışanlarının Yaşlarına Göre Fark Yaratan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları.....	152
<b>Tablo 3.35.</b> Yaş ve Medeni Durumla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	153

## GİRİŞ

İnternet, teknoloji ve uzay bilimindeki gelişmeler, bilgi ve iletişimde inanılmaz ilerlemeler meydana getirmiştir. Çok hızlı bir şekilde meydana gelen bu değişime uyum sağlamak da zorlaşmıştır. Değişime uyum sağlamanın zorlaşması ise stresin yoğun yaşanmasına sebep olmuştur. Çünkü günümüzde yaşanan bu hızlı değişim çalışanların özel ve iş yaşamlarındaki belirsizliği artırmakta ve onları strese sokmaktadır.

Küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte de bir yandan mevcut iş ortamları ve iş tipleri, diğer yandan ülkelerin sosyal özellikleri değişmiş ve çalışanların yaşam tarzlarında kararsızlık ve dengesizlik ortaya çıkmıştır. Bunların yanı sıra, çalışanlar ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha çok bedensel çaba göstermek zorunda kaldıklarından, gerilim altına girmektedir. Ayrıca, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler çalışanlar arasındaki ikili iletişimi yavaşlatarak yok etmektedir. Bu durum çalışanları bir ortamda başkalarıyla paylaşmak istedikleri şeylerden uzaklaştırarak yalnızlığa itmektedir. Çağımızın bu modern teknoloji olanakları, çalışanların sorunlarına çözüm üreteceği yerde, giderek daha çok sorunlarının bir parçası olmaktadır. Bütün bunların sonucunda, çalışanlar her gün biraz daha çekingenlik, tedirginlik, endişe, korku ve gerilime girmişlerdir. Kısacası, çalışanlar gittikçe daha fazla strese maruz kalmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 109).

Aslında günümüzde bütün bireyler stresle karşı karşıyadır. Hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunan stresten uzak durmak artık imkânsız gibidir. Az ya da çok her insan strese maruz kaldığı gibi her meslek de belli ölçüde strese neden olmaktadır. Bununla birlikte, bazı meslekler diğerlerine göre daha fazla strese neden olmaktadır. Örneğin, çeşitli meslekler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada gardiyanlık, polis memurluğu, öğretmenlik, ambulans şoförlüğü, hemşirelik, doktorluk, itfaiyecilik, diş hekimliği, maden işçiliği, askerlik, aktörlük ve gazetecilik gibi mesleklerin en çok stresli meslekler olduğu; gökbilimcilik, güzellik uzmanlığı, çevrecilik, seracılık, kütüphanecilik, müzecilik, berberlik, spor/fitnes kulübü yöneticiliği ve din adamlığı gibi mesleklerin ise, en az stresli meslekler olduğu belirlenmiştir (Hargreaves, 1999: 35).

Stres, bireyin sağlığını, verimliliğini, etkinliğini, performansını, motivasyonunu ve yapılan işin kalitesini olumlu ve olumsuz bir şekilde etkileyen bir yaşam gerçeği olarak görülebilir. Günlük yaşamın olağan ve kaçınılmaz bir parçası olan stres iyi

yönetildiğinde kişinin yaşam kalitesi yükselecek, etkinliği ve verimliliği artacaktır. Stresiz bir yaşam mümkün değildir, önemli olan stresi olumlu bir şekilde yönetmeyi bilmektir.

Hızlı teknolojik gelişmelerin ve sosyal değişimlerin yaşandığı günümüzde yönetim bilimlerine, özellikle personel yönetimine verilen önemin artmasıyla stresle birlikte motivasyon kavramı da ön plana çıkmıştır. Bunun başlıca nedeni, stres gibi motivasyonun da insan davranışlarını, verimliliğini, etkinliğini ve performansını etkileyen ana etkenlerden biri olmasıdır.

Motivasyon; iş ortamında istenen ve arzulanan davranışın yerine getirilmesi için bireyin uyarılmasını, yönlendirilmesini ve bu davranışların sürdürülmesini sağlayan itici güç şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmede çalışanların motive edilmesi ile; çalışan personelin iş performansı, verimliliği, işe devamlılığı ve bağlılığı artırılabilir. Eğer çalışan yeterince motive edilmezse, ne çalışanın verimliliği, performansı artar, ne teknolojik gelişmelere uyum sağlanır ne de işletme büyür ve amaçlarına ulaşır. Bundan dolayıdır ki yönetimin çalışanları motive edecek etmenleri çok iyi bilmesi ve uygulaması gerekir.

Yaygın inanın aksine stres her zaman kötü bir şey değildir. Stres dozuna göre motivasyonu olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Kaldırılabilir düzeydeki stres motivasyona katkıda bulunurken, aşırı zorlanma durumunda ortaya çıkan stres ise motivasyonu düşürür. Ne olimpiyatlara katılan atletler normal olarak antrenmanlar da rekor kırar, ne de aktörler sahne provalarında en yüksek başarıyı gösterir. Onlar da hepimizin yaptığı gibi en yüksek performanslarına meraklı seyircilerin önüne çıkmanın verdiği stres sayesinde kavuşur (Rowshan, 2003: 11-12).

Bu çalışmada Erzurum'da faaliyette bulunan kamu ve özel banka çalışanlarının iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri incelenmiş ve aralarındaki ilişkinin dereceleri saptanmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde motivasyon kavramı ve motivasyonun benzer kavramlarla ilişkilerinden bahsedilmiştir. Sonra motivasyon teorileri üzerinde durulmuş, ayrıca motive edici faktörler hakkında bilgi verilmiştir.



İkinci bölümde stres kavramı detaylı olarak tanımlanmış, stres türleri gruplandırılmış, stresin bireysel ve örgütsel stres kaynakları, sonuçları ve yönetimi ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde Erzurum'da faaliyette bulunan kamu ve özel banka çalışanlarının iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Öncelikle, tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele tekniklerinin ortalamaları ve standart sapmaları saptanmıştır. Bundan başka, üç değişkenin aralarındaki ilişkilerin varlığı, yönü ve derecesi belirlenmiştir. Bu sonucuna göre iş motivasyonu ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, iş motivasyonu ve iş stresi ile stresle mücadele teknikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

İş stresi ve stresle mücadele tekniklerinin iş motivasyonu üzerindeki etkileri ve sonra stresle mücadele tekniklerinin iş stresi üzerindeki etkileri incelenmiştir. İş stresinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak stresle mücadele teknikleri değişkeninin iş motivasyonu ve iş stresi üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Ayrıca, iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele tekniklerinin kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediği tespit edilmeye çalışılmış; cinsiyete medeni duruma, yöneticilik görevinin var olmasına ve yaşa göre anlamlı farklılıklar yaratan etkenlerin olduğu saptanırken, eğitim durumuna ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık yaratan etkenin olduğu saptanamamıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

#### 1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

Bu bölümde motivasyonun tanımı, önemi, özellikleri ve benzer kavramlarla olan ilişkisinden bahsedilmektedir.

##### 1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Örgütsel davranış alanında çalışan ünlü akademisyenlerin hemen hemen tamamı motivasyonu tanımlamanın çok ciddi zorlukları içinde barındırdığını ifade etmişlerdir. Bu bizlere biraz abartılı gelebilir, ama motivasyonun ne olduğunu kavramak açısından önemlidir (George ve Jones, 2002: 181).

Motivasyon, ilk olarak motive anlamına gelen Latince kökenli “Movere” kelimesinden türemiştir. Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamlarına gelmekte olan motivasyon, kavramının özünde güdü vardır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2000: 603). Güdü “ bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere” denir. Güdülemeyi kısaca bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç olarak tanımlayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 120).

Motivasyonun harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavram istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, beklenti, arzu, moral, tatmin vb. bir dizi kavramı çağrıştırır. Çünkü motivasyon bütün bu kavramları kapsar. Motivasyon, bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamaktır (Eroğlu, 2000: 245).

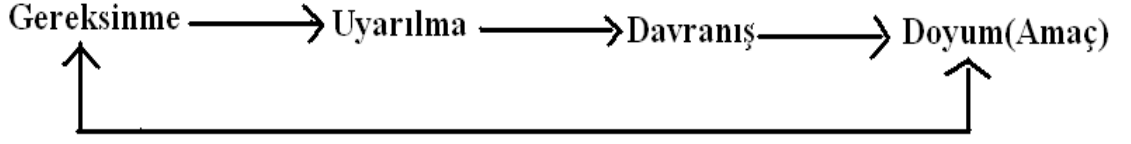
Baron ve Greenberg’in yaptığı tanıma göre motivasyon; “İnsan davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda sürekli olarak harekete geçiren ve yönelten döngüsel süreçler seti” dir (Greenberg ve Baron, 2000: 130). Mithcell’e göre motivasyon, kişisel istek ve seçimleri içine alan belirli bir davranışı gösterme derecesidir. Luthans motivasyonu; amaca ulaştıran davranışı ve yönlendiriciyi aktif hale getiren fizyolojik ve

psikolojik ihtiyaçlarla başlayan bir süreç olarak tanımlayarak motivasyon kavramının içeriğini geliştirmiştir (Luthans, 1997: 147). Pider, motivasyonu işle ilgili davranışları başlatan ve süresini, yönünü şiddetini biçimini belirleyen içsel ve dışsal güçlerin tümü şeklinde ortaya koymuştur (Ambrose ve Kulik, 1999: 231). Cascio ise motivasyonu; kişisel ihtiyaçların tatmin isteğinden doğan bir güç olarak tanımlamıştır (Cascio, 1994: 449). Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Motivasyon, bireyi davranış için harekete geçiren iç faktörleri ve davranışa teşvik eden dış faktörleri ifade etmektedir (Karakaya, 2010: 56).

Koçel'e göre motivasyon; arzuları, istekleri, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Koçel, 2001: 507). Tanınmış iş adamlarımızdan Üzeyir Garih'de motivasyonu çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödünler olarak ortaya koymuştur (Garih, 2008: 65). Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmeleri için içlerinden gelen arzu ve isteklere göre davranma süreci olan motivasyon (Güney, 2001: 225) aynı zamanda amaca ulaşmak için davranışın uyarılmasını, yöneltmesini ve devam ettirilmesini sağlar (Greenberg, 2000: 13).

Kısaca motivasyon güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve eylemi gerçekleştirme sürecidir. Bu süreç dört aşamada gerçekleşir (Aşıkoğlu, 1996: 39-40).

1. Gereksinme: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan ihtiyaçlar ile başlar.
2. Uyarılma: Bireyde gereksinmenin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
3. Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.
4. Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır.



**Şekil 1.1.** Motivasyon Süreci  
**Kaynak:** (Akbaş, 2007: 19).

Bu tanımların ortak noktası motivasyon için belli bir amacın olması ve bu amaca ulaşılması için kişiyi harekete geçirecek arzu ve isteklerin oluşmasıdır. Bir anlamda motivasyon bireyin enerjisini amacı için harcamasını sağlayan güçtür.

### 1.1.2. Motivasyonun Önemi

Örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve olumlu değer yaratabilmeleri, kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasına bağlı olduğundan, insan faktörünün en önemli değişken olarak ele alınması ve bu doğrultuda değerlendirilmesi tüm örgütler için gereklidir. Kar amacı gütmeyen sivil toplum örgütleri, ürün ve hizmet üreten özel firmalar ve kamu kuruluşları da dâhil olmak üzere, iş geliştirme, sürekli iyileştirme, öğrenen örgüt yapısı gibi birçok hedefe ulaşmakta kullanılabilecek en değerli kaynak insan emeği ve aklısıdır. Bu noktada çalışanların bireysel performansları örgütün genel performansına doğrudan etki etmekte ve bu nedenle bireysel performansın oluşturucularının çok dikkatli değerlendirilmesi gerekmektedir (Öğrücüldız, 2009: 33).

Örgüt, iş görenlerin kişisel amaçlarıyla örgüt amaçlarını dengeleyerek, iş görenin beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verip, çalışanları örgüte bağlayıp verimliliğin yükselmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Motivasyon araçlarının başarılı bir şekilde kullanılması ile işe giren ve işten çıkan sayısı ile tükenmişlik düzeyi azalmakta, işe devamsızlık ve geç kalmalar önlenmektedir (Taşlıyan, 2006: 243).

Motivasyon iş gören performansı ve verimliliği açısından önemli bir olgudur. İş görenin motivasyonu örgütten sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Çalışanların motivasyonun yüksek seviyede tutulması için nitelikli iş görenlerin işletmeye çekilmesi ve iş görenin işten çıkarılma korkusunun olmaması gerekir. Motivasyonu yüksek olan çalışanın verimliliği ve performansı yüksek olacaktır (Özgür, 2006: 35). Bundan dolayıdır ki yönetici

motivasyon konusuyla yakından ilgilenmelidir. Çünkü astlarının başarısı yöneticinin başarısı anlamına gelmektedir. Yönetici astların bilgi, yetenek ve güçlerini örgütün başarısı için kullanmasını sağlamalıdır. Motive olmayan iş görenin iyi bir performans göstermesi beklenemez. Motivasyon kişisel bir olaydır. Yöneticilerin görevi ise çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda motive etmektir (Koçel, 2001: 507).

Kısaca ifade etmek gerekirse, motivasyon çift yönlü bir süreçtir. Yönetici hem çalışanları etkileyecek hem de çalışanlardan etkilenecektir. Önemli olan çalışanların ne istediklerini yöneticilerin tam olarak tahmin edebilmeleri ve yine kendilerini de motive edebilecek iş ortamının mevcut olmasıdır (Şahin, 2009).

Temel bir beceri olan motivasyon, iyi kullanıldığında yöneticilerin ve çalışanların daha başarılı olmasını sağlar. Motivasyon iyi kullanılmadığında ise yönetimin vakti gereksiz yere harcanır ve yöneticinin karşısına bitmek bilmeyen problemler, tartışmalar ve mücadeleler çıkar (Forsyth, 2006: 8).

Sonuç olarak günümüzde özellikle hizmet sektörünün en önemli kaynağı olan insan faktörünün motive olması çok önemlidir. Çünkü çalışanların motive olması onların verimliliğini, etkinliğini, performansını ve üretkenliği artıracığı için işletmeninde amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır.

### **1.1.3. Motivasyonun Özellikleri**

İnsanları belirli bir amaca doğru, kendi arzu ve istekleriyle, devamlı olarak harekete geçirmek için gösterilen çabalar bütünü şeklinde tanımlanan motivasyonun 5 önemli özelliği vardır (Genç, 2007: 56-57; Özdevecioğlu, 2003: 130 ):

1. Motivasyon kişisel bir olaydır. Tüm motivasyon teorilerinde belirtildiği gibi her insan birbirinden farklıdır ve herkesi motive eden konu aynı olmayabilir. Yani birisini motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını motive etmeyebilir.
2. Motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.
3. Motivasyon bir niyettir. Motivasyon çalışanların kontrolü altındadır ve davranışlar ona göre belirlenir.

4. Motivasyon çok yönlüdür; nelerin insanları aktif hale getireceği ve zamanla değişen motivasyon faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi gerekir.
5. Motivasyon bir davranış veya performans değildir. Motivasyon kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir.

Kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklan motivasyon, kişiyi yapılmak istenen iş ile ilgili davranışa yönlendirir. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplumun kültürü ile bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenir. Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesini tam kullanabilmesi ve yönetici açısından bu etkenlerin harekete geçirilmesi motivasyonu etkiler. Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmesi için uyarır. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir. Aynı güdüler farklı davranış örneklerine sebep olabilir (Kırıcı, 2007: 58).

Motivasyonun genel özellikleri incelendiğinde motivasyonun doğrudan gözlemlenebilen bir şey olmadığı, bireyin belirli bir özelliğini ortaya koyan bir süreci ifade ettiği, bu sürecin hem kişisel hem de durumsal faktörlerden etkilenen dinamik bir süreç olduğu sonucunu ortaya çıkarır (Arslan, 2001: 28).

#### **1.1.4. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkileri**

Bu bölümde motivasyonun amaç, verimlilik ve etkinlik, iş tatmini, moral ve performansla olan ilişkilerinden bahsedilecektir.

##### **1.1.4.1. Motivasyon ve Amaç**

Amaç, örgüt/birey tarafından konulan ve örgütün/bireyin gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durum veya durumlardır. Örgütler, belli bir amaç için kurulurlar. Örgütü oluşturan insan gücünün de belli başlı amaçları vardır. Bireysel amaçlar örgütsel amaçlardan soyutlanamaz, bundan dolayı bireysel amaçlar örgütsel amaçlara ters düşmemelidir. Çalışanların amaçları örgütün amacına ters düşerse, çalışanlar strese girer (Eroğlu, 2000: 247; Hellriegel, 1998: 282-283). Böylece iş kazaları, işe

devamsızlık, iş yavaşlatma, moral bozukluğu, kurum içi şikâyetlerde artış, performans düşüklüğü ve verimsizlik gibi istenmeyen olaylar gerçekleşir. Amaçların motivasyonda ki rolleri şöyle sıralanabilir (Eren, 2004: 343):

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması bireyin iş başarılarını artıracaktır. Çünkü bireyin amacı tam olarak belli olduğu zaman daha kararlı ve arzulu davranış da ve faaliyette bulunacaktır. Aksine bireysel amaçlar tam olarak belirtilmediği zaman iş görenin istek ve kararlılığı azaltmakta ve böylece işyerinde çeşitli zorluk ve güçlüklerle karşılaşan bireyler sürekli ve etkili faaliyette bulunacaklardır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayan ve imkânsız da olmaması bireyin işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını sağlayacak ve başarılarını artacaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsı azalttığından dolayı yüksek başarılar getirmesi mümkün olmayacaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışmaması gerekir. Çatışmanın artması bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır.

Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını birleştirmek için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon, bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesini, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artmasını sağlayacaktır (Akbaş, 2007: 18).

Kısaca motivasyon araştırmalarının amacı bireyin örgütün amacıyla benzeyen ve çatışan yönlerini bulmak ve amaçlarının birbirine uyum göstermesini sağlamaktır. Ayrıca yöneticide çalışanlarını kendi amaçları doğrultusunda örgütün amacı için nasıl harekete geçireceğini iyi bilmelidir. Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar çatıştığında kendi amacına ulaşamayan iş gören örgütün amacı içinde çabalamaz. Bireyin amacına ulaşması örgütün amacına da hizmet edecek şekilde olmalıdır.

#### 1.1.4.2. Motivasyon ve Verimlilik-Etkinlik

Verimlilik, tanımlanması kolay, hesaplanması zor bir “başarı ölçüsü” olarak öteden beri bilinen ve tartışılan bir kavramdır. Yöneticiler tarafından farklı algılanabilen verimliliğin en yaygın tanımı üretim veya hizmete katılmış olan üretim araçları ile üretimden elde edilen çıktı ya da ürünler arasındaki orandır (Özdemir ve Muradova, 2010). Bu tanım  $Verimlilik = \frac{Çıktı}{Girdi}$  şeklinde formüle edilebilir. Verimlilik, sonuçlar ile bu sonuçlara ulaşmak için harcanan süre arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. İstenen sonuçları elde etmek için ne kadar az zaman harcanırsa, sistem o derece verimlidir. Doğal olarak, temel verimlilik kavramı, her zaman, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynakların miktarı arasındaki ilişkidir. Etkinlik ise amaçlara ulaşma derecesidir (Balaban, 2006: 116). Etkinlik, işletmenin kuruluş amacına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum ve rekabet edebilme durumu, iş görenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergesidir (Durak, 1998: 20).

Kaynakların israfını önlemek için iki önemli kavram olan etkinlik ve verimlilik kavramını gözden uzak tutmamak lazım. Verimlilik, birim girdi başına üretilen çıktı miktarı olarak ölçülür. Etkinlik ise üretim sisteminin amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanır ve performans ile eş anlamlı olarak kullanılır. Buna göre “ verimlilik bir şeyi doğru yapmaksa etkinlik doğru şeyi yapmaktır” şeklinde tanımlanır. Genellikle verimli sistemlerin etkin olması da beklenir. Fakat sistemin verimli olup ancak etkin olmaması da mümkündür (Kobu, 2003: 39-40).

İşletmelerin en önemli amaçları mevcut kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde kullanmaktır. Çünkü sınırsız ihtiyaçlara karşın kaynaklar sınırlıdır. İyi bir yönetimin amacı en az girdi ile en çok çıktı elde etmektir. Yani en az insan, en az para, en az zaman, en az malzeme vb. kullanarak daha çok verim kazanmaktır (Eroğlu, 2000: 249).

Örgütlerde etkinliği yükseltmede ve verimliliği artırmada motivasyonun önemi büyüktür. Örgütlerde faaliyetler iş görenler vasıtasıyla gerçekleştirildiğinden iş görenin motive edilmesiyle verimlilik ve etkinlik artırılmış olacaktır. Yani motive olan kişilerle kısıtlı olan kaynaklardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanılacaktır. Dolayısıyla da işletmenin amaçlarına daha çok katkı sağlanacaktır. İş görenlerin birey ya da grup



olarak etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için motive edici faktörlerin kullanılması gerekir.

### 1.1.4.3. Motivasyon ve İş Tatmini

Latince yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilmiş olan tatmin kavramı ilk kez 13 yy da ortaya atılmıştır (Naktiyok, 2002: 168). İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünün ya da örtüşebileceğinin düşünülmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanır (Barutçugil, 2004: 289).

Motivasyonla iş tatmini arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim biçimindedir. İş tatmini çalışanın işten duyduğu hoşnutluktur. Esas itibariyle iş tatminini sağlayan etmenlerle bireyin motivasyonunda kullanılan araçların benzer olduğunu söyleyebiliriz. Buna rağmen iş tatmini ile motivasyonun aynı olduğunu söylemek mümkün değildir (Taşlıyan, 2006: 306).

Lucas, iş tatminini içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere ikiye ayırmıştır. İçsel tatmin çalışanın işte bağımsızlık derecesini algılaması, iş performansından memnun olması ve işinde başarı hissini yaşaması gibi unsurlardan oluşmaktadır. Dışsal tatmin ise finansal kazanımlar, ücretlendirme planı, yan ödemeler ve çalışma şartlarından oluşmaktadır (Yılmaz, 2006: 53).

Motivasyon ve tatmin kavramı şu noktada müşterektir. Bu kavramlar zihinsel olmaktan daha çok hissi kavramlardır. Bunlara uygulanacak tek mantık bunlardan etkilenecek birey veya grupların mantığı olmaktadır. Bu yüzden her iki kavramda kişiseldir. Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu öznel bir zevki ve iç huzuru ifade etmektedir (Eroğlu, 2000: 250-253).

Yöneticinin astlarını motive etmesi için onları tatmin edecek davranışları geliştirmesi gerekir. Bu davranışlar çalışanda hem bireysel tatmin sağlayacak hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık

ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri örgütler arasında farklılık göstermektedir. Yani bir örgütte astlarını yönlendirme konusunda başarılı olmuş bir yönetici, başka bir örgütte bu başarısına erişmeyebilir. Önemli olan husus motivasyon araçlarının bilinmesi ve motivasyon planlarının bu motivasyon araçlarına dayanılarak uygulanmasıdır (Ağırbaş vd., 2010: 330-331).

#### **1.1.4.4. Motivasyon ve Moral**

Moral örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli bir faktördür (Genç, 2007: 290). Diğer bir tanımla moral, bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosferdir. Tanımdan da anlaşıldığı üzere moral tek bir kişi için kullanıldığı gibi bir grup içinde kullanılabilir (Kantar, 2008: 129).

Moral her şeyden önce dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklikler gösterip yükselip alçalan bir kavramdır. Bundan dolayı örgüt personelinin moralini yükseltip devamlılığını sağlaması için çok çalışmalıdır. Bunun için örgüt personeline kendi kişisel amaçlarını da gerçekleştirme olanağı verirse onlara yüksek moral duygusu sağlamış olur. Fakat yinede insanın kişisel amaçlarına ulaşması için yaptığı ilerleme morali yükseltmeye yetmeyebilir. Düşük moral düzeyi çalışanları dolaylı yoldan strese sokacaktır. Çalışanların morali düşük olduğunda çalışanlar grev yapabilir, örgütte izin istemeler ve devamsızlıklar artar, hatta işten ayrılmalar bile olabilir. Bundan dolayı işletmeler çalışanlarının moralini yüksek tutmaya çalışmalıdır (Eren, 2006: 197).

Bir işletmede yüksek moralin ortaya çıkmasını sağlayan bazı faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Tatar ve Ünler, 1992: 78):

- İş görenlerin kendisini işletme için önemli bir unsur hissetmesi,
- İş görenlere gittikçe artan sorumlulukların verilmesi,
- İş görenlerin karar verme sürecine katılması,
- İş vasıtasıyla bireysel başarı hissinin verilmesi,

- İş görenin başarısının takdir edilmesi,
- İş görenlere işlerinde ilerleme, terfi fırsatı verilerek bu konuda teşvik edilmesidir.

Moral kavramıyla motivasyon arasındaki ilişki tek yönlü olmayıp karşılıklı etkileşime dayanan çift yönlü bir ilişkidir. Moral arttıkça motivasyon artar, motivasyon artıkça da başarıyla birlikte moral de artar.

#### **1.1.4.5. Motivasyon ve Performans**

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle performans bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdikleri ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise iş görenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2003: 273).

Herkese aynı imkân verildiğinde bile, bazı insanlar diğerlerinden daha başarılı olabilir. Bunun nedenlerinden bazıları şöyledir: Başarılı olanlar diğerlerinden daha iyi bir strateji izlemiş veya gerekli olabilecek şeyleri nasıl elde edebileceklerini daha iyi biliyor olabilirler ya da diğerlerinden daha yeteneklidirler. Bunların aksine insanların başarısını birde motivasyonları etkiler. İnsanların motivasyon düzeyleri birbirinden farklıdır. Yani bir işi başarmada kimilerinin motivasyonu yüksek, kimilerinininki düşüktür (Vollmeyer, 2000: 293-294).

Yöneticiler, aynı imkânlar verilmesine rağmen çalışanlar arasındaki farkı değerlendirirken çalışanları da bu sürece dâhil etmelidir. Performans değerlendirme sürecine çalışanların da dâhil edilmesi çalışanın kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasını, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesini ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonunun artmasını sağlar. Çünkü değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını verir. Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile çalışanların

iletişimini düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonunun artmasına neden olur (Kaplan, 2007: 65; Denizci, 2010). Bununla birlikte motivasyonu artan çalışanın performansı da artmış olacaktır.

Sonuç olarak; bireyin yeteneğinin veya motivasyonunun artırılması performansını da yükseltecektir. Ancak kişinin yeteneğini arttırmaktansa motivasyonunu artırmak daha kolay bir iştir. Doğal olarak yönetici çalışanların performansını artırmak için motivasyonlarını artırmaya çalışmalıdır. Başarılı çalışanlarının başarılarının devamı için içsel ve dışsal olarak ödüllendirilmesi gerekir. Kendisine cazip gelen ödülleri elde etmek isteyen çalışanlar işlerine daha fazla motive olacak ve daha iyi bir performans gösterecektir.

## **1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ**

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek gibi konularda yöneticilere yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuştur. Bazı modeller kişinin ihtiyaçlarına yani içinden gelen faktörlere ağırlık verirken, bazıları da teşvik eden yani dışarıdan gelen faktörlere ağırlık verir (Koçel, 2001: 509-510).

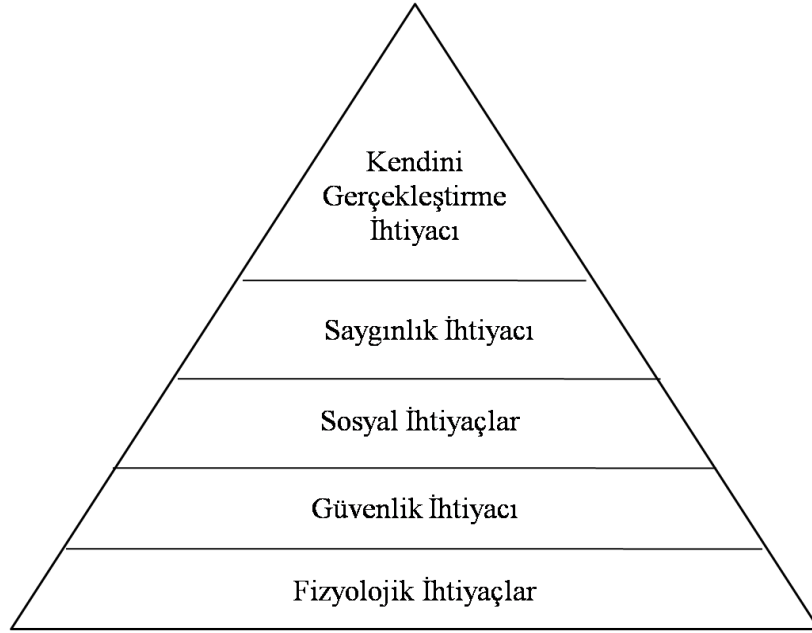
Motivasyon teorilerini Kapsam Teorileri, Süreç Teorileri, Japon Motivasyon Teorileri olarak 3 grupta toplanabilir.

### **1.2.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorilerinin başlıcaları Abraham Maslow tarafından 1954 yılında geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg tarafından 1959 yılında geliştirilen Çift Faktör Teorisi, Clayton Alderfer'in 1972 yılında geliştirdiği ERG Teorisi, David McClelland'ın 1961 yılında geliştirdiği Başarma İhtiyacı Teorisi ve Eric Fromm'un İhtiyaçlar Teorisidir.

### 1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli

Muhtemelen motivasyon teorileri içerisinde en çok bilinen Abraham Maslow tarafından geliştirilmiş olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Maslow insan ihtiyaçlarını 5 kategoriye ayırmıştır (Robbins: 1989: 4).



Şekil 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi  
Kaynak: (Hellriegel, 1998: 141).

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, barınma, cinsellik ve diğer temel gereksinimleri içerir.
2. Güvenlik İhtiyacı: Duygusal ve fiziksel zararlardan korunmayı içerir.
3. Sosyal ihtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı): Bireyin karşı cinsten arkadaş edinmesini, eşi, çocuğu, anne-babası tarafından sevilmesini ve bir gruba ait olmasını içerir.
4. Saygınlık (Takdir edilme) İhtiyacı: Kendine saygı, özerklik ve başarı gibi içsel takdir edilme faktörleriyle birlikte statü, tanınma ve dikkat çekme gibi dışsal takdir edilme faktörlerini içerir.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Eğer bireyin tüm ihtiyaçları karşılanırsa bu defa kişi gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışır. Yani kişinin ulaşabileceği en yüksek başarı seviyesini içerir.

Fizyolojik ihtiyaçlar yaşamı devam ettirmek için gerekli olan en temel ihtiyaçlardır. Bunlar yukarıda da söylediğimiz gibi yiyecek, su, barınma ve cinsellik gibi en temel ihtiyaçlardır. Yaşamında temel gereksinimlerinden yoksun olan insanlar ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarla güdülenir. İnsan yaşamında temel ihtiyaçlar karşılanmadan diğer ihtiyaçları karşılamakla motivasyon sağlanamaz. Eğer fizyolojik ihtiyaçlar yeterli derecede karşılanırsa güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Birey gerek saldırı, gerekse sosyal güvence ve işsizlik gibi ihtiyaçların karşılanmasını bekler ve çalışma ortamının da fiziksel güvenliğinin sağlanmasını ister. Bununla birlikte düzenli yaşanabilir bir çevreyi de arzular. Araştırmalar bazı kişilerin güvenlik ihtiyacına çok önem verdiğini göstermektedir. Bireyin fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra ait olma ve sevgi ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Birey arkadaşlık, sevgi, kabul görme duygularını tatmayı ve bunları kaşındakilerle paylaşmayı ister. Çünkü insanlar kendilerine ihtiyaç duyulduğunu görmek isterler. Tıbbi araştırmalar sevilmeyen, okşanmayan, kucaklanmayan çocuğun gerçekten öldüğünü kanıtlamıştır. Ait olma ve sevgi ihtiyacı karşılandığında birey sosyal yönden belirli bir doyuma yükselir. Böylece bireyin özgüveni artar ve kendi kendine saygı duymaya başlar. Kendi kendine saygı ve özgüven duygusu çok önemlidir bu özellikleri kazanan kişinin çalışma güdüsü artar. Sosyal yönden belirli bir doyuma yükselen tüm insanlar kendilerine saygı duymakla birlikte diğer insanların da kendilerine saygı duymalarını beklerler. Birey kendisine başarı ve elde ettiği gücü ile saygı duyarken; ünü, prestiji, dikkat çekiciliği, önemi vd. ile çevresindekiler tarafından saygı duyulan biri olmak ister (Hodgetts, 1997:292-294; Costley, 1994: 221-222; Hellriegel, 2001: 134-135).

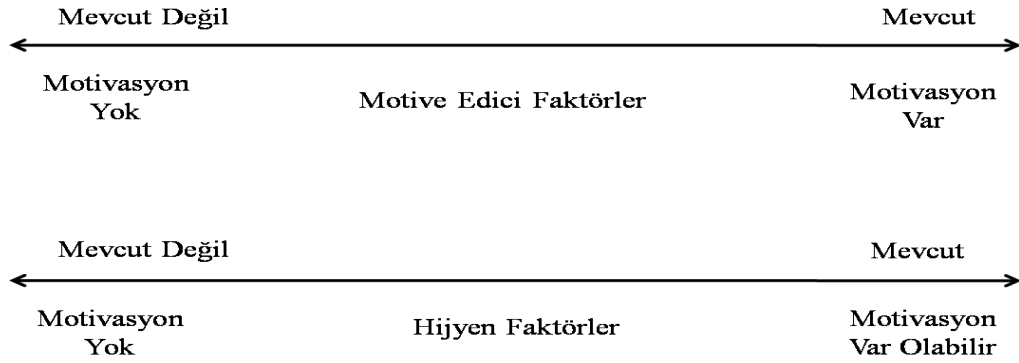
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son basamağı kendini gerçekleştirmedir. Maslow bu terimi: "insanın eğilimleri doğrultusunda kendini gerçekleştirebilmesi için doyuma ulaşma arzusu" olarak tanımlar. Diğer bir deyişle kendini gerçekleştirme, kişinin olduğundan çok daha iyi olma ve tüm kabiliyetlerini kullanabilir duruma gelme isteğidir (Adair, 2005: 39).

Bu kuram iki temel varsayıma dayanır. Bunlar (Erdem, 1997: 71):

1. İnsan davranışlarının bir nedene dayandığı ve ihtiyaçların davranışı belirleyen önemli bir faktör olduğu,
2. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmediği; tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici unsur olmaktan çıktığı ve yerini tatmin edilmemiş daha üst seviyedeki ihtiyaca bıraktığı şeklinde özetlenebilir.

### 1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Çift Faktör Teorisi ihtiyaçlar teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Herzberg 1960'larda iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan motive edici faktörlerin birbirinden ayrılması gerektiğini savunan Çift Faktör Teorisini ortaya atmıştır (Lundberg, 2009: 891).



**Şekil 1.3.** Herzberg'in Çift Faktör Teorisi  
**Kaynak:** (Koçel, 2001: 514-515).

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi Herzber iş yerinde çalışanın motivasyonunu etkileyen faktörleri iki grupta toplamıştır (Koçel, 2001: 514-515; Küçük, 2007: 77):

**1- Motive Edici Faktörler:** Bu faktörler çalışanı teşvik eden, iş yerine daha çok bağlayıp tatmini sağlayan faktörlerdir. Bu faktörleri işi başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıyla tanınma, bundan ötürü takdir edilme ve

ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme olanakları olarak sıralayabiliriz. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecek ve kişinin çalışma istek ve arzusunu artıracaktır. Bunların olmaması ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

**2- Hijyen Faktörleri:** Hijyen faktörleri şirket politikasının ve yönetiminin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının, fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyiyle bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri, çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliği yetersizliği olarak sıralanabilir. Çalışanı kötümser kılan ve işinde tatminsizliğe yol açan bu etmenlere Hijyen Faktörleri adı verilmesinin nedeni bunların çalışanı çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasıdır.

**Tablo 1.1.** Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow'un Teorisi	Herzberg'in Teorisi
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İşin Kendisi Başarma Gelişme Olanakları Sorumluluk
Saygı ihtiyacı	İlerleme Tanınma Statü
Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları	Amirle İlişkiler Üstlerle İlişkiler Astlarla İlişkiler Teknik Denetim
Güvenlik İhtiyaçları	İşletme Politikası ve Yönetim İş Güvenliği Çalışma Koşulları
Fizyolojik İhtiyaçlar	Ergonomi Ücret Kişisel Yaşantı

**Kaynak:** (Keser, 2006: 27)



Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Herzberg'in Çift Faktör teorisi kıyaslanacak olursa bu iki teorinin temelde yakın oldukları dikkati çeker. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları Herzberg'in hijyen faktörleri ile özdeşdir. Diğer yandan, Maslow'un değer, başarı, takdir ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları Herzberg'in motive edici faktörleri ile özdeşdir (Keser, 2006: 27).

Bazı araştırmaların Herzberg modelini doğrular nitelikte sonuçlar vermesine rağmen, bazıları ise çift faktörler grubu ayrımının doğru olmadığı sonucuna varmıştır. Eleştiren araştırmacılar Herzberg modelinin güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kaldığını söylemektedir. Özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4. ve 5. hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1. , 2. ve 3. basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rolde oynaya bilmektedir. Bu nedenle Herzberg modeli daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğu söylenebilir. Ancak 4. ve 5. ihtiyaçlar grubunda da yapılacak iyileştirmeler gelişmekte olan ülkelerde de güdüleyici nitelik arz etmektedir. Kısaca Herzberg kuramı her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir (Eren, 2005: 570).

### 1.2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Bir psikolog olan McClelland, Maslow ve Herzberg' den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşıladıkları ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuş ve insan gereksinimlerini 3 grup altında toplamıştır (Koçel, 2001: 515-516). Bunlar:

- İlişki kurma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Başarma ihtiyacı

**1- İlişki kurma ihtiyacı**, başka kişilerle ilişki kurma, gruba dahil olma ve sosyal ilişkileri geliştirme şeklinde ifade edilir. Bu tür ilişkileri kuvvetli olan bireyler, kişiler arası ilişkiler ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir.

**2- Güç kazanma ihtiyacı**, çevreyi, finansal kaynakları, materyalleri, bilgiyi ve diğer gereksinimleri kontrol etmek arzusu olarak ortaya çıkmaktadır. Güç kazanma

ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletmeye çalışır, başkalarını etki altında tutarak güç ve otoritesini koruyacak türde davranışlarda bulunur.

**3- Başarma ihtiyacı**, zor olan yüksek bir başarı standardına sahip bir işi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçme isteğidir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler başarıya ulaşmak için aşırı çaba sarf ederler. Kişinin yetenekleri ve amacı belirlenirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri ona göre düzenlenir. Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabileceği bir işe yerleştirilebilir. Böylece kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği kullanma imkanı bulacaktır.

McClelland, araştırmaları sonucunda, bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilen ortalama değerleri arasında karşılıklı bir ilişki olduğu kanısına varmıştır. Eski kültürler bu açıdan incelendiği zaman, ulusal düzeyde zenginliğin ve iktisadi kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından kaynaklanabileceğini ileri sürmüştür (Şimsek vd., 2008: 192).

Mc Clelland'a göre başarıyı etkileyen etkenler şunlardır (Erdem, 1997: 76):

**a- İrk ve çevre:** Mc Clelland'a göre bazı ırklar daha enerjiktir, bu nedenle başarılı olma olasılıkları da yüksektir. Ayrıca Mc Clelland iklimlerin kişinin başarı düzeyini etkilediğini söylemiştir.

**b- Din:** Mc Clelland farklı dinlere inanan kişilerin başarı düzeylerini incelemiş ve münevilerin daha çok başarıya sahip olduklarını bulmuştur.

**c- Aile:** Mc Clelland araştırmaları sonucunda otoriter ailelerde bireyin başarı düzeyinin yüksek olma olasılığının düşük olduğunu bulmuştur.

**d- Çocuk yetiştirme biçimleri:** Çocuk küçük yaşlardan itibaren özgür yetişmelidir. Anne-çocuk bağılılığı çocuğun yalnız kalmayacağı biçiminde kullanılmalı, çocuğun başarıları ödüllendirilmelidir. Bu özellikleri içeren çocuk yetiştirme biçimleri yine münevilerde görülmektedir. Bu çocuklar büyüdüklerinde iş hayatında da başarılı olmaktadır.

#### 1.2.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer yaptığı araştırmalarla Maslow'un teorisinin gerçek hayatta uygun olmadığı sonucuna varmış ve yeni bir teori geliştirmiştir. ERG yaklaşımı olarak bilinen bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilmesiyle geliştirilmiş olan bir motivasyon yaklaşımıdır. Bu teoride de Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Aşan, 2001: 228; Koçel, 2001:516).

Alderfer (1969) yaptığı araştırmalarla üç tane ihtiyaç hiyerarşisi belirlemiştir. Bunlar (Steers ve Porter, 1979: 33):

1. **Var olma (Existence) ihtiyaı:** Bu ihtiyaçlar insanların varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir.
2. **Aidiyet-ililişi (Relatedness) kurma ihtiyaı:** Sosyal bir çevrede yaşayan insanın diğer insanlarla olan ilişkisini içerir.
3. **Gelişme (Growth) ihtiyaı:** Hiyerarşinin en üst bölümü olan gelişme ihtiyaı kendini gerçekleştirme ihtiyaını içerir.

**Tablo 1. 2.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması

Kendini gerçekleştirme ihtiyaı	Gelişme ihtiyaı
Sevgi ve ait olma ihtiyaı	Aidiyet-İlişkisi Kurma ihtiyaı
Güvenlik ihtiyaı Fizyolojik ihtiyaçlar	Var olma ihtiyaı

**Kaynak** (Eren, 2007).

Bu teori ihtiyaçların İngilizcelerinin baş harfleri alınarak ERG yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Alderfer'in ERG Kuramını Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisiyle karşılaştırdığımız zaman Tablo1.2.'de görüldüğü gibi var olma ihtiyaı, Maslow'un güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İlişkisel ihtiyaç ise Maslow'un

sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Bir diğer ihtiyaç olan gelişme ihtiyacı Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile eşleştirilebilir (Örgüçıldız, 2009: 30).

ERG teorisinde ihtiyaçların tatmini Maslow'un teorisinde olduğu gibi her zaman aşağıdan yukarı doğru ilerlemez. Bu teoride "hayal kırıklığı, geri çekilme" prensibi vardır. Alderfer'de Maslow gibi alt düzeydeki ihtiyaçların tatmininin, kişiyi üst düzeydeki ihtiyaçlarının tatminine götürdüğüne inanır. ERG teorisine göre eğer kişi üst düzeydeki ihtiyacını bir türlü tatmin edemezse bu konuda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu bir alt düzeydeki ihtiyacının tatminine geri götürür ve kişi bu yolla motive olur. Yine ERG teorisine göre kişi aynı anda birden fazla ihtiyaç grubunun etkisi altına girebilir. Örneğin kişi hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda hissedebilir (Aşan, 2001: 228-229).

Yukarıda bahsettiğimiz dört ihtiyaçlar kuramının karşılaştırılması Tablo 1.3'de verilmiştir. Bu kuramlar genellikle güdülenmenin kaynağı olarak yüksek düzeyli gereksinimlerin üzerinde durmuşlardır.

**Tablo 1. 3.** İhtiyaçlar Kuramlarının Karşılaştırılması

<b>Maslow:</b> İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	<b>Alderfer:</b> ERG Kuramı	<b>Herzberg:</b> Çift Faktör Kuramı	<b>McClelland:</b> Başarma İhtiyacı Kuramı
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Güdüleyici	Güç Başarı
Saygınlık			
Sevgi ve Ait Olma	Aidiyet-İlişki Kurma	Hijyen Faktörleri	İlişki
Güvenlik	Var olma		
Fizyolojik			

**Kaynak:** (Çetinkanat, 2000: 23).

ERG ve Başarma İhtiyacı Kuramı, diğer iki kurama göre bireylerin kendi gereksinim yapılarını tamamlamadaki farklılıklarını daha çok vurgulamışlar ve bireysel gereksinimlerin herkes de temel olarak aynı olduğunu savunan görüşlere göre daha fazla araştırma ile desteklemişlerdir. Aslında McClelland'ın çalışması, iş göreni yönetsel başarı ile yetiştirmenin ve işe dikkatli eleman seçiminin kazanılmış gereksinimlerle

ilişkili olma olasılığını göstermektedir. Bu modelleri kullanmak isteyen yöneticilerin, çalışma koşullarını ve işin yürütülmesi için gerekli olan diğer etkenlerin doyurucu olup olmadığını çok iyi analiz etmeleri gerekir (Çetinkanat, 2000: 23-24).

#### **1.2.1.5. Eric Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi**

Eric Fromm Maslow tarafından tanımlanan beş temel ihtiyaca iki ihtiyaç daha ilave ederek yeni bir kuram geliştirmiştir. İlave edilen bu yeni ihtiyaçlar; amaç edinme ve bir dünya görüşüne sahip olma ihtiyaçlarıdır.

Amaç edinme ihtiyacı, iş görenlerin kapasitelerini özellikle belli bir noktadan sonra tam olarak kullanabilmeleri için hem bireysel hem de açıkça belirlenmiş örgütsel amaçlara sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Bir örgüt, insanların birbiriyle etkileşim içine girebileceği olumlu bir yapı oluşturamadığında, iş görenler kendilerini kabul ettirme ve saygı görme ihtiyaçlarını gidermek için işletmeyle ilgisiz yeni yollar arayacaklardır. Bu yüzden örgütler iş görenlerine hem kendi bireysel hedeflerini oluşturmalarında yardımcı olmalı hem de organizasyonun hedefini açık ve net olarak onlara kabul ettirmelidir. Bir dünya görüşüne sahip olma ihtiyacı ise iş görenlerin organizasyon içerisinde yerine getirdikleri görevlerin tanımının iyi belirlenmesi anlamında kullanılır. İşletmeler görev alanlarını açık ve seçik olarak belirlemeli, görev gereklerini değerlendirmelidir. Bu çerçevede bireyler kendi rollerini değerlendirmeli, ortamdaki sınırlamaları belirlemelidir. İnsanların buldukları yeri saptamada zorluk çektikleri, açık seçik bir emir-komuta zincirinden yoksun işletmelerde yoğun gerilim ve sürtüşmelerin yaşandığı görülmektedir (Aytaç, 1997: 38; Kırcı, 2007 63).

#### **1.2.2. Süreç Teorileri**

Süreç Teorileri iş yerinde bir davranışın diğer bir davranışa tercih edilmesinin nedenleri araştırılarak, motivasyonla ilgili “ niçin ve hangi yoldan” sorularına cevap arar. Süreç Teorilerinin başlıcaları; 1964 yılında Victor H. Vroom'un ve 1968 de Lawler\Potter'ın geliştirdiği Beklenti Kuramı, Skinner'in geliştirdiği İşlevsel Pekiştirme (Şartlanma) Kuramı,1965'de Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı ve Edwin Lock'un geliştirdiği Amaç Kuramı'dır (Wiley, 1997: 265).

### 1.2.2.1. Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorileri Victor H. Vroom'un ve Lawler\Potter'in geliştirdiği Beklenti Kuramından oluşmaktadır.

#### 1.2.2.1.1. Bekleyiş Kuramı (Victor H. Vroom)

Bekleyiş Kuramı, 1930 ve 1940 yıllarında Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarının uzantısıdır. Bu kurama göre bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklar olduğu için davranışları bilinçlidir. Bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklarda değillerdir. Bireyin motivasyon düzeyi yaşadığı çevreye bağlıdır. Eğer iş görenin çevresi ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içerisinde ise birey motive olacaktır (Şimşek vd., 2001: 195).

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu teori bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesi ile ilgilidir. Eğer birey umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir (Efil, 1999: 124).

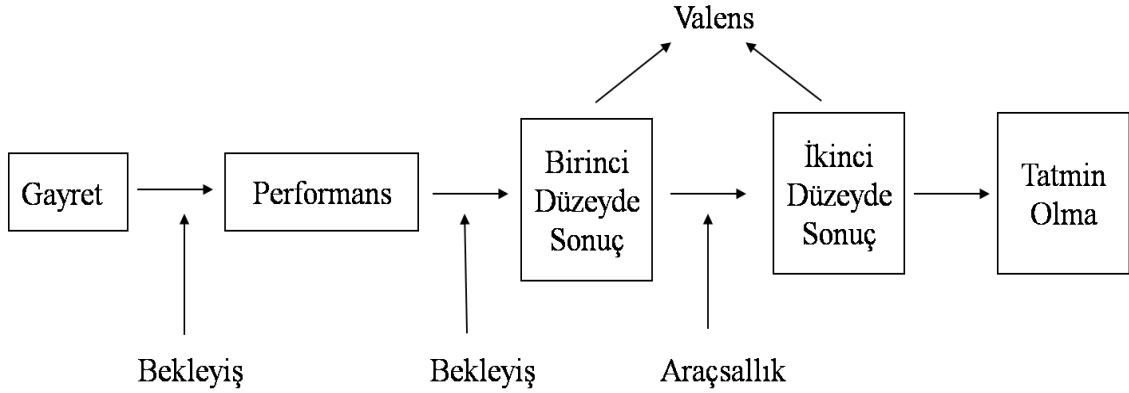
Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bu kavramların ilki **Valens (Valence)** dir. Valens bir kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir.

Vroom'a göre;

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} * \text{Bekleyiş'tir}$$

Valens (-1) ile (+1) arasında değer alan bir değişken olarak gösterilir. Modelin ikinci temel kavramı **Bekleyiştir**. Bekleyiş, kişinin belirli bir davranış sonucunu önceden hayal etmesidir. Bekleyiş (0) ile (+1) arasında değişen bir değer olup kişinin algıladığı bir olasılıktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu modelde üçüncü kavram **Araçsallıktır**. Araçsallık, birinci kademe sonuçlarının ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda subjektif bir olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık, (-1) ile (+1) arasında değer alabilir. Vroom, sonuçları iki düzeyde ele alır. Birinci kademe sonuçlar para, terfi, tanınma gibi dışsal ödüllerdir ve örgüt tarafından sağlanır. İkinci kademe sonuçlar ise; bir iş yaparak elde edilen bireysel başarı ve bu başarının getirdiği tatmin ile ilgili konulardır. Birinci kademe sonuçları,

ikinci kademe sonuçlarının oluşmasında araçsallık görevi yaparlar (Akbaş, 2007: 25).



**Şekil 1.4.** Vroom'un Bekleyiş Teorisi  
**Kaynak:** (Akbaş, 2007: 25).

Bireyin çabası sonucunda bir ödül alacağı beklentisi içinde olması ve ödüle verdiği bağlılık derecesi şeklinde formüle edilen beklenti kuramının temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici bunlara dikkat etmelidir (Şimşek, 1999: 205):

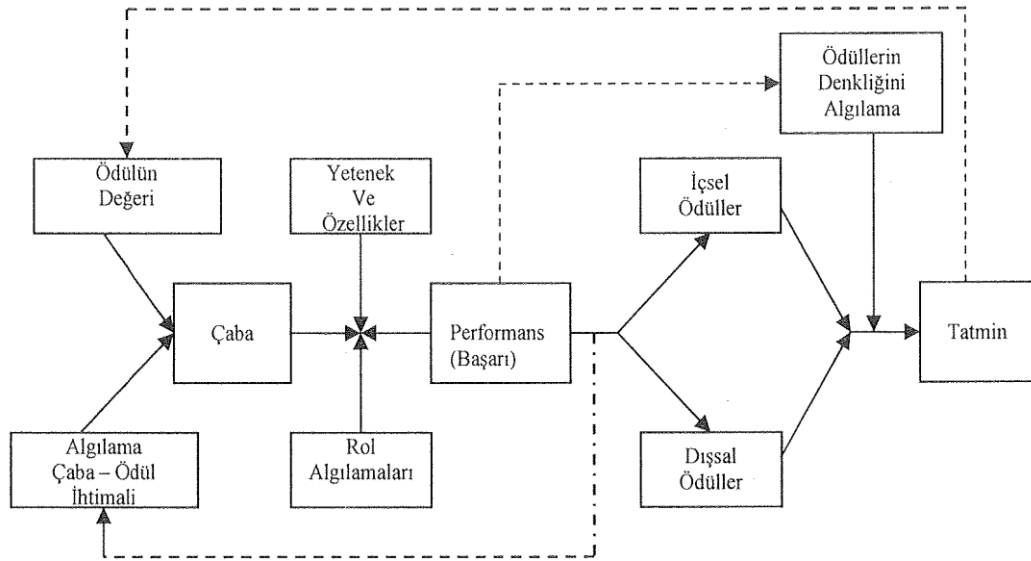
1. Atandıkları görevi başarmaları için çalışanlara yeterince eğitim vermek,
2. Var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
3. Başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak,
4. Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
5. Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
6. İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algısını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

#### 1.2.2.1.2. Başarı Bekleyiş Kuramı (Lawler\Poter)

Vroom'un Bekleyiş Teorisi'nin bir uzantısı olan Lawler ve Poter'in (1968) geliştirmiş olduğu bu kuram da bir beklenti kuramıdır. Ancak Vroom'un kuramında da olmayan başka değişkenlerde bu kuramda yer almıştır.

Porter-Lawler modeli şunu vurgular; ihtiyaçlar davranışa yol açar ve motivasyonun gücü davranışın sonucunu algılanan değeri (ödüllerin değeri) ile davranışın sonucu gerçekleştirme olasılığının algılanmasına bağlıdır (Torlak, 2008: 253).

Lawler ve Poter'ın modeli motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayırmıştır. İçsel motivasyon, bireylerin faaliyetleri sonucu içten gelen tatminle sonuçlanan eylemlerle ortaya çıkar. Dışsal motivasyon ise bireyin faaliyetleri sonucu gözle görülebilir somut sonuçları ortaya çıkaran yüksek ödeme ve ücret gibi araçlarla ortaya çıkmaktadır. Vroom çalışan insan motivasyonunu güç, beklenti, valence ve araçsallık gibi kavramlarla izah etmesine karşılık; Porter ve Lawler bunlara ek olarak yetenek ve özellikler, rol algılamaları, performans, çaba, ödüller, ödülün değeri, ödüllerin denklğine ilişkin algılar ve tatminkârlık gibi kavramlarla teoriyi daha da geliştirmiştir. Bu kavramları şöyle açıklayabiliriz (Eroğlu, 2000: 274, Onaran, 1981: 79-80, Barlı: 2007, 213, Baysa ve Terkarlan, 2004: 165):



Şekil 1.5. Başarı Bekleyiş Kuramı

Kaynak: (Eroğlu, 2000: 274).

**1- Ödülün Değeri:** Kişinin elde etmeği arzuladığı ödüllere, kendi algılamasına göre tespit ettiği değeri göstermektedir. Büyük bir ihtimalle, eğer birey, bu ödüllerin değerini yüksek bir düzeyde tespit etmişse ya da algılamışsa o zaman bu ödüllere kavuşmak için işinde daha fazla enerji harcamaya yönelebilir. Bu değişkenin Vroom'un modelindeki valence kavramına benzerliği söz konusu ise de ayrıldığı yanları da vardır.



İlk olarak Vroom, olumlu ve olumsuz sonuçlar üzerinde durmuş valence'in (+1) ile (-1) arasında bir değer aldığını savunmuştur. Porter ve Lawler modelinde ise ödülün değeri yalnızca olumlu sonuçlar üzerinde durmaktadır. İkinci olarak gerçek değer ile beklenen değer arasında bir ayırım yapılmamıştır. Herhangi bir şeyin birey tarafından ödül olarak düşünülmesi ve ona değer verilmesi yeterli görülmektedir.

**2- Algılanan Çaba (Ödüllendirme İhtimali):** Bir kişinin işinde harcadığı çabayı belirleyen ikinci değişken, çabanın sonucunda arzulanan ödüle kavuşulup kavuşulmayacağı hakkındaki ihtimaldir. Bu değişken kişinin, çabanın ödüle ulaştıracağı hususundaki tahminine ve beklentisine dayanmaktadır. Başka bir deyişle bu kavramda birincisi gibi izafi olup kişiden kişiye değişecektir. Ödülün değeri ile çabanın ödüle ulaşması konusundaki ihtimalin her ikisi de yüksek olursa, yüksek düzeyde bir çabanın ortaya çıkacağı açıktır.

**3-Çaba:** İş yapmak için her insan belli bir enerji harcar. İnsanın işinde harcadığı enerji bedensel, zihinsel ve ruhsal olmak üzere üç türden oluşmaktadır. İlk iki değişken her insanın işinde harcadığı enerji miktarını belirleyecektir. Eğer kişinin ödüle verdiği değer ve çabasının ödüllendirilme ile sonuçlanacağı beklentisi yüksek ise o işi yaparken harcadığı bedensel, zihinsel ve ruhsal enerjisi artacaktır.

**4- Yetenek ve Özellikler:** Bir kişinin kendisinden istenen işi etkili ve rasyonel bir biçimde yerine getirmesinin başta gelen şartı, işi yapabilmesi için gerekli olan bedensel, zihinsel ve ruhsal yetenekler ile özelliklere sahip olmasıdır. Bu modele göre kişinin işini iyi yapabilmesi için sadece yapma isteğinin olması yetmez, gerekli yetenek ve özelliklere de sahip olmalıdır. Yani her insanı çaba harcadığı alan veya işle ilgili yetenek ve özellikleri o işin gereklerini yerine getirecek düzeyde olmalıdır.

**5- Rol Algılamaları:** Gösterilen çabanın, performansa neden olmasının ikinci şartı, kişilerin kendi rolleri hakkında sahip oldukları kanaattir. Rol algılamalarını, performansın bir determinantı olarak ele alan Porter ve Lawler bu kavramı şöyle tanımlar: "Bireyin işini başarıyla ifa etmede angaje olması gerektiğine inandığı faaliyetler ve davranışların çeşitleri veya çabanın yönüdür". Rol algılamasında esas olan çalışan bireyin rol çatışması içerisinde olmamasıdır. Kişi rol davranışının tam bilincinde ve işinin gerektirdiği yeteneklere sahipse, kişinin gösterdiği yüksek çaba, yüksek düzeyde performans sağlar.

**6- Performans:** Porter-Lawler'in motivasyon modelinin en önemli değişkenlerinden biride performanstır. Performans çalışanların etkinliklerini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Performans çabanın sonucunda meydana gelmesine rağmen, her çaba performans için yeterli değildir. Çabayla birlikte yetenek ve özellikler ile rol algılamaları aynı anda bir araya geldiğinde performans ortaya çıkar.

**7- Ödüller:** Modele göre performans ödülle sonuçlanmaktadır. Ödüller içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki kısma ayrılır. Porter-Lawler'in modeline göre performans ile içsel ödüller sıkı bir ilişki içerisinde iken dışsal ödüller de bu ilişki çok sıkı değildir. Çünkü örgütlerde dışsal ödüllerin dağıtımı çoğunlukla performans esasına dayanmamaktadır.

**8- Ödüllerin Denkliğini Algılama:** Örgütte yer alan her bireyin iş yerinden belli bir beklentisi vardır. Kişi kendi aldığı ödülünü iş arkadaşlarının aldığı ödüllerle karşılaştıracaktır. Kişi yeteneklerinin ve çabalarının karşılığını aldığına inanırsa tatmin olacaktır. Eğer beklentisinin altında bir ödül alırsa tatminsizlik söz konusu olacaktır.

**9-Tatmin:** Tatmini iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlayabiliriz. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi çalışanların bekledikleri ödüllerle elde ettikleri ödüller uyuşursa çalışanlar tatmin olur. Modelde tatmin sağlanırsa süreç geri besleme yoluyla tekrar işlemeye başlar.

#### 1.2.2.2. İşlevsel Pekiştirme (Şartlanma) Kuramı

Bu teoriyi; Clark Hull'un "Uyum-Tepki ve Dürtü x Alışkanlık Teorisi" ve "B.F. Skinner'in İşlemsel Şartlanma Teorisi" ile açıklamaya çalışacağız.

##### a- Clark Hull'un "Uyum-Tepki Teorisi

Hull'un bu teorisi davranışın nasıl meydana geldiğini ifade etmektedir. Davranışı dürtü ve alışkanlıkların bileşiminin bir sonucu olarak ele alan bu kuramda güdülenme süreci iki değişkeni içermekte, bireyin ortaya koyduğu çabanın dürtü gücü

ile alışkanlık gücü arasındaki çarpımsal ilişkiye bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Balaban, 2006: 69).

Davranış=Dürtü x Alışkanlık

Aslında Hull'un teorisi de kapsam teorilerindeki gibi davranışların nedenini ihtiyaçlarda görmektedir. Ancak onlar gibi Hull'da ihtiyaçlar sıralaması yapmak yerine dürtü kavramı ile konuyu incelemiştir. Dürtü kavramını gıda, su veya seks gibi temel biyolojik ihtiyaçların geçici eksikliğini ifade etmek için kullanmıştır. Bir anlamda dürtüyü, organizmayı harekete geçirici uyarıcı olarak görmektedir. Hull'un teorisine göre dürtü, belirli bir etki-tepki zinciri olarak alışkanlık ile birlikte harekete geçirici davranışı veya çabayı meydana getirir. Hull'a göre dürtü ve alışkanlık değişkenlerinin devam ettirilmesini istediğimizde davranışın tekrarı için pekiştirme şarttır. Pekiştirme, uyarım-tepki ilişkisinin sonucunda organizmanın homeostatik dengesini bozan uyarımın etkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkmasıdır. Hull'un teorisine göre uyarım tepki ilişkisi sonucunda, organizma hoşnut olmuşsa davranış tekrarlanır, hoşnut olmamışsa bir süre sonra terk edilir. Hull'un yaklaşımında dürtü ve alışkanlık değişkenleri dışında birde ödül değişkeni vardır. Ödülde dürtü ve alışkanlık gibi belirli bir davranışa yönelmede önemli bir rol oynayacaktır (Eroğlu, 2000: 279-281).

### **b- B.F. Skinner'in İşlemsel Şartlanma Teorisi**

Harvard Üniversitesi psikologu Burrhus Fredrick Skinner tarafından belirtildiğine göre, davranış değişikliği, davranışının sonuçlarını kontrol ederek uygun davranışı teşvik eden bir programdır. Ödüllendirilen davranışlar tekrar ederken, cezalandırılan davranışlar ise tekrar etmezler. Davranışı etkilemede ödüller cezalardan daha etkilidir (Torlak, 2008: 250).

İşlemsel şartlanma Pavlov'un klasik şartlandırmasından farklıdır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmelidir. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu kuramın ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. B.F.Skinner tarafından geliştirilen bu şartlandırma

kavramının organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değişirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur (Akbaş, 2007: 28).

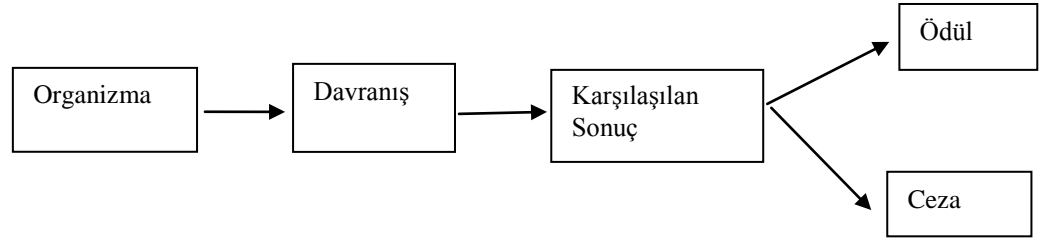
Yönetim kademelerinde kullanılabilecek pekiştirme türleri dört grupta toplanmaktadır. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, yok olma ve cezalandırılmadır (Onaran, 1981: 263).

Olumlu pekiştirme, arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Ödüller, içsel ve dışsal ödüller niteliğindedir. İçsel ödülü bireyin işi yapmaktan zevk alması, eser yaratmaktan mutluluk duyması, başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olması gibi duygularına hitap eden ödüller oluşturmaktadır. Dışsal ödüllerde ise bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesi vardır. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır (Eren, 2006: 545).

Olumsuz pekiştirme, istenmeyen bir davranışın meydana gelmesini önlemek için başvurulan bir yöntemdir. İstenmeyen bir davranışın meydana gelmemesi olgusu, bunun meydana geldiği zaman bireyin arzulanan sonuca uğrayacağını öğrenmiş olmasına bağlı olacaktır. Ancak olumsuz pekiştirme kavramını cezalandırma ile karıştırmamak gerekir. Arzulanan davranıştan bireyleri kaçırmak için cezaya başvururlar. Oysa istenen bir davranışın meydana gelmesini ceza sağlayamaz. Olumsuz pekiştirme ile istenmeyen bir sonucun giderilmesine çalışılır ve arzu edilen veya gerçekleşmesi istenen bir davranışın doğması sağlanır (Eroğlu, 2002: 284).

İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için kullanılan yok olma yöntemi, daha önce verilen bir olumlu pekiştirmenin verilmemesi sonucu bir davranışın bir süre daha sürüp sonra yok olması demektir (Onaran, 1981: 264).

Cezalandırma, bir çalışanı hoş olmayan sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktır. İstenmeyen bir davranışın sonucunun ya da istenen bir davranışın yapılmamasının sonucunun gösterimidir ve çalışanın yaptığının tekrarlanmamasını sağlamayı amaçlar. Örneğin bir yönetici işe geç gelmeleri nedeniyle çalışanlarını sözlü ihtar ya da geç gelme vakitleri kadar maaşlarından kesinti gibi istenmeyen sonuçlara maruz bırakabilir (Torlak, 2008: 250).



Şekil 1.6. Sonuçsal Şartlanma

**Kaynak:** (Koçel, 2001: 518).

### 1.2.2.3. Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'ne göre bireyler çabaları ve bu çabalara karşılık elde ettikleri ödüller ile benzer işi yapan diğer kişilerin çaba ödül durumlarını karşılaştırırlar. İnsanın güdülemesinin temelinde bireylerin işlerinde kendilerine adil davranılması isteği yatar. Çalışanın işe getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, karşılaştırdığı benzer işlerdeki kişilerin çıktı girdi oranlarına eşitse denklik var demektir. Özetle bu teorinin temel noktası eşit gayretin eşit şekilde ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir (Daft, 2000: 543).

Kendi girdileri Karşısındaki Diğerlerin girdileri

Kendi çıktıları

Diğerlerinin çıktıları

Eşitlik kuramında iki temel görüş vardır. Kuram ilk olarak eşitsizliğin algılanması biz de gerginlik yaratır görüşünü, ikinci olarak gerginlik bizi eşitsizliği bozmaya, azaltmaya güdüler görüşlerini tartışır. Algılanan eşitsizlik arttıkça, gerginlikte bir o kadar artacak ve güdüleme bunu azaltma yolunda olacaktır. Eşitlik kuramında yararlı birçok öneri ve görüşler ileri sürülmüştür, bunlardan biri, yöneticilerin astları ile eşitsizliği algılaya bilmeleri için iki yönlü iletişim kurmaya özen göstermeleridir. Diğeri ise astların çıktı ile girdi arasındaki ilişkiyi anlayabilmesi için “kural”ları bilmesidir. Eşitlik kuramı ile yakından ilişkisi olan bir diğer görüşte çıktı ve performans arasındaki ilişkinin astlar için açık hale getirilmesidir. Aynı zamanda örgütte haksızlığın uzun süre devam etmesi örgütlerde güçlülere neden olur. Örgütte astlarla, üstlerle, denklerle, işle

ilgisi olan örgüt dışı diğer kişilerle ilişkilerde de iyi iletişim kurulması önemlidir (Çetinkanat, 2000: 27-28).

Adams, eşitsizlik söz konusu olursa çalışanların çeşitli yollara başvuracağını ileri sürer. Bu yollar şunlardır (Aşan, 2001: 235):

1. Kişi kendi katkısını değiştirir (çabasını azaltabilir).
2. Kişi kendi ödülünü değiştirmeye çalışır (ücret artışı isteyebilir).
3. Kişi diğer kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışır (onun daha fazla iş yapmasını ister).
4. Kişi savunma mekanizmaları geliştirir (bu durumun geçeceğini düşünmek gibi).
5. Kişi eşitsizlik durumundan uzaklaşır (iş bırakmak veya devamsızlık yapmak).

Yöneticilerin çalışanlar arasında eşitsizlik olmamasına dikkat etmesi gerekir. Hatta çalışanın durumu nasıl değerlendirdiğini de öğrenmesi gerekir. Çalışanların parasal ödüllerde, terfilerde, görev dağılımında ve yöneticinin davranışında bir eşitsizlik olduğunu düşündüğü zaman morali bozulacaktır. Böyle bir durumda da çalışan işi bırakmasa bile motivasyonu azalacak, verimliliği düşecek ve bir kişide bile böyle bir olumsuzluk olsa tüm çalışanlara yansiyacaktır.

#### **1.2.2.4. Amaç Kuramı**

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi'ne göre; belirgin olan amaçlar, belirgin olmayan amaçlara göre, ulaşılması güç fakat imkânsız olmayan amaçlar, ulaşılması kolay olan amaçlara göre ve ortaklaşa belirlenmiş amaçlar da, başkaları tarafından belirlenmiş amaçlara göre daha motive edici olmaktadır (Ataman, 2001: 453).

Bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon düzeylerini belirleyecektir. Erişilmesi güç amaçlar belirleyen bir kişi, kolay amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2001: 225- 226). Bir kişi bir işe başladığında, belirli bir amacı varsa ona ulaşmaya kadar çalışır. Kurama göre belirlenmiş amaçlar kişinin iş başarısını arttırır. Amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilir. Modele göre verimliliğin arttırılmasının bir yolu da

ilgili kişilere geribildirim sağlanmasıdır. Geribildirim çalışanların yaptıklarıyla yapması gerekenler arasındaki farklılıkları göstererek davranışa rehber olur. Son olarak kuram çalışanların kendi amaçlarını belirleme çalışmalarına katılma olanağı sağlanırsa daha fazla ve daha sıkı çalışacaklarını ileri sürmektedir (Örgüçıldız, 2009: 33).

Amaç kuramına göre, davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Amaçlar insanın düşüncelerine rehber olur, davranışlarını yönlendirir. Birey duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına ulaşmak ister ve amacına ulaşınca kadar çalışır. Örgüt açısından bakıldığında ise amaçlar örgüt tarafından konulan ve örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumlardır (Yüksel, 2004 ).

Eğer ki örgütün belirlediği amaç çalışanların da amacına uygunsa bu durum çalışanları motive edecek ve onların daha fazla çalışmalarını sağlayacaktır. Örneğin bankalarda performansa göre performans maaşı olan ödüller verilmektedir. Çalışanlar kendi amaçları olan ödülü elde etmeye çalışırken örgütün de amacına hizmet etmektedirler. Çünkü daha fazla kredi verip, daha fazla müşteri çekerek performans maaşlarını artırmaya çalışılır ve bu çalışmaları örgütünde amacına hizmet eder. Bu ödül hem bireysel hem de şube olarak verilmektedir. Yani kişi hem kendi çalışmasından hem de arkadaşlarının çalışmasından ödül almaktadır. Bununla da kişinin hem bireysel çalışması ödüllendiriliyor hem de grup ödülü verilerek kişilerin birbirlerini teşvik etmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

Kişinin motivasyonu için, amaçlarla ilgili olarak aşağıdakiler söylenebilir (Tortop vd., 2006).

- Amaçlar açık ve belirgin olmalıdır. Genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır. Örneğin; “saatte on ürün sat”, “elinden geleni yap” talimatlarında daha ekili olacaktır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir. Kuruluşlarda amaçlara göre yönetim sistemi benimsenmeli ve yöneticiler amaçları belirleme sürecine astlarını da dahil etmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır. Zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla motive eder.

- Amaçlara ne derece ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır. Sonuçlara dair objektif ve zamanında verilen bilgi; kişi başarılıysa bu başarısını öğrenerek daha şevkle işine sarılmasını, başarılı değilse, nedenlerini araştırıp, başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.

### 1.2.3. Japon Motivasyon Teorileri

Douglas Mc Gregor, The Human Side of Enterprise dergisinde, "X Teorisi" ve "Y Teorisi" ni ortaya atmıştır. İşgörenin motive olmasında havuç-sopa kavramlarının önemli olduğunu vurgulayan Gregor Havuç ile ödülü, sopa ile cezayı temsil etmektedir.

Teori X'i oluşturan varsayımlar şunlardır (Kırbaş, 2009):

1. Ortalama her insan işi sevmez ve ondan kaçmak için yollar arar.
2. İş sevmeyişinden dolayı insan zorlanmalı, yönetilmeli ve cezayla tehdit edilmelidir.
3. Ortalama insanın hırsı yoktur ve çoğu insan yönetilmeyi tercih eder. Ortalama her insan sorumluluktan kaçar ve en yüksek değeri güvenlidir. Bu insanları iyi yönetebilmek için ceza gereklidir. Çoğu insan temelde tembel olduğundan, "sopa" gereklidir; ceza sistemi uygulansa bile patron arkasını döndüğünde çoğu insan çalışmayı bırakacaktır.

Teori Y ise aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur (Kırbaş, 2009):

1. Fiziksel ya da zihinsel çalışma, oyun ya da dinlenmek gibi doğaldır.
2. Dış kontrol ya da ceza tehditleri, insanları motive etmenin tek yolu değildir. Çoğu insan hem fikir hedefe ulaşmak için kendilerini yönetir ve kontrol eder.
3. Hedefle hem fikir olmaları, o hedefe ulaşmakla ilintilendirdikleri ödüller sebebiyledir.
4. Her ortalama kişi, doğru şartlar altında, sorumluluk istemeyi ve/veya kabul etmeyi öğrenir.
5. İnsanların büyük çoğunluğu, kurumsal problem çözme konusunda, hayal etmek, ustalık ve yaratıcılık için yeterli kaynaklara sahiptir.



6. Modern iş dünyasında, ortalama bir insanın entellektüel yeteneklerinin çok azı harekete geçirilebilmektedir.

Bu kişileri doğru yönetebilmek, doğru "havuçları" bulmakla olabilir. İnsan kaynağının potansiyelini ortaya çıkaracak çözümleri bulmak yöneticilere düşmektedir.

Sonuç olarak X Teorisini ve Y Teorisini karşılaştırdığımızda Teori X dışsal kontrol araçlarına Teori Y ise özdenetim, liderlik ve sorumluluk kavramlarına odaklanır. Teori X cezayı, Teori Y ise ödülü kullanır. Teori X'e göre iletişim güvensizlik ve kuşkuya neden olur. Teori Y'ye göre ise iletişim şeffaflığa ve güvenin oluşmasına neden olur (Costley, 1994: 205).

İkinci Dünya Savaşı'ndan ağır yaralar alarak çıkan Japonya'da, ülke ekonomisinin küresel düzeyde mücadele edebilir bir ekonomiye dönüşmesi çok zaman almamıştır. Japon ekonomisinin hızla kendine gelişi ve bir dev güce dönüşmesi, hatta kalite ve üretkenlikte Japon şirketlerinin Amerikan şirketlerinden daha iyi durumda olması, bu sonucu yaratmıştır. Bu durum, doğal olarak yönetim bilimcilerin ilgisini çekmiştir. Bu isimlerden biri olan William Ouchi, Japonların Amerikalılardan farklı bir kültürleri ve bu kültürden beslenen yönetim biçimleri olduğunu söyleyerek, 1981 yılında Amerikan ve Japon yönetim tarzlarını bir araya getiren yeni bir yönetim yaklaşımını tanıtmıştır. Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini harmanlayan Z Teorisi; Chester Barnard, Elton Mayo ve Philip Selznick tarafından örgütlerde ele alınmaya başlanan örgüt kültürü kavramının da yönetim bilime girmesi konusunda belirleyici yaklaşımlardan biri olmuştur (Beycioğlu, 2010).

William Ouchi tarafından geliştirilmiş olan Z Teorisi insan kaynaklarını finansal ya da fiziksel bir araç olarak görmez. İnsan kaynaklarının işletmenin uzun dönemli başarısında büyük bir öneme sahip olduğunu savunmuştur. Z Teorisi “ ömür boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, ortak karar verme, işletmeyi sahiplenme “ gibi yönetim anlayışını benimser. Ayrıca bu anlayış “bireysel sorumluluk, orta düzeyde uzmanlaşma, iş görenlerle örgüt için de sürekli örgüt dışında aralıklarla ilişki kurma, kapalı ve doğal denetim” ilkelerini benimsemiştir. Bir anlamda “Z Kuramı ile yönetim ve örgüt kuramlarında yeni bir döneme girilmiştir” (Yılmaz, 2006: 24) .

Daft, bu kuramın öngörülerini şu maddeler altında toplamıştır (Başaran, 1999: 52– 53):

1. İş görenler, uzun süreli istihdam edilmelidir.
2. İş görenler, doğrudan ya da dolaylı kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır.
3. İş görenler, bireysel sorumluluk almalıdır.
4. İş görenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir.
5. Doğal denetim kapalı, biçimsel ölçme açık olmalıdır.
6. İş görenler işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır.
7. İş görenlerle ilişkiler örgüt içinde devamlı, örgüt dışında ise belirli aralıklarla sürdürülmelidir.

**Tablo1. 4.** McGregor X,Y Kuramı ve William Ouchi'nin Z Kuramı

<b>X KURAMI</b>	<b>Y KURAMI</b>	<b>Z KURAMI</b>
-Bireyler çalışmayı sevmezler ve fırsatını bulduklarında çalışmaktan kaçarlar.	-Kişilerin çalışarak fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları oyun oynama, dinlenme ihtiyaçları kadar doğaldır.	-İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir
-Bireylerin çalışması isteniyorsa bireyler korkutulmalı, yönlendirilmeli ve gerektiğinde tehdit edilmelidir.	-Kişi işe girmekle önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.	-İnsan koşullara göre iyi veya kötü olabilir.
-Normal bir kişi sorumluluktan kaçır, güven arar ve en fazla kazanç getirecek işi seçer. Amacı yükselmek değildir.	-Kişinin amaçlarına yönelmesi ödül sayesinde başarı ihtiyacının tatmin edilmesiyle sağlanır.	-İnsan içinde bulunduğu durumlarla güdülenir.
-Çoğu insan yaratıcı değildir ve değişikliklere karşı dirençlidir.	-Normal bir insan öğrenmek ister ve sorumlulukları elde etmek ister.	-İnsan ne içsel ne de dışsal güdülenir, ancak mantık yoluyla güdülenir.
-Her insan kendini düşünür, örgütün amaçlarının çalışanlar için önemi yoktur.	-Yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikler toplumdaki kişilere geniş bir biçimde yayılmıştır.	-İnsanı tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.
-Klasik yöneticiler çalışanlarını X kuramı ışığı altında değerlendirir. Çalışanların motivasyonu için planlamaya, örgütlemeye, korkutmaya, kontrole ve ekonomik araçlara önem vermişlerdir.	-Y kuramını destekleyen yöneticiler çalışanlarının yeteneklerine büyük ölçüde güvenir, onlara esnek iş saatleri uygular, tatmin olacakları iş ortamı yaratır ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik eder.	

**Kaynak:** (Sözer, 2006: 56).

### 1.3. ÖRGÜTLERDE MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER

Çalışanları örgütün yararına harekete geçirmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Öztürk ve Dündar, 2003: 58).

Örgütler de motivasyonun temel amacı, çalışanların örgüt amaçlarını geliştirmesi için harekete geçmesini sağlamaktır. Yöneticiler, çeşitli motive edici faktörleri kullanarak astlarını örgütün amaçları için harekete geçirirler. Bu faktörler:

- **Gelir:** Gelir motive edici faktörlerin en önemlilerinden biridir. İnsanlar belli bir gelire sahip olmak için işe başlarlar ve iş yaşamı boyunca da daha fazla para kazanmanın yollarını arar. Gelir kavramı ücret, kara katılma, prim ekonomik ödülleri içerir. Gelir birden çok nedenle önemlidir. Bunlar (Hageman, 1997: 43):

1. Gelir yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur.
2. Gelir düzeyi sadece işletme içi hiyerarşiyi değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında çalışanın konumunu gösterir.
3. Gelirinizdeki artış işinizdeki başarınızın onaylanmasıdır.
4. Son olarak, bir para artışı, diğer insanlarla temastan ve daha derin duygusal birlikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

- **Güvenlik:** Güven tüm faaliyetleri harekete geçiren güç, geleceğin sigortası ve başarının temel anahtarıdır (Sarıkir, 2002: 33). Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik gibi ekonomik korunma biçimleri önemli motivasyon araçlarıdır. Bu tür ekonomik korunma biçimlerinin birçoğu devlet tarafından bir zorunluluk haline getirilmiştir. Örgütlerde kendi imkanları doğrultusunda bir takım düzenlemeler yaparak bunları motivasyon aracı olarak kullanmıştır (Kızıldaş, 2003: 59-66).

- **Yükselme Olanakları:** Belirli bir süre bir işte çalışan kişiler işlerinde terfi edip yetki ve sorumluluklarının artırılmasını isterler. Sorumluluklarıyla beraber sosyal hak ve özgürlüklerinde de artış beklerler. Çünkü insanlar işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça bulunduğu mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaktır. Bu nedenle işgören daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edecektir. İlerleme ya da yükselme olanakları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Terfi alan iş görenler daha verimli çalışacaklardır (Eren,2005: 573).

- **Çekici İş ve Rekabet:** İlgisini çeken bir iş yapması bireyin verimliliğini artıracaktır. Böyle bir işte iş gören hem işine daha fazla ilgi gösterecek hem de yaratıcılık yeteneğini ortaya koyma imkânı bulacaktır. Yaptığı işten zevk alan ve işiyle gurur duyan iş görenler kişisel tatmin arzularının bir bölümünü karşılamış olacaktır. Bazı kimseler için de rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olabilir. Yöneticiler, satış memurları, diğer departmanlarda daha yüksek bir iş verimliliği elde etmek için kendilerini riske sokarak çalışırlar. Böyle kimseler için bu türlü işler ilginç sayılır. Aynı makinede veya aynı satış bölgesinde farklı üretim veya satış yapanlar birbirleriyle umulmadık bir şekilde rekabete girişebilirler. Bu durumlarda işyerinde kontrollü bir rekabet sağlamak, işe biraz macera havası katmak da önemli bir özendirme aracı olabilir (Ergül, 2010).

- **Yapılmaya Değer Bir İş Vermek:** Eğer çalışanlar yaptıkları işin toplumda önemli bir ihtiyacı karşıladığını düşünürlerse işlerine daha fazla önem vermeye başlarlar. Böylelikle hem iş verimi artar hem de iş gören işinden daha fazla zevk almaya başlar. Kısaca söylemek gerekirse insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyan yaratıklardır. Müşterilerden gelen memnuniyet mesajları iş görenlere iletilerek iş görenin topluma olan katkıları gösterilerek çalışanların verimliliği artırılabilir (Eren, 2005: 575).

- **Statü:** Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlere denir. Kişi böyle bir değere sahip olmak için her türlü çabayı gösterir. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani statü sahibi olan kişiler çevrelerinden saygı görür (Kızıldaş, 2003: 59-66). Her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden,

ilgi ve saygı görmekten hoşlanır. Bu da kişinin motivasyonunu artırır (Sabuncuoğlu, 2001: 159).

- **Özel Yaşama Saygılı Olma:** Kişinin aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, sorumluluk duyguları, dini, sağlık durumu, özel tutkuları ve zevk için yaptığı çabaları, onun özel yaşamını oluşturur. Çalışanlardan en iyi şekilde faydalanmak için onların özel yaşamındaki sorunlar öğrenilip bu sorunları en aza indirilmelidir (Eren, 2005: 576).

- **Kararlara Katılma Olanakları Sağlama:** Çalışanlar özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmak isterler. Çalışanların fikirlerinin alınıp uygulanması onları tatmin eder. Fakat düşünceleri alınmadan lehlerine sonuçlanan bir kararı bile çok fazla benimsemedikleri görülür. Kendini ilgilendiren kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, iş görenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan iş gören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşır (Ergül, 2010). Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır.

- **Yönetim Tarzı:** İyi bir yönetici adil, ulaşılabilir, kararlı, elemanlarına ve onların fikirlerine saygılı ve dürüst olmalıdır. Çalışanlara memnun olmadıkları bir konuda şikâyet hakkı tanınmalı ve bu şikâyetleri en kısa zamanda çözüme kavuşturmalıdır. Eşit bir ceza veya ödüllendirme astlar üzerinde önemli bir motivasyon etmenidir. Adil ve sürekli bir ödül sistemi kurarak çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilemelidir (Forsyth, 2006: 108).

- **Eğitim:** İş hayatında iş görenlerin sürekli kendilerini geliştirmeleri gerekir. Çünkü değişen iş ortamı, gelişen teknoloji, sürekli yenilenen çevre bu gelişmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. İş görenlere kendilerini geliştirecek eğitim programlarının hazırlanıp uygulanması onlar üzerinde olumlu etki yaratacak ve verimliliklerini artıracaktır (Kızıldaş, 2003: 59-66). Eğitim çalışanlara çeşitli şekillerde verilebilir. Bunlar kurslar verme, eğitim toplantıları, ürün tanıtımı, seminerler vb şeklinde olabilir.

Çalışanlara bilgiye nasıl ulaşacakları ve bilgiyi nasıl kullanacakları öğretilmelidir (Sarıkir, 2002: 35).

- **Uyum Sorunu:** İşin gerektirdiği nitelik ve sorumluluklar ile işi yapacak kişinin yetenek ve eğitim düzeyi arasında fark varsa uyum sorunu ortaya çıkar. Uyum sorunu yeni işe giren iş görenler açısından daha fazla önem taşımaktadır. Bu sorunun çözümü sistematik bir işe alıştırma programının uygulanmasıdır.

- **Çalışma Koşulları:** Üretkenlik ve etkinlik, insanların çalışma tarzından ve çalışma koşullarından doğrudan etkilenir. İş görenin üretkenliği ve etkinliği çalışma alanından, ekipmanından, klimadan, sandalyelerin rahat olmasına kadar, her şeyden etkilenir. Çalışma koşullarının iyi olmaması çalışan üzerinde hem fiziksel hem de psikolojik rahatsızlıklara yol açabilir. Çalışma koşullarının iyi olmaması durumunda çalışanın performansı ve verimliliği düşer ve işletmenin amaçlarına ulaşması zorlaşır. Bununla birlikte çalışma koşullarından memnun olmayan iş gören işten ayrılmak ister (Forsyth, 2006: 39).

- **İş Yükü:** İş yükünün ağır olması, çalışan üzerinde hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluğa sebep olur. Zihinsel ve fiziksel olarak aşırı yorulan personelin verimliliği düşer. İşletmeye yeterince katkı sağlayamadığını düşünen iş gören motive olamaz.

- **Çalışanların Şikâyetlerini Dikkate Almak:** Çalışanlara memnun olmadıkları durum ve muameleler hakkında şikâyet edebilme hakkı tanınmalı ve problemler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikâyetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı müddetçe çalışanın işine ve üstüne karşı tutumları olumsuzlaşacaktır. Dolayısıyla da böyle haller çalışanın işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir (Barlı, 2005: 92). Yöneticiler böyle bir tutum sergilediklerin de astların motivasyonları artacaktır.

- **Monotonluk:** Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilir. Monotonluk iş görende şikâyete ve tatminsizliğe neden olur. Monotonluğu gidermek

için iş genişletme, iş değiştirme, müzikten yararlanma, dinlenme sürelerinde değişiklik yapma, çalışma sürelerini kısaltma gibi önlemler alınabilir.

- **Rol Yapısı:** İş görenin örgütteki rolü açıkça tanımlanmamışsa, görev yeri ve sınırları belirlenmemişse, görev ve yetkileri arasında uyumsuzluk varsa kişinin morali bozulur ve motivasyonu düşer (Kızıltaş, 2003: 59-66).

- **İnsan İlişkileri ve İletişim:** İyi, açık bir iletişimin alıcısı konumunda olmak kesinlikle motive edicidir. İnsanların gerçekte ne olup bittiğini bilmediği hedefleri, şirket politikası veya talimatları açıkça belirlenmemişse çalışanların motivasyonu düşük olacaktır. Bununla birlikte iş hayatında iş görenlerin iyi ilişkiler içinde olması motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir (Forsyth, 2006: 109).

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRES VE STRES YÖNETİMİ

#### 2.1. STRES KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde günlük hayatımızda çok fazla kullandığımız stres kavramı detaylı olarak tanımlandıktan sonra, stresin önemi ve benzer kavramlarla (engellenme, endişe ve çatışma) olan ilişkisinden bahsedilmektedir.

##### 2.1.1. Stresin Tanımı

Stres kelimesi dilimize son yıllarda geçmiş olmasına rağmen çok sık kullanılan bir kelimedir. Acele bir yere gitmesi gerekip de trafik sıkışıklığı ile karşılaşan birisi, umduğu ücret artışını alamayan bir işçi, istediği notu alamayıp sınıfta kalan bir öğrenci, çocuğu hasta olan anne ve baba, seçimi kazanamayan bir politikacı çoğunlukla içinde bulunduğu sıkıntılı durumu “stres” kelimesi ile anlatır (Eroğlu, 1989: 1).

Stres hakkında sık sık 20. yüzyılın hastalığı şeklinde ifadeler kullanılır. Gerçekten stres 20. yüzyılın hastalığı mı? İnsanlar eskiden stres kavramıyla tanışmadan mı yaşamlarını sürdürdüler? Bu soruların cevabı tabii ki HAYIR dır. Tarih öncesinde de insanlar belli bir stres altında yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bu insanlar da korunmak ve beslenmek zorundaydı ve ihtiyaçlarını karşılamaları çok da kolay değildi. Bununla birlikte tarih öncesi insanlarla günümüz insanını karşılaştırdığımızda günümüz insanının daha ağır ve derin sorunlar yaşadığı yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü günümüz insanı fiziksel ve ruhsal açıdan daha fazla tehdit altındadır (Akat, 2002: 414).

Stres sözcüyü Latince “estricia” kelimesinden türemiştir. Stres kelimesi fiil olarak baskı yapmak, bastırmak, önem vermek, yüklemek, zorlamak; isim olarak baskı, basınç, gerilim, güç, kuvvet, önem, şiddet, vurgu, yük, zarar, zor karşılığı anlamlarında kullanılmaktadır (Tarhan, 2007: 9).

Günlük yaşamımız da çokça sözü edilen stres kavramı sıklıkla algılanmasına rağmen pek fazla anlatılamamaktadır. Bu nedenle stres tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok yeğlenen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir. Bir görüşe göre araştırmacı sayısı kadar stres tanımı vardır. Buna karşın stresle ilgili tanımlama girişimleri stresi genellikle birey ve çevresi bağlamında ele almakta,



bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması gerilim ve baskı altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Ertekin, 1993: 4).

Stres konusunda bazı araştırmacıların yaptığı tanımlar şöyledir:

İlk kez 1935 yılında insan bedeninin bir sistem olarak incelenmesi gerektiğini savunan Canon; stresi organizmanın reaksiyon sistemi, denge ve dayanıklılığını sağlayan fizyolojik mekanizmalar olarak açıklamaya çalışmıştır (Türk, 1997: 10). Ivancevich ve Matteson'a göre stres organizmanın çevre ile olan etkileşimidir. Bu iki isim daha sonra bu tanımlarını genişleterek şöyle bir tanım yapmışlardır: Stres, birey üzerinde özel fiziksel ve psikolojik etki yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler ve/veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisidir. 1936 da stresi tanımlayan Hans Selye'ye göre stres bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepkidir. Backer ise stresi organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedel olarak tanımlamıştır (Güney, 2001: 514). Petit Robert'e göre stres bütün fizyolojik ve patolojik etkilerin organizma üzerine yaptığı kaba ve sert etkidir. Webster'de stres kelimesini zorlanma, gerilme, baskı, felaket, bela, musibet, elem, güç gibi birçok anlamı kapsayacak şekilde kullanmıştır (Polat, 2006: 30).

1960 yılında Lazarus, stresi “İnsan ile içinde yaşadığı ortam arasındaki karşılıklı ilişkinin organizmada yarattığı tepki” olarak tanımlamıştır. 1974 yılında Hause “insanın alışlagelen davranış kalıplarının yetersiz kaldığı haller de ortaya çıkan tepki” olarak; 1976 yılında Mandler ise “zararlı etkenlerin yarattığı tehlike ve bunun ortaya çıkışında organizmanın rolü” şeklinde ortaya koymuştur. 1984 yılında Hann ise stresi “ insanın içinde yaşadığı ortamı kötü olarak değerlendirmesi sonucu içine düştüğü durumun adı” olarak tarif etmiştir (Balcıoğlu, 2005: 10). Robbins'e göre stres, “bireyin fırsatlar, engeller ve taleplerle karşı karşıya kaldığı ve bu fırsatların, engellerin ve taleplerin sonucunun belirsiz ve önemli olduğunun algılandığı dinamik bir durumdur”. Robbins sadece tehdit edici olayların değil, fırsatların ve engellerin de birer stres kaynağı olabileceğini vurgulamaktadır (Robbins, 1998: 653).

Bingöl ve Naktiyok'a göre çok yönlü olan ve birden çok bilim dalının ilgi alanına giren stres, bireyin verimliliğini ve yapılan işin kalitesini etkileyen fiziksel, ruhsal ve davranışsal sonuçlu bir yaşam gerçeğidir (Bingöl ve Naktiyok, 2001).

Barutçugil'e göre stres bir anlamda insana çalışma gücü kazandıran ve direnme gücü veren bir tepki durumudur (Barutçugil, 2004: 409). Aydemir'de stresi bireyin kendi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskı yapan bir uyarıcıya gösterdiği bireysel uyum çabası olarak tanımlamıştır (Aydemir ve diğerleri, 2005: 488). Ataman'a göre de stres olumlu veya olumsuz oluşuna bakılmaksızın "bireyin herhangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında gerekli uyumu sağlayabilmek için ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki göstermesi" dir (Ataman, 2002: 486). Başka bir tanıma göre stres, vücudun içsel ve dışsal uyaranlara karşı verdiği otomatik tepkidir (Örücü, 2010 ).

Sonuç olarak stres ile ilgili tanımlara bakıldığında üçlü bir ayrımın yapıldığı görülür (Budak ve Budak, 2004: 575-576):

1. Uyarıcı tanımları: Uyarıcı tanımlarına göre stres; birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır.
2. Tepki tanımları: Tepki tanımlarına göre stres; bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stresöre gösterdiği tepkidir.
3. Uyarıcı-Tepki tanımları (ilişkisel tanımlar): Uyarıcı-Tepki tanımlarına göre stres; ilk tanımda bireysel farklılıklara, çevreyle ilişkiye önem verilmişken bu yaklaşımda odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir. Çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepki ile uyarıcı arasındaki etkileşimdir.

### **2.1.2. Stres ve Önemi**

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres durup dururken veya kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşabilmesi için çevresindeki olayların bireyi etkilemesi gerekir (Polat, 2006: 31). Strese maruz kalan kişi bu olaylara tepki verecektir. Kişinin tecrübeleri ve potansiyel stres vericilerle başa çıkma yetenekleri, bu tepkinin oluşmasında rol oynayan önemli faktörler arasındadır. Muhtemel stres verici etkenlere karşı kişinin tepkisi ve bu davranışların sonuçları fert açısından olumlu veya olumsuz olabilir. Stres kavramı genellikle insan organizmasındaki olumsuz sonuçları ve

etkileriyle tanınmaktadır. Stresin günlük hayattaki kullanımını da olumsuzluk ve hoşnutsuzluk anlamını ifade eder. Şüphesiz stresin olumlu sonuçları da vardır. Örneğin kişi sevdiği biriyle kucaklaştığında, evlendiğinde, sınavı kazandığında, vb olaylar gerçekleştiğinde stres altında kalabilir (Eroğlu, 1989: 3).

Çince’de stres ve kriz kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin karışımıdır. Stres bu iki kavramı paylaşmaktadır. Her problem çözümünü de içinde saklamaktadır. Stres altında olduğumuz her an enerjinizi hem yıkıcı hem de yapıcı kullanma potansiyeline sahipsiniz demektir. Ameliyat odasında ameliyat yapan bir doktor o kadar stres altındadır ki kalp atışları bir hayli hızlanır. Fakat bu bizler için bir şanstır, çünkü hiçbirimiz ameliyat gibi kritik bir anda gevşemiş durumda ki bir doktora ameliyat olmayı istemeyiz. Başarılı insanlar streslerini yapıcı enerjiye ve yapıcı güce dönüştürürler (Rowshan, 2003: 12).

Örgütsel ortamda stresin önemi ise, stresli bir ortamda çalışan kişilerin iş verimliliğini ve performansını düşürmesi yanında, işten ayrılma, sigara, alkol, ilaç ya da uyuşturucu madde kullanma alışkanlığını da giderek artırması ve bunları iş arkadaşlarına da yansıtması sebebiyledir. Bununla birlikte stresin, işe devamsızlık oranlarının artmasına, kazalara, yaralanmalara ve hastalıklara yol açtığı da tespit edilmiştir. Bu bağlamda stres, sadece çalışanları etkileyen bir sağlık problemi değil; aynı zamanda organizasyonun işleyişinde bozulmalara da yol açan büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2010).

Sonuç olarak stres hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Çünkü stres insana çevresinde ki uyaranlara karşı daha iyi tepki verme fırsatı verir. Sıfır stres demek ölüm demektir. Çünkü sıfır stres, bireyin çevreden gelen etkilere tepki verecek enerjisinin olmaması durumudur. Aşırı stres ise ölümcül olabilir. Aşırı stres durumunda birey aşırı çaba sarf eder ve tükenir. Çözüm her bireyin kaldırabileceği ölçüde doyumlu ve olumlu bir hayat sürdürebilmesidir (Akat, 2002: 416).

### **2.1.3. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Tanımlanmasının çok zor olduğunu belirttiğimiz stres kavramı çok geniş bir alanda kullanılmaktadır. Stres kavramı benzer birçok kavramla karıştırılmaktadır. Aslında hiçbiri ile eş anlamlı olmayan stres kavramı bu kavramların hepsini

kapsamaktadır. Bu nedenle bu kavramlardan önemli olan birkaçı açıklanmaya çalışılacaktır. Bunlar engellenme, çatışma ve endişedir.

### **2.1.3.1. Engellenme**

Engellenme, belli bir amaca yönelik davranışın ferdi, fiziki, toplumsal ya da kültürel sebeplerle engellendiği durumlarda ortaya çıkan bir duygudur (Işık: 2006: 23). Bir başka ifadeyle engellenme, bireyin elde etmek istediği bir nesneye sahip olması, ulaşmak istediği belirli bir amacı gerçekleştirmesi veya gereksinimini gidermesi önlenmediği zaman ortaya çıkan olumsuz duygudur (Cüceloğlu, 1998: 317). Engellenme kavramı, günlük konuşma dilinde “hüsran” veya “hayal kırıklığı” anlamında kullanılmaktadır. Abartılı isteklerin ve beklentilerin yerine gelmediğini gören kişiler hayal kırıklığına uğramaktadırlar (Klarreich, 1997: 121). Bu hayal kırıklıkları kişide strese sebep olmaktadır. Yani engellenme yaratan etmenler kişide strese sebep olmaktadır.

Engellenme yaratan en önemli etkenlerden biri kaynakların sınırlı olmasıdır. Bununla birlikte mevcut kaynakların dağıtımında, sosyal tabakalar arasındaki aşırı dengesizlikler ve mevcut kaynakların yeterince harekete geçirilmemesi en önemli engellerdir. Ayrıca coğrafi durum ve tabiat şartları gibi fiziki, kanun ve yönetmenlikler gibi hukuki, örf ve adetler gibi sosyo-kültürel birtakım özellikler insanların önüne çıkan engellerdir (Eroğlu, 2000: 305).

Engellenme durumunu stres kavramından ayırmak gerekmektedir. Engellenme stresin sadece bir yönü olarak görülebilir. Bu bağlamda engellenme, stresi meydana getiren bir etmen olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, engellenme doğrudan stres oluşturan bir olaydan çok, stresin meydana gelmesine neden olabilecek pek çok engellerden birisidir (Himmetoğlu ve Kırel, 1994: 5).

### **2.1.3.2. Endişe**

Birçok araştırmacıya göre endişe hüsran ve gerilimin en önemli sonucudur. Endişe istenilen bir amaca ulaşamamaktan doğan bir huzursuzluk durumudur (Kırel, 1991: 12).

Endişe bireyin hem psikolojik hem de stres etkenlerine vermiş olduğu tepkilerden ibarettir. Her bireyin stres ve endişe içeren konuları birbirinden farklıdır. Endişeler bireyin stres etmenlerine vermiş olduğu değerin bir sonucudur. Stres etmenlerinin varlığı kaçınılmazdır, fakat endişe için yeterli bir zemin değildir (Young ve Corsun, 2009: 280-281).

İnsan hayatında pek çok durum endişenin nedeni olabilir. Endişenin nedenlerini araştırmak stresle farklarını açıklamak açısından önemlidir. Buna göre endişeye neden olan faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Cüceloğlu, 1998: 277):

**a) Belirsizlik:** Bilinen en önemli endişe nedenlerinden biri olan belirsizlik gelecekte ne olacağını bilememektir. İleride olumsuz türden olayların olacağını bilmek ne olacağını hiç bilememekten daha iyidir. Tarih boyunca insanoğlunu düşünmeye ve keşfetmeye iten nedenlerden birisi olarak belirsizliği kaldırma güdüsü, önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla sosyal kurumlar, kültür, bilim ve teknolojideki yaşanan gelişmelerin bir bakıma belirsizliği ortadan kaldırmak adına gerçekleştirildiğini düşünmek yanlış olmayacaktır.

**b) Kontrol Düzeyi:** Endişenin ortaya çıkmasında en az belirsizlik kadar önemli olan diğer faktör de gelecekte karşılaşılabilecek durumun kontrol altında olup olmadığıdır. Bununla birlikte karşılaşılan durum üzerindeki kontrolün, birey tarafından nasıl algılandığı da önemlidir.

**c) Desteğin Çekilmesi:** İnsanların yaşamın zorluklarına karşı koymalarında, ilişki içinde buldukları yakın çevrelerinin (ailesi, arkadaşları, akrabaları vb.) desteği önemli bir yere sahiptir. Herhangi bir nedenle bireyin alışageldiği çevrenin desteğinden yoksun kalması, onu endişeye sürüklemektedir.

**d) Olumsuz Bir Sonuç Beklemek:** Gelecekte karşılaşılabilecek herhangi bir olayla ilgili sonucun bireyi olumsuz etkilemesi de endişenin oluşumunda önemli bir faktördür. Tam hazırlanmadan sınava giren öğrencinin yaşadığı duygu, olumsuz bir süreç bekleme nedeniyle yaşanan endişeye örnek gösterilebilir.

**e) İç Çelişki:** İç çelişki, bireyin benlik olarak varlığına temel kabul ettiği bir değere yönelik tehdidin yol açtığı durumdur. Belirli değerler insanlar için yaşama nedenini oluşturmakta ve böyle bir değer tahrip edildiğinde kişi kendi varlığının da

benzeri bir şekilde tahrip edilebileceği kaygısını taşımaktadır. Bu durum, insanın iç dünyasında meydana gelen ve onu duygusal olarak rahatsız eden bir oluşumdur.

**f) Psikolojik Bozukluklar:** Psikolojik bozukluklara sahip bireylerde endişe, onların kişiliğinin sürekli bir özelliği halini almaktadır. Bu tür endişeye kapılan bireylerin günlük hayatın belirsizlik ve karmaşıklığına dayanabilme düzeyleri düşüş göstermektedir.

Sonuç olarak endişe ile stres arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Stres ile endişe, sonuçları ve etkileri açısından birbirine son derece yakın iki kavramdır. Bununla birlikte birçok kaynak stresin endişeyi de kapsayan daha geniş bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.

### 2.1.3.3. Çatışma

İfade olarak soğuk ve istenmeyen bir kavram gibi düşünülen çatışma, hemen hemen bütün canlılar için doğal bir olaydır. Hele de diğer canlılardan daha fazla düşünen, algılayan, öğrenen ve yaradılışında farklı renk, fizik ve zeka düzeyinde, sevgileri, inançları, değerleri, anlayışları hatta dünyadaki sayısı kadar farklı parmak izine sahip insanlar için kaçınılmazdır. Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmaması, bir seçeneği tercih etmede bireyin veya grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması veya bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilmektedir (Aksoy, 2005: 339).

Daha kısa ifadeyle çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar olarak da tanımlanabilir (Eren, 2005: 119). Bir başka tanıma göre çatışma, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun bir davranış alternatifi seçmekte güçlüğüne uğramasıdır (Bumin,1990: 17).

Kaynakların kıt olması, sınırlı güç ve statüyü elde etme isteği çatışmanın doğmasına neden olabilir. Ortaya çıkan çatışma durumunun sonucunun olumlu ya da olumsuz olması neredeyse tamamen onun nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışmayı

ilişkileri yıkan olumsuz bir gelişme olarak görmemek gerekir. Etkili bir şekilde yönetildiğinde çatışma bir organizasyonda enerjinin veya yaratıcılığın birincil kaynağı olan değerli bir sürece de dönüşebilir. Çatışmayı yok saymak güvenli ve akılcı olan yol değildir. Aynı şekilde bir çatışmayı çözülmesi ya da kaçınılması imkânsız görmekte yanlıştır. Çatışmada her zaman bir kazanan ve bir kaybeden olacak diye bir şey yoktur. İyi ve etkili bir şekilde yönetildiği zaman çatışmadan olumlu sonuçlar alınabilir (Barutçugil, 2002: 121). Çatışmanın olumlu şekilde yönetilmesi ve uzlaşma sağlanması ile var olan enerjinin en iyi şekilde kullanılması sağlanır. Olumsuz gibi görünen bir çatışma durumdan büyük faydalarla çıkmak çatışmanın en iyi şekilde yönetilmesine bağlıdır.

Çatışma bireyle birey, bireyle grup, grupla grup arasında gerçekleşebilir. Çatışma ister bireyler arasında olsun, ister gruplar arasında olsun, isterse de birey ve gruplar arasında olsun eğer etkili bir şekilde yönetilemezse kişiyi strese sokabilir. Ancak çatışma ile stres arasındaki ilişki sanıldığı gibi bu kavramların özdeşliğinden ziyade, çatışma durumlarının stresin ortaya çıkmasına sebep olmasıdır. Çatışmalar başlangıcı, sebepleri ve sonuçlarının izlenmesi mümkün olan ve sürekliliği olmayan durumlardır. Oysa stresin en önemli özelliğinden birisi sürekliliğidir. Buna göre stres boyutları ve kapsamı bakımından çatışmaları aşan ve daha başka alt unsurları da içine alan bir süreçtir (Eroğlu, 2000: 307).

## **2.2. STRES TÜRLERİ**

Başlıca stres türlerini; fiziki çevreden kaynaklanan stres, iş konusundan kaynaklanan stres, psiko-sosyal özelliklerden kaynaklanan stres, olumlu-olumsuz stres, kısa-uzun süreli stres olarak beş başlık altında toplayabiliriz.

### **2.2.1. Fiziki Çevreden Kaynaklanan Stres**

Kişilerin yaşadıkları ve çalıştıkları doğal, fiziki ve coğrafi çevreyle ilgili birtakım değişimler, kişilerin fizyolojik ve psikolojik dengeleri üzerinde etkili olmaktadır. İnsanların doğal-fiziki çevreyle olan uyumlarını bozan bu değişkenleri

gürültü ve titreşim, aydınlatma ve atmosfer ve hava koşulları başlıkları altında toplanabilir.

### 2.2.1.1. Gürültü ve Titreşim

Bireyin ya da toplumun rahatını ve sağlığını olumsuz yönde etkileyebilen ve istenmeyen bir ses olarak ele alınan gürültü, ani olarak meydana geldiği zaman, insanda ani korkulara ve şoklara neden olmaktadır. Gürültünün insan sağlığı üzerindeki etkilerini, fizyolojik olarak, geçici ya da kalıcı işitme hasarları, kan basıncında artış ve nabızda hızlanma, dolaşım sisteminde değişiklikler, ani refleksler, ürkme, uyku bozukluğu ve yorgunluk, psikolojik olarak ise davranış bozuklukları, korku, rahatsızlık, tedirginlik, zihinsel etkinliklerde yavaşlama ve iş veriminin azalması olarak sıralamak mümkündür (Işıkhan, 2004: 126). Bununla birlikte gürültü bütün yeteneklerimize zarar verir. Karar verme yeteneğimizi zayıflatır ve hareketlerimizin netliğini azaltır. Başarıımızda azalmaya neden olur ve kişiliğimizi daha aşağı bir düzeye çeker. Bizi, sinirli, karamsar ve aksi bir insan yapar (Kaya, 2006: 47).

Gürültü strese sebep olan en önemli faktörlerden biridir. Gürültülü bölgede yaşamak kişiyi strese sokar. Dünyanın en yoğun hava trafiğinin yaşandığı Los Angeles Havaalanı çevresinde yaşayanların yüksek tansiyon, koroner kalp hastalığı ve intihar oranının sessiz bölgede yaşayanlara göre daha yüksek olması bunun bir kanıtıdır (Batlaş ve Batlaş, 2004: 61).

Yönetici gürültülü çalışma ortamını düzenlemek zorundadır. Çünkü gürültü, bireyde hem fiziksel hem de psikolojik rahatsızlıklara neden olmaktadır. Gürültü, iş görenin sinirsel ve fiziksel sisteminin dengesini bozmasının yanında, işletmede; kaynakların etkin ve verimli kullanılamamasına, enerji savurganlığına ve gereksiz harcamalara da neden olur. Sürekli gürültülü ortam, bedenin dışında yer alan bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gürültülü çalışma ortamı, bireyin duyu organlarının algıma fonksiyonunu bozmakta, bireyin işine yoğunlaşmasına engel oluşturmaktadır (Erdal, 2009: 41).

Titreşim ise, bir cismin çeşitli yönlere doğru yer değiştirmesi olayıdır. Özellikle gürültüyle birleştiği zaman tehlike oranı yükselir (İncir, 1980: 97). Hem gürültü hem de titreşim bireyi strese sokar.



### 2.2.1.2. Aydınlatma

Yetersiz ışıklandırma görme alanını daralttığı gibi, nesnelerin açık bir şekilde görülüp algılanmasını da engeller. Aynı zamanda aşırı ışıklandırmada nesneyi parlatıp nesnenin tam olarak görülmesini engeller. İş yerlerinde yapılan araştırmalar yetersiz ve aşırı ışıklandırma iş kazalarına sebep olduğunu ortaya koymuştur. Işıklandırmanın aşırı veya yetersiz olması iş kazası olma ihtimalini artırdığı gibi, gözleri yorar, göz sinirlerini yıpratır ve zayıflatır, hatta körlüğe bile sebep olabilir (Kırel, 1991: 50).

Aydınlatma ile örgüt performansı ve stres arasında çok yakın bir ilişki vardır. İyi bir ışıklandırma hem erken yorulmayı önler hem de insanları güdüleyerek iş verimini artırır. Çalışanlar genellikle gün ışığına yakın bir ışıklandırmayı tercih ederler. Gün ışığına yakın bir ışıklandırma bireylere çalışma sırasında ferahlık verir. Kötü ışıklandırmanın getirdiği yorgunlukla birleşen can sıkıntısı, çalışanın hem dikkatini dağıtır hem de moral olarak yıpratıp, sinirli kılar. Moral üzerindeki olumsuz etkilerinin yanında kötü ışıklandırma göz sinirlerini yıpratır, zayıflatır, geçici veya daimi körlüklere yol açar (Eren, 2001: 280).

### 2.2.1.3. Atmosfer ve Hava Koşulları

Çalışma yerinin sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması önemlidir. Normal seviyenin dışındaki sıcaklık düzeyleri, çalışanda sinirlilik, verimlilikte düşüş, çabuk yorulma, iş kazalarında artış, baş ağrısı ve tatminsizlik yaratır. Diğer yandan teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbondioksit oranı da %2,4'ün üzerine çıkarsa, sağlık için tehlikeli durumlar ortaya çıkar, hatta bu durum bayılma ve boğulmalara da neden olur (Alberchet, 1988: 51).

Çalışılan yerdeki atmosfer ve hava koşullarından, sıcaklığın çok yüksek ya da düşük, nemin çok fazla ya da az ve hava akım hızının çok fazla ya da düşük olması önemli derecede stres yaratmakta ya da çeşitli hastalıklara neden olmaktadır. Atmosfer ve hava koşulları, stresle yakından ilişkili olup örgüt performansını da etkilemektedir. Olumsuz atmosfer ve hava koşulları örgüt çalışanları üzerinde istenmeyen etkiler yaratmakta ve çalışanın verimliliğini de düşürmektedir (Erdal, 2009: 42).

### 2.2.2. İş Konusundan Kaynaklanan Stres

İnsan yaşamında stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Çünkü insanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır (Bingöl, Naktiyok, 2001).

Olaylar karşısında herkes stresi hisseder; ancak her insanın stresten etkilenmesi farklıdır. Çevredeki stres kaynakları araştırmacılar tarafından az çok belirlenmiştir. Bunlar, ağır iş yükü, ilişkilerde yaşanan sorunlar, yalnızlık, maddi kaygılar, sık değişen çevre şartları, modern toplumun iş yerlerinde yaşadığı stres kaynağı olarak ortaya konmuştur. Bu, kişinin kendi sorumluluklarını etkileyecek kararlara katılmaması, performans konusundaki acımasız ve makul olmayan istekler, işverenle çalışanlar arasındaki iletişimler, çözümsüzlükler, iş güvenliğinin olmaması, uzun çalışma saatleri, evden ve aileden uzun süre uzak kalmalar, iş yeri politikaları, çalışanlar arasındaki çatışmalar, haksızlıklar ve fiziksel şartlar olarak sayılabilmektedir (Yavuz, 2005: 41).

Her insanın strese gösterdiği tolerans farklı olmasına rağmen, iş yerinde stres yaratan faktörlerin çoğu ortaktır. İş konusunda stresi artıran en önemli faktörlerden biri teknolojidir. Bilgisayarın iş ortamına getirdiği hızdan dolayı insanların çalışma hızı ve onlardan beklenen verimde beraberinde artmıştır. İnsanlar çoğu zaman bu hıza ayak uydurmamış ve dolayısıyla da strese girmişlerdir. Bu duruma verilen isim ise “Tekno – Stres” dir. İş konusunda stresi artıran bir diğer faktörde kötü yönetimdir. Sebepsiz baskılar, belirsiz kariyer planlaması, uzun çalışma saatleri, kötü iletişim gibi faktörler, daha ucuza ve daha hızlı iş üretmek için elemanları daha çok çalıştırmaya odaklı yöneticiler stres düzeyini arttırırlar. Adil olmayan ücret sistemi de iş görenin stresini arttıracaktır. İş gören çalıştığı arkadaşı ile aynı işi görüp de daha az ücret alırsa bu durum onun moralini bozacaktır (Oktay, 2005: 112).

### 2.2.3. Psiko-Sosyal Özelliklerden Kaynaklanan Stres

İnsan hayatında karşılaşılan psiko-sosyal stresler üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar günlük stresler, gelişimsel stresler, hayat krizleri niteliğindeki streslerdir.

#### 2.2.3.1. Günlük Stresler

Günlük yaşamda insanlar sık sık kendi istekleri ile çevre koşulları arasında kalarak çatışma yaşayabilirler. Yapılan araştırmalara göre, stres vericiler olarak günlük sıkıntılar insan psikolojisini olumsuz yaşam olaylarından daha güçlü bir şekilde etkilemekte, stresin yaygınlaşmasında ve bireyin psikolojisinin bozulmasında kritik bir rol oynamaktadır. Eckenrode, Reich ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarında bir gün, hafta ya da ay boyunca ortaya çıkan küçük istenmeyen olayların birikimi sonucunda kişinin uyum sürecinin bozulduğunu ve olumsuz duygulara yol açtığını öne sürmüşlerdir. Günlük olayların olumsuz duygulara yol açmasının nedenlerinden biri de kişinin pek çok stres yaratan durumla bir arada kalmasıdır. Günlük olayların olumsuz duygulara yol açmasının nedenlerinden bir diğeri ise o gün ortaya çıkan bir olayın kişinin kendisini ya da yaşam ile ilgili temel inançlarından birini tetiklemesidir. Bu durumu bir örnekle açıklayan Lazarus kişinin tam sokağa çıkacakken ayakkabı bağının kopması, "yaşamını kontrol edemediği" ile ilgili temel inancını tetikleyebilir ve hatta ayakkabının bağının kopmasının kendi yetersizliğinden kaynaklandığını düşünerek olumsuz düşünce ve duygular içine girebileceğini söylemektedir. Dohrenwend ve Dohrenwend ile Brown ve Harris de günlük olayların, kronik sıkıntıların veya devam etmekte olan zorlukların göstergeleri olabileceğine dikkat çekmişlerdir. Bununla birlikte 1989 yılında Kendall ve Watson günlük olaylarla depresyon arasındaki ilişkilerin çok kuvvetli olmadığını, günlük olayların olumsuz yaşam olayları ile depresyon arasındaki ilişkilerin açıklanmasında rol oynayan ara değişkenlerden biri olduğunu ifade etmişlerdir (Tuğrul, 2010; Aydın, 2006: 9).

Günlük stresler, günlük hayatın basit gerilimleridir. Çeşitli durumlarda ve çeşitli olaylar karşısında veya kişilerin birbirleriyle çelişen amaçları ve ihtiyaçları sebebi ile ortaya çıkar. Trafikte sıkışmak, karşılaşılan herhangi bir terslik, evde işlerin aksaması, yanan yemek gibi örnekler çoğaltılabilir.

### 2.2.3.2. Gelişimsel Stres

Gelişimsel stres, gelişimsel nitelikteki olayların sebep olduğu streslerdir. Burada söz konusu olan çocuk veya yetişkinin kronolojik durumu ile ortaya çıkan gelişmelerdir. Bu gelişim basamaklarının sağlıklı ve başarılı bir şekilde yaşanmaması olumsuz stres verici etkiler doğurur. Örneğin çocukluk döneminde okula uyum, ergenlik döneminin fizyolojik ve psikolojik değişimlerine uyum, evden ayrılma, yetişkinlikte iş hayatına uyum, aile kurma, anne-baba rollerine uyum, orta yaşın sonlarında menapoz ve andropoz gibi değişmelere uyum stres yaratabilir. Görüldüğü gibi kişinin yeni uyum sağlamasını gerektirecek her olay, değişim yararlı olsa da olmasa da strese neden olur (Ulu, 2010).

Havighurst gelişimsel stresin başarılı bir şekilde atlatılmasının ergeni mutlu kılacağını ve ileride karşılaştacağı olaylarda başarılı olmasını kolaylaştıracağını; başarısız olmasının ise mutsuzluk ve topluma uyum sorunlarının yanı sıra karşılaştacağı olaylarda başarısının düşük olacağını söylemektedir. Rice, Hermen ve Petersen'e göre bireysel özellikler ve sosyal destek kaynaklarının yetersizliği ya da uygunsuzluğu gelişimsel stresle başa çıkmayı engellemektedir (Aydın, 2006: 10).

### 2.2.3.3. Hayat Krizleri Niteliğindeki Stresler

İnsanların yaşamlarındaki köklü değişiklikler, onlarda çeşitli uyum bozukluklarına neden olmaktadır. Hayat krizleri niteliğindeki bu stresler her hayata başlı başına biçim verecek nitelikteki olayların yarattıkları streslerdir. Örneğin ciddi hastalıklar, doğum, aile bireylerinin ölümü, işten çıkarılma vb. kısacası bu stres aile hayatlarında meydana gelen değişikliklerdir (Batlaş ve Batlaş, 2004: 59-60).

Araştırmacılar, insanlarda stres yaratan olguları listeler halinde düzenleyerek, olguların her birine bir ağırlık katsayısı vermişlerdir. Katsayılar, söz konusu olguların, kişi üzerindeki stres yaratma gücünü gösterir. 1967 yılında T. H. Holmes ile R. H. Rahe tarafından oluşturulan listede, 43 stres oluşturucu etmen yer almıştır. Bu etmenlere, kişilerin verdikleri önem puanına göre oluşan ortalama puanlar, 100 ile 11 puan arasında değişmektedir. Stres kaynakları ile kişinin sağlık durumu arasındaki ilişkiyi

ortaya çıkarmaya çalışan araştırmacılar, stresin insanın vücut direncini azalttığını ve hastalanma olasılığını yükselttiğini ortaya koymuştur (Tutar, 2004: 211).

Yaşam düzeyimizdeki değişikliklerin hızı ve çevremizde yer alan olaylar dizisinin bizi ne ölçüde stresle karşı karşıya bıraktığı aşağıdaki stres envanterinde gösterilmektedir.

**Tablo 2.1.** Stres Envanteri

STRES ENVANTERİ		
1.	Eşlerden birinin ölümü .....	100
2.	Boşanma .....	73
3.	Eşlerin ayrı yaşamaları .....	65
4.	Hapislik .....	63
5.	Yakın aile bireylerinden birinin ölümü .....	63
6.	Kişisel hastalık ve yaralanma .....	53
7.	Evlenme .....	50
8.	İşten atılma .....	47
9.	Evlilikte barışmalar .....	45
10.	Emeklilik .....	45
11.	Aile fertlerinden birinin sağlığındaki değişiklikler .....	44
12.	Hamilelik .....	40
13.	Cinsel sorunlar .....	39
14.	Aileye yeni birinin katılması .....	39
15.	İşe yeniden uyum sağlama .....	39
16.	Parasal durumdaki değişiklikler .....	38
17.	Yakın bir arkadaşın ölümü .....	37
18.	İş alanının değişecek olması .....	36
19.	Eşler arasındaki tartışma sayısındaki değişme .....	35
20.	10.000 \$ üzerindeki ipotek .....	31
21.	İpoteğin haczi .....	30
22.	İşteki sorumlulukların değişmesi .....	29
23.	Çocuğun evden ayrılması .....	29
24.	Kayınvalide ve kayınpeder ile sorunlar .....	29
25.	Olağan üstü kişisel başarı .....	28
26.	Kadının işe başlaması veya ayrılması .....	26
27.	Okula başlamak veya bitirmek .....	26
28.	Yaşam koşullarındaki değişiklik .....	25
29.	Kişisel alışkanlıkların değiştirilmesi .....	24
30.	Üst yöneticilerle sorunlar .....	23
31.	İş saatlerinde veya koşullarında değişme .....	20
32.	Ev değişikliği .....	20
33.	Okul değişikliği .....	20
34.	Eğlence değişikliği .....	19
35.	Dinsel faaliyetlerdeki değişiklik .....	19
36.	Sosyal faaliyetlerdeki değişiklik .....	19
37.	10.000 \$ altındaki ipotek .....	17
38.	Uyuma alışkanlıklarının değişmesi .....	16
39.	Aile toplantılarının sayısındaki değişiklikler .....	15
40.	Beslenme alışkanlıklarındaki değişiklikler .....	15
41.	Tatil .....	13
42.	Noel .....	12

**Tablo 2.1.** Stres Envanteri Devamı

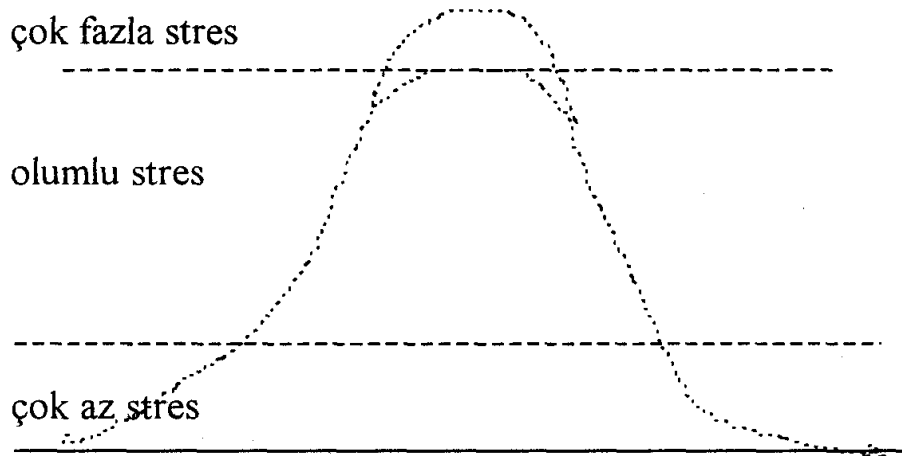
43.	Küçük yasadışı faaliyetler .....	11
-----	----------------------------------	----

**Kaynak:** (Ertekin, 1993: 33-34).

#### 2.2.4. Olumlu-Olumsuz Stres

İki tür stres vardır. Bunlardan biri olumlu stres diğeri olumsuz streştir. Olumlu stres: olumlu sonuçlar yaratan streştir. Başka bir tanımla olumlu stres, amaca ulaşırken bireyi kaygı yerine yaratıcılığını kullanmaya yönelten, kişiye doyum ve yaşama sevinci veren streştir. Olumsuz stres ise olumsuz sonuçlar yaratır. Olumsuz stres bireyin kendisine olan güvenini kaybetmesine neden olan, bireyi yetersizlik duygusuna sevk eden, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaratan streştir (Akat, 2002: 516).

Yerkes-Dodson kanununa göre olumlu stres, çok fazla stresle çok az stres arasında kalan streştir.



**Şekil 2.1** Yerkes Dodson Kanunu

**Kaynak:** (Türk, 1997: 12).

70'li yıllardan bu yana yıkıcı streslerle yapıcı stresler, olumlu zorlanmalarla olumsuz zorlanmalar birbirinden farklı kavramlarla anlatılmıştır. Jessie Bernard stresi "zevk veren" ve "zevk vermeyen" olarak ikiye ayırmıştır. Bu ayrımı da "Eustress" ve "Distress" kavramları ile tanımlamıştır. Eustress kavramı yaşandıkça neşe, canlılık ve

kazanç sağlayan istenilen bir durumdur. Distress kavramı ise bunun tam tersidir (Batlaş ve Batlaş, 2004: 67).

Stresle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda insanın stres davranışının yalnızca bir boyutu ele alınmış ve temel olarak "distress-zararlı stres" üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarında bazı bireylerin stres karşısında zayıf duruma düşüp ciddi hastalıklara yakalanmalarına karşılık, bazıları için stres performanslarını arttıran bir etken "Eustress-yararlı stres" olmuştur. Yapıcı stres birey ve örgüt için yapıcı bir eylem yoludur. Eustres denilen bu tür stres, bireyin çevresiyle dengeli bir ilişki kurmasında başarısını arttırmaktadır (Pehlivan, 1995: 59).

İyi stres bedenin kendini savunması ve güçlüklerin üstesinden gelmesidir. Uyum sağlama, zorluklarla başa çıkmayı öğrenme ve hatta zorluklara karşı daha dirençli olma gibi özellikler iyi stresin yararlı yönleridir. Olumlu stresle kişi daha iyi bir performans sergiler ve mutlu olur (Conlon, 2001: 84).

Orta düzeye kadar olan stres seviyesi performansı arttırmasına rağmen aşırı yüksek stres bir bireyin fiziksel ve moral sistemlerini çok yükleyebilmesinin yanında onları bozabilmektedir. İnsanlar aşırı stresten dolayı hastalık çeker gibi ızdırap çekebilmektedir. Yıkıcı stres, iş görenlerin ve örgütlerin işlerini yerine getirememesine yol açar. Orta düzeyde stresin verimliliği arttırmasına karşılık, aşırı düzeydeki stres iş görenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozar ve aşırı yüklenmesine neden olur. Yoğun stres çalışanlarda, devamsızlık, devir, hata yapma, iş kazalarında artış, doyumsuzluk ve performans düşüklüğü gibi tepkilerin ortaya çıkmasına neden olur (Şimşek, 2005: 30).

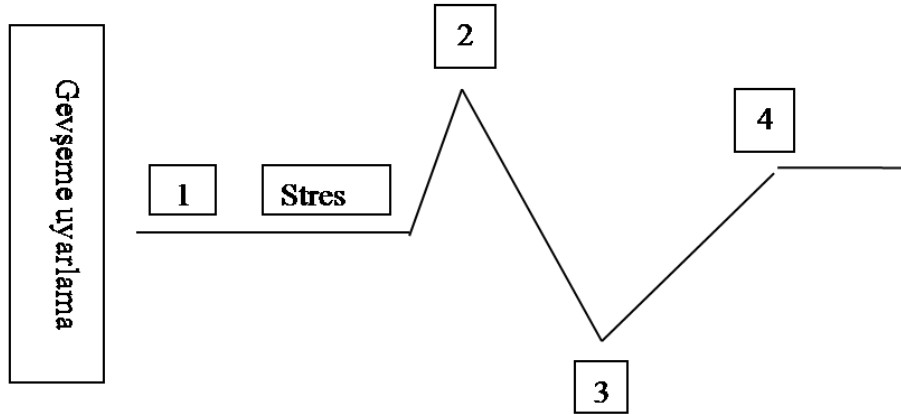
Aşırı stres kişinin kendisine olan güvenini kaybetmesine, aşırı kaygı duymasına, kendisini yetersiz, çaresiz ve umutsuz hissetmesine neden olduğundan dolayı bireyin başarısını olumsuz yönde etkiler. Çok az streste gevşemeye neden olduğu için kişinin mücadele etmesini engeller. Hem aşırı stres hemde çok az stres bireyi olumsuz yönde etkilediğinden dolayı bunlar olumsuz streslerdir. Bir amaca ulaşırken bireyi kaygı yerine yaratıcılığını kullanmaya yönelten, kişiye doyum ve yaşama sevinci veren orta seviyede ki streste olumlu strestir.

### 2.2.5. Kısa-Uzun Süreli Stres

Kısa süreli stres, kişinin belirli bir stres kaynağına yönelip onunla şöyle ya da böyle başa çıkmaya çalıştıktan sonra gevşeyebildiği, gündelik işlerine devam edebildiği stres türüdür.

Kısa süreli strese maruz kalan kişinin nabız atışında artış, kaslarında gerilme beyin dalgalarında hızlanma ve kan şekerinde artış olacaktır. Böylece kişinin vücudu gerilimin kaynağına karşı duyarlı ve harekete hazır hale gelecektir. Gerilim atlatıldıktan sonra sistemdeki değişiklikler eski düzeyine düşecektir (Altuntaş, 2003: 17).

Kısa süreli strese maruz kalan kişi, karşılaştığı olay karşısında strese girse de kısa bir süre sonra günlük yaşamına devam eder. Kısa süreli stres kişiyi tetiklediği için kişinin işini verimli ve etkin bir şekilde yapmasını sağlayacaktır. Önemli olan kişinin stresi kısa bir sürede atlatmayı başarmasıdır.



1. Nokta stres öncesi düzeydir.
2. Nuktada strese tepki olarak bedensel tepkiler ortaya çıkmıştır.
3. Nokta, stresli durumdan sonraki gerginliğin giderildiği, gevşeme dönemidir.
4. Nokta bedensel işlevlerin stres öncesi düzeye dönüşünü göstermektedir (Şahin,1998: 40).

**Şekil 2.2.** Kısa süreli stres

**Kaynak:** (Şahin,1998: 40).

Şekilde görüldüğü gibi stres veren bir durumla karşılaştığında kişinin stres seviyesi yükselir (2) ve kişi olaya bedensel tepkiler vermeye başlar. Stres veren durum çözümlendiğinde ise kişide gevşeme olur ve stres düzeyi stres öncesi düzeyden daha



aşağı bir seviyeye iner (3). Belli bir süre sonra kişinin bedensel işlevlerini normal şekilde yapmasıyla stres düzeyi stres öncesi seviyeye yükselir (4).

Günlük hayatta, her stresli durum ortaya çıktığı anda başa çıkmaya çalışıp, daha sonra hemen stres öncesi düzeyimize dönebilirsek, bedenimiz ciddi bir zarar görmez. Buna karşın, şu ya da bu nedenle yaşadığımız stresi göz ardı edip, başa çıkmak için çaba göstermezsek, zarar görmemiz kaçınılmazdır (Garipoğlu, 2007: 20).

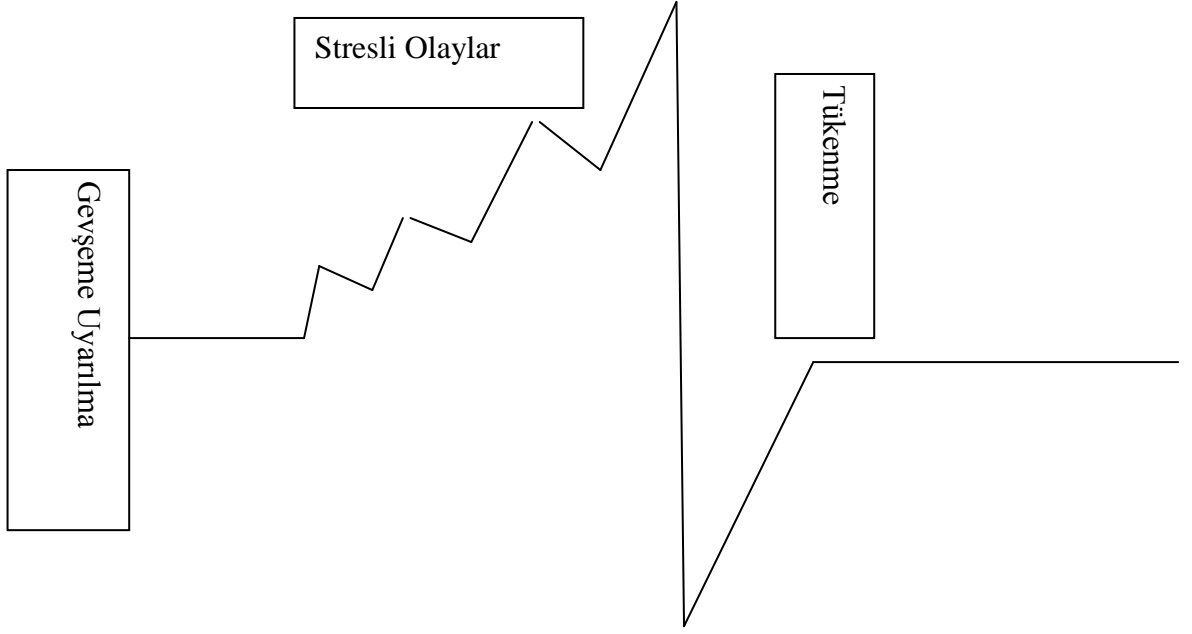
Uzun süreli stres, diğer bir deyişle kronik stres, kişinin beden dengesini bozan, sürekli gerilim yaratan kesintisiz stres türüdür.

Çözülebilir türden stresli durumlar, çok sayıda olduğu zaman yani üst üste geldiği takdirde uzun süreli strese neden olabilir. Örneğin, çocuğunuz hasta, bir iş için size tanınan süreyi bir hafta aştınız, sekreteriniz izinde, bir toplantıya geç kaldınız. Tek tek bakıldığında hepsinin üstesinden gelmek mümkündür. Ancak kısa aralıklarla bir araya geldiklerinde sorun oluştururlar. Her stres kaynağı tek başına bedenimizin tepki göstermesine neden olur. Kaygılı olursunuz, bedensel işlevleriniz artar. Daha ilk stres kaynağı ile başa çıkma fırsatı bulmadan, bir ikincisi, sonra üçüncüsü ve diğerleri gelirse gafil avlanırsınız. Bir süre sonra bunlarla başa çıkma fırsatı bulamazsınız. Stres öncesi düzeye dönemeyebilirsiniz (Altuntaş, 2003: 17).

Uzun süreli stresi sürekli yaşayanlar, fiziksel hastalık ya da sinir bozukluğu sonucu zorunlu olarak sakinleşmedikleri sürece, bu kronik stres örüntüsü kolay kolay kırılmaz (Şimşek, 2005: 31).

Uzun süreli gerilim, yüksek ve kesintisiz stres kaynağı organizmanın sınırlarını zorlamakta ve kaynaklarını tüketmektedir. Kronik stresin zararlı etkilerinden kaçınabilmek için, bedenin strese gönderdiği fiziksel tepkilerin bilincinde olunması gereklidir. Her bir stres kaynağıyla ortaya çıkar çıkmaz baş edilmeye çalışılması, stres düzeyinin olumlu seviyede tutulması gereklidir (Garipoğlu, 2007: 20).

Şekilde görüldüğü gibi stres yaratan durumlar üst üste geldiğinde kişi uzun süreli strese maruz kalır ve stres öncesi döneme dönemeyebilir. Stres verici olay çok ciddiye ve uzun süre devam ederse kişi direnç gösteremez ve tükenme aşamasına gelir. Bu durum sonucunda bedensel hastalıklar hatta ölüm bile meydana gelebilir.



**Şekil 2.3.** Uzun süreli stres

**Kaynak:** (Şahin,1998: 42).

## 2.3. STRESİN KAYNAKLARI

Stresin kaynakları bireysel ve örgütsel stresin kaynakları şeklinde ikiye ayrılır. Bireysel stresin kaynaklarının başlıcaları kişilik, motivasyon etkileri, duygusal sebepler ve bireysel farklılıklardır. Örgütsel stresin kaynaklarının başlıcaları ise aşırı iş yükü, rol çatışmaları ve rol belirsizliği, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike unsurlarının varlığı çalışma şartları, ücret sistemi, kariyer engeli ve baskısıdır.

### 2.3.1. Bireysel Stresin Kaynakları

Stres kaynakları herkeste aynı etkiyi doğurmaz. Bazı kişiler bir sorunun üstesinden gelmede diğerlerine oranla daha başarılı olabilir. Bazı kişiler ise stres kaynağından çok çabuk etkilenebilir. Bu kişisel farklılıkları dört temel değişken içerisinde sınıflandırabiliriz.

#### 2.3.1.1. Kişilik

Kişilik, olaylara ve durumlara verdiğimiz tepkiyi şekillendiren en güçlü etmendir (Kirsta, 2004: 22). Yapılan araştırmaların çoğu, kişilik tipinin yaşanan stres ve

fiziksel zarar üzerindeki etkilerinin neler olabileceğini kapsamaktadır. Kişilik ilk olarak Friedman ve Rosenman tarafından araştırılmış ve A tipi kişilik olarak adlandırılmıştır. Daha sonra A ve B tipi kişilik olarak ikiye ayrılmıştır. Bireylerde rastlanan bu iki tip kişilik de sabit kişilik özellikleridir (Şimşek, 2001: 222).

A tipi kişilik özelliğine sahip olan kişiler; idealist, mükemmeliyetçi, amaçlara ulaşmada dinamik, hareketli, mücadeleci, başkalarının önüne geçmek için hırs yapan, sürekli rekabet etmekten hoşlanan, kaybetmeyi içine sindirmeyen, öfkeli, saldırgan ve düşmanlık duygularını kolayca ortaya koyan, eleştirmekten kaçınmayan, verilen işi zamanında bitirme gayreti içinde olan, aceleci, verdiği söze sadık, sorumluluk duygusu yüksek, hepsi olmasa bile birçoğu bencil, kendi çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan, başarıya erişmek ve kazanmak için işlerini her şeyden daha çok önemseyen, kişilerdir. Bu kişilikte olan insanların başarısızlığa tahammülü yoktur. İnsanlarla sürekli çatışan, onlar tarafından kıskanılan bu kişiler sürekli stres altındadırlar ve genç yaşta stresin getirdiği sorunları yaşarlar (Eren, 2004: 305-306).

A tipi kişiliğe sık olarak yöneticilerde rastlanır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin %60'ının A tipi, %12'sinin B tipi kişiliğe sahip olduğuna ulaşılmıştır. Yani A tipi kişilik özelliğine sahip olan kişiler organizasyon üst kademelerinde daha fazla yer almaktadır (Şimşek vd., 2001: 222).

A tipi kişiliğin tam karşıtı olan kişilik özellikleri B tipi kişilik olarak adlandırılır. B tipi insanlar mükemmelere erişmek için çaba göstermezler. Bu kişiler katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Heyecan ve telaşa kapılmazlar, sakin ve yumuşak kimselerdir. Başarı konusunda aşırı hırslı olmadıklarından zaman baskısını ve sınırlamasını hissetmezler, sorumluluk duyguları yüksek değildir. Çok kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. Rekabetten etkilenmezler. Aşırı iş yükünden hoşlanmayan bu kişiler amirleri tarafından başarılarının takdir edilmesine de çok önem vermezler. Kendilerine, ailelerine ve hobilerine zaman ayırırlar. Daha sosyaldirler. Kusursuzluk arayışında olmadıklarından dolayı astları onlarla çalışmaktan zevk duyar. Kendilerine ve diğer insanlara karşı toleranslıdırlar ve hatayı affedicidirler. Bu tip kişiliğe sahip kişiler stresi daha az hissederler (Eren, 2004: 305-306; Şimşek vd., 2001: 222).

Rosenman ve Friedman 3500 kişi üzerinde 8,5 yılı aşkın süre araştırma yaparak A ve B tipi kişiliği karşılaştırmıştır. Bu araştırma sonucunda A tipindeki kişilerin kalp

hastalığına daha eğimli olduğu, ikinci bir kalp krizine beş kat daha fazla eğilimli olduğu ve B tipi bireylerle karşılaştırıldığı zaman kalp krizinin iki kat daha tehlikeli olduğu sonucuna varılmıştır (Akat, 2002: 421). A Tipi kişiliğin yukarıdaki özellikleri de dikkate alındığında stres ve strese bağlı rahatsızlıkları daha fazla yaşamalarının sebebi kolayca anlaşılmalıdır. Ancak son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar, A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla stresle daha kolay baş edebildiklerini göstermektedir. A tipi kişilik özelliklerinin kötü olarak algılanmaması gerekir. Kötü sonuçlar doğuran yönü, A tipi kişiliğe sahip bireylerin hızlı tempolarından kaynaklanan aşırı öfkeli ve sabırsız olmaları ve bu sebeple karşılarındaki bireylerle çatışma yaşamasıdır. Ayrıca A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine daha fazla sayıda yükselmelerine rağmen, en başarılı tepe yöneticilerinin B tipi kişiliğe sahip olan yöneticilerin olduğu kanıtlanmıştır. Çünkü karar verirken sakin ve rahat olmak başarıyı ve verimliliği artırır. Bu özelliklerde B tipi kişiliğe aittir. Tablo 2.2’de A ve B tipi kişilik özellikleri karşılaştırılmıştır (Türk, 2005: 111).

**Tablo 2.2.** A ve B tipi Kişilik Özelliğinin Karşılaştırılması

A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
Güçlü bir motivasyon	Yarışmada aşırıya kaçmama
Saldırganlık ve yüksek ihtiras	Sosyal değerler için fazla kaygılanmama
Yarışmacı kişilik	Zamanın esiri olma
Her şeyin çabuk bitmesi konusunda baskı altında olma	Nadiren sabırsızlık
Orkestra şefi kişilik yapısı	Ekipte kolayca çalışma
Zamansızlıktan yakınma	Kendisine daha fazla zaman ayırma
Kendine aşırı güven	Karar vermede aceleci olmama
Karar vermede çabukluk	Özel hayatı ile iş hayatı arasına kolayca sınır koyabilme
İşinde yüksek kaygı	Eve döndüğünde günlük kaygılardan tamamen uzaklaşabilme vb.
Randevularına tam saatinde gitme ve başkalarından da aynı duyarlılığı bekleme	
Tartışırken çok açık ve kesin tavır koyma	
Astları ve mesai arkadaşlarına nazaran çalışırken daha az zaman kaybetme	
Duyarlı bir kişilik yapısı	
Yüksek verimlilik standartları koyma ve bunlara ulaşma	
Enerjisini planlama	
Az dinlenme, az spor yapma vb.	

**Kaynak:** (Akat: 2002: 421).

### 2.3.1.2. Motivasyon Etkileri

Motivasyon insan davranışlarının istenilen doğrultuda harekete geçirilmesidir. Bireylerin yaşamlarında gidermeleri gereken biyolojik ve psikolojik gereksinimleri

vardır. Bu gereksinmelerinin eksikliği halinde kişi uyarılır ve davranışa geçer. Bu davranış ihtiyacın tatmin edilmesi içindir. Eğer davranış ihtiyacı tatmin ederse kişinin doyumu sağlanır. Organizasyonlarda bireyin birincil ve ikincil ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişi strese girer ve verimliliği düşer. Hatta stres güdülemeyi ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, kazaları arttıran bir etmendir (Garipoğlu, 2006: 26-27).

Motivasyon faktörleri ile stres arasındaki ilişki incelendiğinde finansal destek, güvenlik, eğitim gibi motivasyon faktörleri sağlandığında stresin azaldığı görülmektedir. Stres ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir. Motivasyon olmazsa stres oluşur. Aşırı stres oluşursa motivasyon olmaz. Optimal stresin kişiyi motive ettiği bilinmektedir.

### 2.3.1.3. Duygusal Sebepler

İnsanların stres diye nitelendirdikleri hisleri farklı şekillerde tasvir edilmiştir. Bunun için kuşku, üzüntü, panik, endişe, gerilim, asabiyet, şaşkınlık, depresyon, korku ve güvensizlik gibi terimleri kullanmışlardır (Newton vd., 1997: 141).

İnsanların yukarıdaki terimlerle tanımladığı duygusal stres, kişinin korkunç bir şey olmasını beklemesidir. Henüz ortada olumsuz bir şey yoktur, fakat kişi istemediği şeyin çok yakında gerçekleşeceğini düşünür. Düşüncelerinde kendine stres yaratmasıyla duygusal stres başlar. Kişilerin olabileceğini düşündüğü sebepler yapay sebeplerdir. Mesela, kişinin hiç gereği yokken başarısız olacağını düşünmesi ya da sevdiği birinin öleceğini düşünmesi birer stres kaynağıdır. Düşüncenin olabilme ihtimali de vardır, olmama ihtimali de. Duygusal stres kişiden kişiye farklılık gösterir ve benzer olaylar kişiliklerine farklı yansır. Çünkü bu kişilerin yaşamları ve değer yargıları farklıdır. Duygusal strese sebep olan bazı durumlar şunlardır (Filiz, 2010):

1. **Zaman Baskısı:** Zaman baskısıyla duygusal stres yaşayan kişiler trafikten dolayı bile stres yaşayabilir. Organizasyonlarda kişilerin zaman baskısını yaşamamaları için iyi planlama yapmaları ve yapacakları işleri bu zaman dilimlerine sığdırmaları gerekir.

2. **Sezgiler:** Birey eğer gerçekleşme olasılığı yüksek olan bir olayı kendisi için olumsuz veya tamamen zararlı olarak değerlendirirse duygusal strese girer. Mesela, patronu, işyerindeki diğer şeflerle tartışan bir şef ortada hiçbir şey olmamasına rağmen kendisinin patronla bir problemi olacağını düşünerek strese girer.
3. **İstenmeyen Olayların Yaklaşması:** Aybaşında ev sahibinin arayacağını düşünen kişinin strese girmesini buna örnek gösterebiliriz.
4. **Durumsal Belirsizlikler:** Ekonomik kriz dönemlerinde kişinin her an işten atılma korkusunu buna örnek gösterilebilir.
5. **Gelecek Kaygısı:** Günümüz de gençlerin üniversiteyi kazanabilecek miyim, bitirdikten sonra bir işe girebilecek miyim kaygıları da duygusal strese neden olabilir.
6. **Etkileşim:** Etkileşimle oluşan streste asıl kaynak bir başka kişidir. Bazen insanlar sıkıntılarını paylaşacak bir kişi ararlar bazen de yalnız kalmak isterler bu durumlar da duygusal strese neden olabilir.

#### 2.3.1.4. Bireysel Farklılıklar

Bireysel farklılıkların başlıcaları yetenek, kalıtsal hastalıklar, demografik ve algısal değişkenler, iş deneyimleri, kontrol odağı vd. dir.

##### 2.3.1.4.1. Yetenek

“Yetenek, eğitim yolu ile bilgi ve beceri kazanma gücünün karakteristik belirtisi sayılan özellikler bütünüdür.” Yeteneklerin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığı günümüzde hala tartışılmaktadır. Yetenek bireylerin bir işi başarıp başaramayacağı noktasında gerek eğitim alanında, gerekse iş hayatında bize fikir vermektedir (Hunt,1994: 13-14).

İnsanlar her zaman kendi yetenek, bilgi ve becerilerine uygun bir işte çalışma imkânı bulamazlar. Bu nedenle ya iş bireyin kapasitesini aşar ya da kapasitesinin altında kalır. Bu durumla karşı karşıya kalan insanlar işlerini benimseyemez. İşini benimseyemeyen bu kişiler başka bir iş arayışına girerler. Çalışanın iş tatminini azaltan

bu durum verimliliği de düşürür ve önemli bir stres kaynağı oluşturur (Güney, 2001: 524).

Çok yetenekli kişiler az yetenekli kişilere nazaran işlerini daha kolay yaptıkları için daha az stres yaşarlar. Yeteneğin yetersiz olması durumunda, kişi aşırı zorlanacağı için, telaşlanacak gereksiz gerginlikler yaşayıp huzursuz olacaktır. Sonuç olarak kişinin kendine olan güveni azalacak ve psikolojik sorunlar yaşayacaktır. Yani kişinin yetenekleri ile işi arasında uyum yoksa bu onu strese sokacaktır.

#### **2.3.1.4.2. Demografik Özellikler**

Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu demografik özellikler olarak sayılabilir.

Kişinin yaşı bireysel bir stres kaynağıdır. Bireyler yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma güçleri azalmaktadır. Bu dönemde, bireyin beyni, bilgiyi kullanmakta yetersiz kalmakta ve vücudunun değişimlere cevap verme kapasitesi düşmekte, stres katlanılmayacak kadar zorlaşmaktadır. Bu durumun birey üzerinde dengeleyici bir etkisi vardır. Bireyler yaşlandıkça tecrübelerine dayalı olarak hırsları azalmakta, başaramayacakları sorumlulukları almamakta ve kendilerine gerçekleştiremeyecekleri hedefler koymamaktadırlar. Stresin en yoğun olduğu dönemler 35-50 yaş aralığıdır. Bu dönemlerde gençlikten kaynaklanan fiziksel güç azalmaya başlamakla birlikte, kariyer gelişim çabaları en üst düzeydedir (Erdal, 2009: 32).

Bayanların erkeklere oranla strese daha az fizyolojik yanıtlar verdikleri ve bunun sonucunda da uzun bir ömre sahip olup, bazı hastalıklara daha az yakalanıp, daha çabuk kurtuldukları bilinmektedir. İş yerlerinde bayanlara yönelik stres faktörleri daha da fazladır. Çoğu zaman bayanların iş yaşamları ile sosyal yaşamlarının karıştığı görülmektedir. Birbiriyle çelişen bu roller kadınlarda strese yol açmaktadır. Ayrıca iş yerlerindeki bayana yönelik taciz de en önemli stres kaynaklarından biridir (Solakoğlu, 2007: 67).

Eğitim düzeyi ile stres arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, eğitim bireylerin stres algılarında farklılıklara neden olmaktadır. Kazanılmış tecrübeler ve

özellikle eğitim düzeyi, stresin ortaya çıkışı, bireyin stresle yüzleşmesi ve stresi yönetmesi açısından etkin faktörlerdir.

Kişinin fiziksel durumu da stres düzeyini etkiler. Bireyin fiziksel açıdan iyi durumda olması strese direnç göstermesini kolaylaştırır. Yapılan araştırmalara göre kişinin fiziksel durumunun iyi olmaması kendine olan güvenini azaltır ve kişiyi strese sokar (Akat vd., 2002: 420).

#### **2.3.1.4.3. Kontrol Odağı**

İlk kez Rotter tarafından 1966 yılında tanımlanan kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde kullanılmıştır. Kontrol odağı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, elde ettikleri sonuçların, ödüllerin, başarı veya başarısızlık durumlarının nelerle ilişkilendirildiği ile ilgili olup; bireyin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine olan inancını ifade etmektedir. Bazı bireylerin kişisel kontrol duygusu yüksekken, bazıları davranışları ile başlarına gelen olaylar arasında ilişki kurmazlar. Bir anlamda kontrol odağı kavramı, çevresel koşulların bireyin başarılarına, başarısızlıklarına belirli bir açıklama getiremediği durumlarda, bunları açıklamak için bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır (Erdal, 2009: 31).

Bir örnekle tanımlamaya çalışacak olursak yapılan herhangi bir sınavdan sonra araştırmacılar tarafından öğrencilere neden kırık not aldıkları sorulur. Kırık not alan öğrenciler ikiye bölünür. Birinci gruptakiler yeterince çalışıp hazırlanmadıklarını, söylemişler. İkinci gruptakiler ise iki farklı cevap verirler. Bazıları hocanın çok zor sorduğunu iddia ederken bazıları da şanssızdık çalışmadığımız yerlerden çıktık demişler (Batlaş ve Batlaş, 2004: 46).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere kişiler başlarına gelen iyi veya kötü olayları hem kendileriyle ilgili hem de başkalarıyla ilgili durumlarla açıklamaya çalışmışlardır. Rotter kontrol odağındaki bu farklılıkları içsel ve dışsal kontrol odağı olarak ikiye ayırmıştır (Bilal ve Dağ, 2005: 58; Dağ, 1991: 11).

- a) **Dış Kontrol Odağı:** Kontrol odağı dışarıda olanlar, hayatları ile ilgili sorumluluk alma konusundaki gayretlerin yararsız olduğuna inanırlar. Çünkü bu kişiler olayları şansa, kadere ve kismete bağlarlar. Bunun dışında birey, olayların



nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilmektedir. Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil de daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre dış kontrollü olarak tanımlanmaktadır.

- b) **İç Kontrol Odağı:** Olay ve durumları kendi davranışına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan bireyin sahip olduğu kontrol odağı inancıdır. İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere, dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler.

#### 2.3.1.4.4. Diğer Faktörler

Stres verici durumlar bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerine göre değişebilmektedir. Stres tepkisi insanın onu değerlendiriş biçimine göre ortaya çıkar. Bir insan için stres verici olarak değerlendirilen bir durum, bir başkası için geçerli olmayabilir (Şimşek, 2005: 50).

Bazı işlerin monoton olması, örgüt ikliminin olumsuz olması, bireyin çalıştığı alanda (masa, büro, bölüm) değişiklik yapılması, otokratik yönetim politikası, organizasyon yapısının matriks olması, iletişim sistemi, denetim sistemi, eğitim olanakları, gelişme ve değişimin yetersiz olması, çalışma koşulları, iş güvenliği, aşırı ya da yetersiz yükselme, kariyer beklentilerinin yerine gelmemesi, çalışma grubunda birlik duygusunun ve grup desteğinin olmaması vb faktörlerde stres kaynağı olarak bilinmektedir (Sabuncuoğlu vd., 2001: 237-238).

Bireysel stres faktörleri arasında sayabileceğimiz bir faktör de kalıtsal hastalıklardır. Bazı insanların tansiyon, kalp, kolesterol gibi kalıtsal olarak taşıdıkları hastalıklar aynı zamanda stresin bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır. Bu da, stresin neden olduğu pek çok rahatsızlığı zaten taşıyan bireylerin diğerlerine oranla stresi daha yoğun yaşamalarına neden olmaktadır (Şimşek, 2005: 46-47).

En büyük öğretmen deneyim sahibi olmaktır. Deneyim, aynı zamanda büyük bir stres azaltıcı olarak da görülür. İş deneyimlerinin stresi azaltması iki türlü olabilir.

Birincisi bir işte daha fazla kalanların strese dayanıklılık özelliklerini elde etmesi daha olasıdır. İkincisi ise birey yıllar geçtikçe sorunların üstesinden gelme mekanizmalarını daha fazla elde eder ve geliştirir (Garipoğlu, 2007: 29).

### **2.3.2. Örgütsel Stresin Kaynakları**

Örgütsel stresin kaynakları aşırı iş yükü, rol çatışmaları ve rol belirsizliği, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike unsurunun varlığı, çalışma şartları, ücret sistemi, kariyer engeli, zaman baskısı olarak sıralanabilir.

#### **2.3.2.1. Aşırı İş Yükü**

Aşırı iş yükü, iş görene normal zaman diliminde yapabileceği işten daha fazla iş verilmesidir. Diğer bir deyişle iş görene verilen işin kapasitesinin üzerinde olmasıdır. Çoğu işyerinde işin yapılış esnasında insanlar devamlı meşguldür, gezinmeye, konuşmaya, boş oturmaya vakitleri yoktur. Diğer bir anlamda yaptıkları iş sürekli bir dikkati gerektirmektedir. İşten sonra ise bu insanların, kendi kişisel işlerini yapmaya enerjileri kalmamaktadır (Demirkıran, 2007: 12).

Aşırı iş yükü nitel ya da nicel boyutta olabilir. Nicel olarak aşırı iş yükünden kastımız işlerin fiziksel olarak ağır ve yorucu olması durumudur. Nitel olarak aşırı iş yükü ise çalışana uygun olmayan işlerin yüklenmesidir. Yani niteliksel iş gücünde iş için gerekli olan niteliklerle iş görenin sahip olduğu nitelikler uyumsuzdur (Yüksel, 2003: 215).

Aşırı iş yükü, iş görenin gerektiğinde hayır diyememesinden kaynaklanır. Hayır diyememesinin ise birçok nedeni vardır. Bu nedenlerin başında kariyerini tehlikeye atmamak, olumsuz izlenim yaratmamak gibi endişeler yer alır. Oysa birey hayır diyememesinin bedelini aşırı iş yüklenmesi nedeniyle ağır ödeyebilir. Çünkü kişi başarısız olup strese girebilir. Öte yandan stres nedeniyle kişi alkole bağlanabilir, psikolojik bozukluklar yaşayabilir ve doğal olarak iş verimliliği düşer (Akat vd., 2002: 418).

Aşırı iş yükünün büyük bir stres kaynağı olmasının yanında, hiç çalışmama durumu ya da az iş yükü de strese neden olmaktadır. Az iş yükü can sıkıntısı ve

monotonluğa yol açabilmekte ve yeteneklerin de kullanılamamasının neticesinde işe yaramama duygusu ortaya çıkabilmektedir (Duyan, 2008: 34).

### 2.3.2.2. Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği

Örgütte iş görenin oynadığı rolde stres kaynağı olabilir. Rol, çalıştığı iş yerinde belirli statülere sahip iş görenlerden istenen ve beklenen davranışlar bütünüdür. Örgütte stres etmeni olarak bireyin rolü iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan biri rol belirsizliği öteki ise rol çatışmasıdır (Ertekin, 1993: 78).

İş görenin yapacağı iş konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği ortaya çıkar. İş görenin bir işi yaparken başkalarının ondan beklediği ile kendisinin kesinlikle yapması gereken iş ve işlemlerin neler olabileceği pek belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse rol belirsizliğinden söz edilebilir (Yüksel, 2003: 214). Rol belirsizliği ve rol çatışması, birbirinin devamı olarak ortaya çıkmaktadır. Hangi işin sorumluluğunu, nereye kadar alması gerektiğini bilmeyen bir işgören, başka çalışanın sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir (Şahin, 2005: 54).

İş tanımının belirsizliği değişik şekilde olmaktadır. Bunlar “beklenen performansın bilinmemesi, bu beklentilere nasıl ulaşılacağına belirsizlik taşınması ve işe ilişkin davranışın nasıl sonuç vereceğinin önceden bilinmemesi” şeklinde sıralanabilir.

Rol belirsizliği bir takım sonuçları da beraberinde getirir. Bunlar (Şimşek vd., 2001: 224);

- Fiziksel zorlama ve tatminsizlik,
- İnsan kaynaklarının etkin olmaması,
- İş görenin örgütsel çevrede bir işe yaramadığı hissine kapılması,
- Rol belirsizliğinin iş doyumsuzluğu, depresyon, yüksek tansiyon ve hızlı kalp atışına sebep olduğu da bilinmektedir.

Rol çatışması ise, genellikle iş görenin kişisel ölçütleri, değer ve beklentileri ile iş gerekleri arasındaki zıtlıktan kaynaklanır. Örneğin bir taraftan üretimi artırmak ve

hızlı karar vermek isteyen öte yandan ise kararlara katılmayı amaçlayan ve daha demokrat davranma gereği duyan yöneticinin durumu böyle bir çatışmayı göstermektedir (Ertekin, 1993: 39).

Rol çatışmasının doğurduğu sonuçlar da şöyle sıralanabilir;

- İçsel çatışma artar,
- İş ortamının gerilimi artar,
- İşle ilgili tatmin azalır,
- Yönetime olan güven azalır,

Sonuç olarak, çatışmanın ortaya çıkması; bireyin rolündeki etkinliğini düşürür, bireyin bu rolü verenlere güveni azalır, birey için işin çekiciliği düşer ve stresin olmasına neden olur (Şimşek vd., 2001: 224).

### **2.3.2.3. Vardiyalı Çalışma Düzeni**

Vardiyalı çalışma sistemi, mal ve hizmetlerin üretiminin kesintiye uğramaması için öngörülmüş ve uzun zamandır her toplumda uygulanmakta olan bir nöbetleşe çalışma sistemidir. Üretimin devamlı olması gereken endüstri ve iş kollarında vardiyalı çalışma düzeni kaçınılmazdır. Fakat çalışma zamanının günün farklı vakitlerinde düzenlenmesi hem çalışma hem de dinlenme saatlerini devamlı olarak değiştirmektedir (Eroğlu, 2000: 324-325).

Gece vardiyası kişiler üzerinde daha fazla strese yol açmaktadır. Çünkü kişinin günlük çalışma saatlerinin değişikliği, organizmanın uyku ve beslenme alışkanlıklarını da değiştirmektedir. Gece vardiyası, gündüz vardiyasına göre daha yorucu, sağlık yönünden daha sakıncalı olduğu gibi aile ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir.

Bazı çalışanlar, tam zamanlı işlerden vazgeçip vardiyalı olarak çalışmak zorunda kalmaktadır. Örneğin kadınlar çocuk yetiştirme ve yaşlı yakınlarının bakımını üstlenmeleri nedeniyle iş arayan kişiler, sadece vardiyalı iş bulabilenler ve çalışması gereken emekliler de tam zamanlı çalışma yerine vardiyalı çalışmaya mecbur kalmaktadır. Tam zamanlı çalışanlar, vardiyalı işleri tercih etmeleri nedeniyle, maaşlarından ve işletmenin sağladığı birçok yararlardan vazgeçmek zorunda kalmakta,

ayrıca bu kişilerin kariyer gelişimleri zarar görmektedir. Özellikle de kadınların kariyerleri, kendilerinin ve ailelerinin gelecek refah seviyeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bunlarla birlikte, birçok vardiyalı çalışanın performansında ve veriminde düşüş olduğu vurgulamakta ve iş arkadaşlarından ve işverenlerinden tam zamanlı olarak çalıştıkları zamanki ilgiyi görememekten yakınmaktadırlar (Ünlücan ve Özgen, 2010).

Vardiyalı çalışma düzeni, çalışanın psikolojik dengelerini ve sosyal uyumlarını da bozmaktadır. Normal olarak gündüz mesaisinde çalışma toplum nezdinde vardiyalı çalışmaya göre daha yüksek bir statü sembolüdür. Ayrıca vardiyalı çalışma çalışanın iş arkadaşları dışındaki kişilerle görüşmesini önlediği gibi onların zamanla birtakım sosyal etmenlerden de uzak kalmasına neden olabilir (Kirel, 1991: 140).

#### **2.3.2.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı**

İş hayatında strese yol açan önemli etkenlerden biri de, iş görenlerin işlerini yapmaları sürecinde maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bazı iş kolunda tehlike unsuru ya yoktur ya da asgari düzeydedir. Fakat bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali oldukça yüksektir. Mesela madencilik, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanları ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit eden unsurlar mevcuttur. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dâhilin de olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar Çalışanın iş yaparken hayal kurmayıp sadece işe yoğunlaşması ve her an aşırı dikkatli olması çok zor olmakla birlikte işte bıkkınlık ve yorgunluk yaratır. Ayrıca iş görenin birçok sıkıntısı içerisinde her an dikkatli olması da mümkün değildir (Eroğlu, 2000: 325).

İşin tehlike düzeyinin yüksek olması, iş görenlerin sürekli bir endişe taşımalarına neden olmakta, bu endişe ise stres düzeyini yükseltmektedir. İşin tehlike düzeyinin neden olduğu stresi azaltmak için aşağıdaki politikalar uygulanabilir (Erdal, 2009: 44):

- İşin tehlike düzeyi ile uyumlu ücretlendirme politikasının yapılması,

- İş tehlikelerinden koruyucu tedbirlerin alınması (kask, emniyet kemeri vb.)
- İşyerine tehlike uyarı levhaları asılması,
- İş tehlikelerinden korunma ile ilgili eğitim verilmesi,
- İş görenlerin sağlığının korunması için ücretsiz tatiller düzenleme,
- Belirli aralıklarla sağlık kontrollerinin yapılması (portör muayenesi),
- Bireylerin psikolojik durumlarının kontrolü amacı ile psikolojik sağlık testlerinin belirli periyotlarla (3-6 ay) yapılması,
- Doğal sağlık koruyucu maddelerin ücretsiz dağıtılması (yoğurt vb).

#### **2.3.2.5. Çalışma Şartları**

Çalışma şartları iş gören işini yaptığı zaman, örgüt tarafından bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal durumlardır. Her işin belirli sorumluluk ve risk gerektirmesi, onu doğal olarak bir stres etmeni yapar. Bu etmenler; ücret ve sosyal yardım, kontrol alanı, iş yoğunluğu, iş yükü, işin çok yönlü ve monoton olması, işten duyulan iş tatmini, iş güvenliği, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, iş yerine geliş gidiş saatleri, ısı, aydınlanma, örgütsel iklim ve moral gibi etmenlerdir (Genç, 2007: 286).

#### **2.3.2.6. Ücret Sistemi**

Yüksek nitelikli ve yetenekli insanları örgüte çekmede ve performanslarını artırmada önemli bir etken olan ücret, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini belirleyen unsur, diğer taraftan firmaların gelişmesine etki eden önemli bir maliyet unsurudur (Bingöl, 2003: 350).

Ücretlerin beklenenden az olması, yetersiz zamlar ya da ikramiyeler, iş görenlerin enflasyon karşısında satın alma gücünü kaybetmelerine, parasal yükümlülüklerini tam olarak ve zamanında yerine getirememelerine neden olmaktadır. Bu takdir de kişilerin hayal kırıklıkları ve bunalıma girmeleri kaçınılmazdır. Bunun sonucunda kişi ek iş aramalarına başlar, kendisini geceleri ya da cumartesi-pazar ek iş

de çalışma mecburiyetinde hisseder. Ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla çalışmak zorunda kalan insanların zorlanmaları, yorgunluklarını atamamaları, sağlıklarının bozulması ve hastalanmaları iş hayatındaki ekonomik çıkmazların bir sonucudur (Eren, 2004: 296). Bu durumda kişiyi strese sokar.

Ücretin adil olup olmadığı konusu da oldukça önemlidir. İş gören kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır. Dahası kişi yaptığı işe oranla aldığı ücreti de karşılaştırır. Eğer kişi ücretin adil olmadığını görürse huzursuzluk ortaya çıkar (Bingöl, 2003: 314).

### **2.3.2.7. Kariyer Engeli**

Kariyer sözcüğü, Türkçeye Fransızca *carrie* sözcüğünden geçmiştir. Kariyeri bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi faaliyet yolu olarak tanımlayabiliriz. Bir başka ifadeyle kariyer, bireyin kamu ve özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır (Bingöl, 2003: 245).

Bireyin iş hayatında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki arzu ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi, çalışanda strese yol açmaktadır. İş görenlerin mesleki gelişme, yükselme ve ilerlemeye ilişkin amaçlarında istedikleri seviyeye ulaşmalarında gelecekteki pozisyonlarının ve rollerinin ne olacağını bilmemek, büyük stres kaynağı oluşturmaktadır (Erdal, 2009: 57).

Etkili bir kariyer gelişimi, çalışanların, yönetici ve kurumun sorumluluklarını kabullenmesini gerektirir. Bunun için (Walton, 1999: 217);

Çalışanlar;

- Kariyer gelişimi sorumluluğunu üstlenmeli,
- Kariyer seçenekleri ve gerçek potansiyellerini karşılaştırmalı ve bunu kullanmalı,

- Yöneticileriyle kariyer ihtiyaçlarını konuşmalı ve gelişimsel ihtiyaçlarını tartışmalı,

Yönetici;

- Kariyer gelişim sorumluluklarında çalışanları desteklemeli,
- Çalışanlara kurumsal kariyer bilgisi vermeli,
- Çalışanı kariyer gelişim planlarını uygulamada cesaretlendirmeli ve desteklenmelidir.

Kurum;

- Örgütün iş misyonu, vizyonu ve stratejileri çalışanlara anlatılmalı ki çalışanlar kariyer gelişim planlarını yapabilsin,
- Çalışanlara iş eğitimi, iş tecrübesi ve uygulamalarını da kapsayan gelişim için gerekli kaynakları sağlamalı,
- Yöneticilerin ve çalışanların kariyer gelişimi konusundaki görev ve başarılarını değerlendirmelidir.

### **2.3.2.8. Zaman Baskısı**

Stres, bazı olaylara verilen tepki olarak tanımlanmakla birlikte zamanın nasıl değerlendirildiğine bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Vakit ayrılması gereken yeni bir olayın ortaya çıkması bazı işleri ertelememizi gerektirebilir. Özellikle bu olay uzadığında, enerji ve zaman ihtiyaçları katlanacaktır. Böyle durumlarda bireyler, zamanın su gibi akıp gittiği ve her şeyin kontrolleri dışına çıktığı duygusuna kapılır. Bu kaygı, olayların olduğundan çok daha tehdit edici algılanmasına neden olur ve hem fiziksel hem de duygusal olarak kişinin elinin, kolunun bağlanmasına neden olur (Özmen ve Önen, 2005: 175).

Zaman baskısının neden olduğu gerilim soyut zaman kavramına gösterilen kaygı tepkisinin sonucudur. Tanınan belli bir sürenin bitiminden önce bir işi veya bir şeyleri yapma zorunluluğunu hissetme, zamanın darlığı ve yakında ne olacağını kestiremememiz, kötü bir şeylerin olacağı düşüncesi hep gerilim kaynağıdır. Projelerin



ya da ürünlerin belirlenmemiş teslim tarihleri, randevular, toplantı saatleri, seyahat programları, zaman baskından kaynaklanan gerilim yaratırlar (Barutçugil, 2002: 155).

Üretim sürecinde bazı işler kesin zaman sınırlamasına sahiptir. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar veya öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalır. Bu durum bireylerin kişilik özellikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre, önemli bir stres yaratır. Zaman baskısı özellikle tepe yöneticileri ve belli projeleri tamamlamakla görevli kişiler için önemli bir stres kaynağıdır. Yaşamlarını takvim ve saatlerle düzenlemek zorunda kalan bireyler bu baskıyı sürekli yaşarlar (Güney, 2001: 524).

Sonuç olarak pek çoğumuz zamanımızı nasıl kullanacağımızı ve nasıl düzenleyeceğimizi bilmemekteyiz. Bireyler zamanı düzenleyemediği için strese girer. Eğer zaman verimli olarak düzenlenebilirse, hayat daha iyi kontrol altına alınır. Böylece stres azalır ve motivasyon artar.

## **2.4. STRESİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ**

### **2.4.1. Stresin Bireysel Etkileri**

Stresin bireysel sonuçları, aynı işyerinde benzer görevleri icra ediyor olsalar bile farklı insanlarda farklı biçimlerde hissedilmekte ve görüntülenmektedir. Stresin bireysel sonuçlarının algılanmasındaki bu farklılıklar onların bireysel beceri ve teknik yeteneklerinden aldıkları güvenin değişmesinden kaynaklanmaktadır. Bireylerin teknik beceri ve yetenekleri, teknolojiyi kullanmadaki rahatlıkları ve içsel motivasyonlarıyla ilişkilidir (Rajeswari ve Anantharaman, 2005: 137).

#### **2.4.1.1. Stresin Fizyolojik Etkileri**

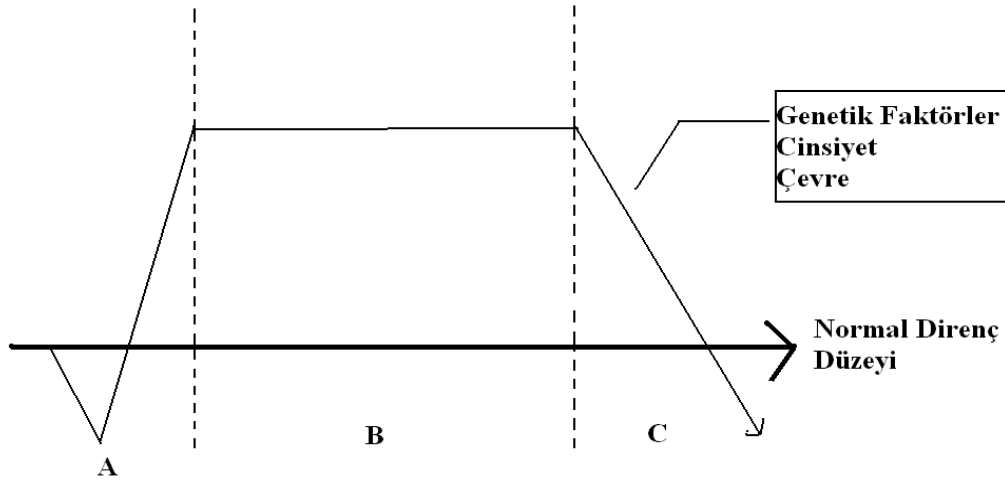
İnsanların yaşadığı stresin temelindeki neden onların olaylara verdikleri anlamla ilişkilidir. Başka bir deyişle gelişmiş bir beyni yeterince kullanmamanın karşılığında ödenen bedeldir (Şahin, 1998: 12).

Organizmanın normal işleyiş düzenini tehdit eden ve dengesini bozan stres sonucunda, bedensel anlamda rahatsızlık yaratan ve bazen gözle görülüp ölçülebilen

fizyolojik belirtiler ortaya çıkmaktadır. Strese yol açan zararlı etkenler karşısında organizmanın kendini koruma ve savunma konusundaki çabaları yeterli olmadığı zaman strese bağlı bir takım hastalıklar ortaya çıkacaktır. Bunların bazıları, kandaki yağ ve şeker oranının artması, kanda alyuvarların artması, kalp atışının ve kalp basıncının yükselmesi, kardiyovasküler problemler, kanın pıhtılaşma oranının ve kas kasılmalarının artması, zihinsel gerginlik (zorlanma), şiddetli boyun sırt ve alt-kol ağrıları, sindirim sisteminin yavaşlaması, göz bebeklerinin büyümesi ve bütün duyuların artmasıdır (Eroğlu,2000: 329; Erdal, 2009: 68).

Stres konusuna uzun yıllarını vermiş ve stres insan ilişkilerine önemli katkılar sağlamış H. Selye'nin stres kuramı, organizmanın tepki mekanizmalarını içerir ve "Genel Uyum Sendromu" olarak bilinir. Bu kurama göre şekilde görüldüğü gibi, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. 1- Alarm dönemi: 2- Direnç dönemi: 3- Tükenme dönemi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 232).

### Genel Uyum Sendromu



- A= Alarm dönemi  
 B= Direnç dönemi  
 C= Tükenme dönemi

Şekil 2.4. Genel Uyum Sendromu

Kaynak: (Yurdakoş, 2010).

Birey ne tür stresörle karşı karşıya kalırsa kalsın, hoş giden, gitmeyen bu etmene yanıt verme ve uyum sağlama durumundadır. Strese uyum sağlama çeşitli safhalarda gerçekleşir. Uyumun ne kadar zaman alacağı ve ilerleyen safhalardaki gelişmenin seviyesi, stresörün süresine, yoğunluğuna ve direnme başarısına bağlıdır (Yurdakoş, 2010).

Selye'ye göre savunma reaksiyonu geneldir. Zira stresleyiciler vücudun birçok bölgesinde etkiye sahiptirler. Adaptasyon (uyumlulaştırma) vücudun stresleyicilerle başa çıkmasına ya da stresleyicilere göre, vücudun düzenlenmesine yardımcı olması için dizayn edilen savunma mekanizmalarının dürtülenmesi anlamına gelmektedir ve sendrom da reaksiyonun bireysel parçalarının az ya da çok birlikte meydana geldiklerine işaret etmektedir (Ivancevich ve Matterson, 1990: 220).

#### **2.4.1.1.1. Alarm Aşaması (Savaş-Kaç Tepkisi)**

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlanmalarla karşılaşan canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu özellik, tehlike ile karşılaşan canlının savaşarak veya kaçarak olaya verdiği tepkidir. Bir tehlike ile yüz yüze gelen canlı, başa çıkamayacağına inandığı tehlikeden uzaklaşmaya çalışır, başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylelikle yeni duruma bir uyum sağlar (Batlaş, 2004: 23).

“Savaş ya da Kaç Tepkisi” vücudun güçlülere ya da tehlikelere karşı verdiği; beyin, sinir sistemi ve bir dizi farklı hormonun etkileşimini içeren karmaşık bedensel ve biyokimyasal değişimler zincirinden ibaret bir yanıttır. Bu yanıtın verilmesiyle vücut “tam alarm” durumuna geçer. İster hayatımızı tehdit eden bir durumla karşılaşmış, ister bir yarışa katılmış ya da ister bir işi son teslim tarihine yetiştirmeye çalışıyor olalım, zorluğun üstesinden gelmek için gerekli enerjiye sahibizdir. En iyisini yapmak zorundaysak, strese tepki olarak vücudumuzda adrenalin salgısı çoğalır, oksijen alımı artar, kalp atışları hızlanır, kaslara doğru kan akışı güçlenir, tansiyon yükselir. Bu gibi kimyasal süreçler bize dayanıklılık, enerji ve zihin açıklığı sağlar. Vücudun diğer bölümleri de bu tepkiden etkilenir. Sindirim sistemi kendini kapatır, deri terlemeye başlar ve kaslar harekete hazır hale gelir (Kirsta, 2004: 20).

### a) Bilişsel Tepkiler

Stres tepkisi sırasında sinir sistemi çok hızlı çalışmakta, dikkat süreçleri keskinleşmekte, uzun süreli bellek ve kısa süreli bellek hızlanta ve bilgi işlemeye çalışmaktadır. Daha önce karşılaşılan problemlerin nasıl çözüldüğüne ilişkin deneyimler hatırlanmaya çalışılmakta ve dengeyi bozan bu uyaran yorumlanmaya çalışılmaktadır. Uyaranlar arasında bir bağ kurulmaya çalışılmakta, problemin çözüm yollarından en uygun olanı seçme gibi süreçler, bilişsel tepkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Bedende ve zihinde bütün bu faaliyetler oluşurken bizim fark edebildiklerimiz ise kalp atışlarımızın, soluk alıp verişlerimizin hızlanması, yüzümüzün renginin solması, ellerimizin, ayaklarımızın soğuması, tüylerimizin diken diken olması, bayılacak gibi olma duygusu, tuvalete gitme ihtiyacı, hazımsızlık, çene kaslarımızda ya da bedenimizin tümünde bir gerginlik, kasılma ve yaşadığımız korku ve heyecan duygularıdır (Şahin, 1998: 9).

Bilişsel belirtiler; motivasyon kaybı, konsantrasyon sorunları, ihtiyaç duyulan işlere yönelememe, işleri sonuçlandıramama, aşırı kuruntu, bellek sorunları, algı sorunları, atıf sorunları, kafa karışıklığı, kararsızlık, problem çözmede yetersizlikler, kendine acıma, umutsuzluk ve kaçma düşünceleridir. Çünkü stres durumu söz konusu olduğunda, zihin kaynaklarını büyük ölçüde strese neden olan olaylara ve durumlara harcamaktadır. Bu durum, yapılan diğer günlük işler için kullanılması gereken enerjinin azalması anlamına gelmektedir (Tatar, 2006: 75).

### b) Duygusal Tepkiler

Stresin ortaya çıkardığı fizyolojik etkilere karşı organizma, bazı duygusal tepkiler göstererek, stresle başa çıkmaya çalışır. Herhangi bir uyarıcı, kişi yaşam alanına bir müdahale gibi yorumlarsa, kişinin yaşayacağı duygu, genellikle öfke ve kızgınlık olacaktır. Uyarıcıların ya da denge durumundaki değişiminin, bir kayıp gibi yorumlandığı durumlarda özellikle karamsarlık ve depresyon duyguları yaşanacaktır. Bu duyguların kendileri de, duygusal dengenin bozulmasına yol açtıkları için, başlı başına stres kaynağıdır (Tutar, 2004: 251).

Stresin en genel duygusal belirtileri arasında kaygı, korku, sinirlilik ve depresyon bulunmaktadır. Diğer belirtiler inkâr, engellenmişlik hissi, belirsizlik

duygusu ve kontrolü kaybetme duygusudur. Stres iş ortamında moralsizliğe ve iş tatmin seviyesinin düşmesine de neden olabilmektedir (Tatar, 2006: 75).

### **c) Davranışsal Tepkiler**

Stresin kişi davranışları üzerinde açık ve doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler kapsamında uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, sigara kullanma ve alkol kullanmadan söz edilebilir (Erdoğan, 2009: 453). Bununla birlikte arkadaşlardan ve aile fertlerinden kaçınma, içe kapanma, bir şeyler yapma isteğinin azalması, duygusal patlamalar, saldırganlık, madde/ilaç kullanımı, uyku örüntüsünde değişimler, sorumlulukların ihmal edilmesi, verimde azalma, işe gitmeme, kazalara yatkınlık, ağlama, yerinde duramama, sinirlilik, aşırı tırnak yeme ve hareketsizleşme olarak sıralanabilir. Stres durumunda, bazı insanların genel enerji seviyelerinde belirgin düşüşler görülür. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi, iştah eksikliğine bağlı olarak beslenme yetersizliğidir. İkincisi de, stres nedeniyle vücuttaki enerjinin çoğunun iç mücadele süreçleri için kullanılıyor olmasıdır (Tatar, 2006: 75).

#### **2.4.1.1.2. Direnç Aşaması**

Stres durumu devam eder ve sistem “savaşmakta veya kaçmakta başarılı” olmazsa, organizma genel uyum sendromunun direnç aşamasına girer. Bu sırada strese rağmen var oluş sürdürülmeye çalışılmaktadır. Bütün sistem artık savaşmaktan vazgeçmiş, strese rağmen bir denge ya da uyum sağlayarak kendi varlığını sürdürmeye çalışmaktadır (Şahin, 1998: 11).

Stresör kronikleşirse bir başka ifadeyle organizmanın denetimi dışında uzun süre devam eder veya stresöre verilen ilk tepki durumun aciliyetini gidermezse vücudun uyarılma durumu devam eder. Vücut savaşı kazanmak için bütün gücünü seferber eder. Sonuçta direnç azalır. Ülser gibi bazı fiziksel belirtiler görülmeye başlayabilir. Bu fiziksel belirtiler de direnci azaltır (Rice, 1999: 17).

### 2.4.1.1.3. Tükenme Aşaması

Stres verici olay çok ciddiye ve uzun sürerse vücut tükenme aşamasına gelir ve enerjisini kaybeder. Direnç tamamen kaybolur. Sonunda bedensel tükenme ve ölüm meydana gelebilir. Bu dönemde alarm dönemindeki belirtiler ortaya çıkabilir. Stres organizmaya geri dönüşü olmayan zararlar vermiştir. Bu dönem, hastalıklara çok açık olunan bir dönemdir (Batlaş, 2004: 27).

Tükenmişlik, subjektif olarak yaşanan duygusal taleplerin yoğun yaşandığı ortamlarda uzun süre çalışmaktan meydana gelen, fiziksel olarak yıpranma, çaresizlik ve ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz benlik kavramı, işe ve hayata dair olumsuz tutumların baş göstermesi gibi belirtilerin gözlemlendiği bir durum olarak değerlendirilebilir (Pehlivan, 1995: 37).

Tükenmişliğin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler (Oktay, 2005: 114);

- Kişilere ulaşamayacakları hedefler konması,
- Fazla iş yükü,
- Düşük motivasyonlu kişilerle çalışma,
- Kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması,
- Sosyal desteğin az olması,

Tükenmişlik düzeyinden korunabilmek için bazı önlemler alınabilir. Bunlar (Oktay, 2005: 114);

- Kişi gerektiğinde hayır demeyi bilmeli,
- Gerektiğinde her şeye ara vermeli,
- Gerçekçi hedefler koymalı,
- Sağlıklı yaşamalı,
- Sosyal hayat canlı tutulmalıdır.

Tükenmişlik, özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir kavramdır. Zira çalışanların kişilikleri, sosyal hayatları ve iş doyumları üzerinde yıkıcı etkileri olabilir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde, zamanla kurum ve kişinin bünyesini kemiren bir hastalığa dönüşebilir. Bu yüzden Amerika'da başlatılan

araştırmaların büyük bir kısmının, yöneticiler, doktorlar, hemşireler, hukukçular, öğretmenler, polisler ve insanlarla geniş ölçüde ilişki gerektiren meslek grupları üzerinde yoğunlaştığı görölmektedir. Yönetimsel bakış açısıyla değerlendirdiğimizde, bunun önemi, sadece çalışanların iyi olup olmadıklarının sorgulanması ile değil; aynı zamanda kurumdaki verimliliğin yeterli olmadığı gerçeği üzerinde de durulmalıdır (Işıkhan, 2004: 48).

#### **2.4.1.2. Stresin Psikolojik Etkileri**

Stresin psikolojik etkileri saldırganlık, depresyon, uyku bozukluğu bezginlik, gerginlik, kaygı, geçimsizlik, yalnız yaşamayı tercih etme vd. şeklinde sıralanabilir.

##### **2.4.1.2.1. Saldırganlık**

Saldırganlık, bireylerin kendilerini hüsrana uğramış hissettiklerinde ve bu durumdan kurtulmanın hiçbir yolunu bulamadıkları zaman ortaya çıkan şiddetli bir stres tepkisidir. Örneğin çok meşgul bir sekreterden bir yığın mektubun yazılması istenir, sekreter bunları bitirdikten sonra patron bu mektuplara ihtiyacı kalmadığını söyleyebilir. Bu durum sekreteri sinirlendirebilir. Böyle bir durum çok fazla yaşanırsa kişi gerildiği için karşı tarafa tepkilerde bulunabilir ve hatta saldırganlaşabilir (şimşek vd., 2001: 227).

##### **2.4.1.2.2. Depresyon**

Depresyon bir hastalık olmayıp, yaşamın zorluklarına karşı verilen duygusal tepkidir. Depresyona yatkın olan kişileri; kişilik, ırk, cinsiyet, inanç, yetiştirilme biçimi, çevre, ilişkiler, sosyo-ekonomik etkenler ve deneyimler etkilemektedir (Tubridy ve Corry, 2007: 15).

Depresyonun birçok sebebi vardır. Bunlar işte başarısızlık, iş kaybı, bazı sorunlarla uzun süre uğraşma, çok yakın birini kaybetme ve bazı hastalıklar bunlardan bir kaçıdır. Çoğu sıkıntılı olayları kişiler kısa dönemli huzursuzluklarla atlatabilecekleri gibi, bazen de bunalımdan uzun süre kurtulmak mümkün olmaz (Batlaş ve Batlaş, 2004:

113). Depresyona yatkın kişilerin kişilerarası ilişkilerinde veya başarılarına ilişkin durumlarda aşırı duyarlılık gösterdikleri de bilinir (Boysan vd., 2010).

Dünya sağlık örgütü (WHO) dünya nüfusunun yaklaşık %3-5'inin depresyon belirtileri gösterdiğini açıklamıştır. Stresin önemli sonuçlarından biri olan depresyon günümüzde çok yaygın bir şekilde görülmektedir. Depresyon, yakın birinin kaybı ve hastalanması gibi bazı aşırı üzüntü verici durumların etkisinden uzun süre kurtulamamak ve bu etkilerin bireyin günlük yaşamını sürdürmesini engelleyen bir hal almasıdır. Depresyonda görülen belirtiler; iştah azalması ve kilo kaybı, uykusuzluk, hayattan zevk almama, hareketlerde yavaşlama, cinsel isteksizlik, suçluluk duygusu ve umutsuzluktur (Köknel, 1984: 161-162).

#### 2.4.1.2.3. Uyku Bozukluğu

İnsanın ruh sağlığında meydana gelen en küçük olumsuz bir olay, uyku düzenini de olumsuz yönde etkilemektedir. Stresle ilgili yapılan araştırmaların hemen hemen hepsinde uyku ile ilgili sorunlar görülmüştür. Uyku, insan yaşamının temel ve vazgeçilmez etkinliklerinin başında gelir. İnsanın genel sağlığında bir sorun oluştuğunda bunu hemen uyku düzenindeki bozukluklar takip eder. Stres altında uyku bozuklukları iki şekilde meydana gelmektedir. Birincisi uykuya dalma güçlüğü, ikincisi ise gece boyunca uyuyamamadır. Bir başka uyku bozukluğu ise uzun süre uyuduğu halde kişinin dinlenmiş olarak uyanamamasıdır. Stres her zaman uykusuzluğa neden olmayabilir. Bazen stres, kişilerde aşırı uyuma isteği de doğurabilir. Bazı insanlar stresli olduklarında uyumayı tercih ederler (Güney, 2001: 535).

Uzun süre strese maruz kalmak uyku bozukluklarına neden oluyorsa bu sürecin ardından beyin hücrelerinin etkilenmesine kadar varan sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bilim adamları uzun süre uykusuz gecelerin ardından beynin öğrenme ve hafıza bölümlerinde önemli bozuklukların meydana geldiğini belirtiyorlar (Özmen, 2008: 98).

#### 2.4.1.2.4. Diğerleri

Yaşanılan stresin bir sonucu olarak **bezginlik** duygusu ortaya çıkar. Bezginlik duygusu yaşayan insanlar kurumlarına ve kendilerine karşı düşmanca tavır sergilerler.



Can sıkıntısı, kötümserlik, hoşnutsuzluk, yetersizlik duygusu, bu tip insanların sergilediği davranışlar arasındadır (Şimşek vd., 2001: 228).

Stres içinde olmanın bir göstergesi de sürekli **kaygı** duygusu hissetmektir. Kaygı sözcüğü olaylar karşısında kişinin huzursuz, endişeli, korkulu ve karamsar olması ile tanımlanır. Stresli durum devam ettiği sürece kişi mutsuz ve huzursuzdur. Sürekli kaygı içinde olan kişi olayları stresli algılar ve stresli kişide kaygı duymaya hazırdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 243).

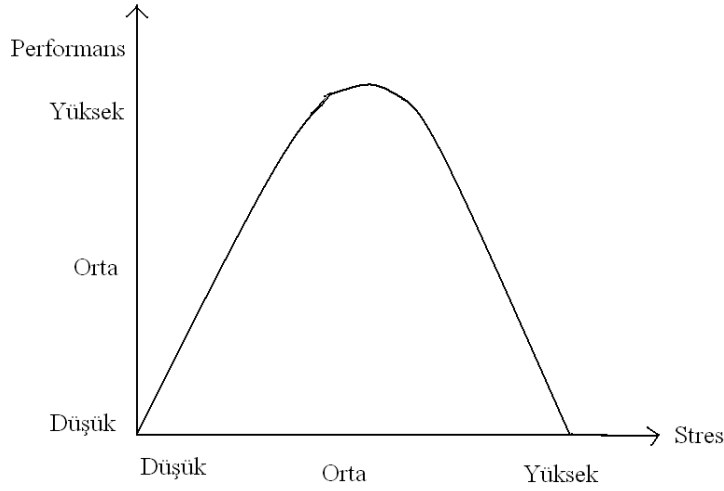
Stresin bir diğer belirtisi de **gerginlik**dir. Gerginlik, kas ve sinirsel gerginlik biçiminde ortaya çıkmaktadır. Çoğu zaman günlük konuşmada stres kavramı gerginlik-gerilim kavramlarıyla eş anlamlı kullanılır. Stresin ortaya çıkardığı önemli bir belirtide **geçimsizlik**dir. Stresli kişinin hem kendisine hem de çevresine zararı dokunmaktadır. Strese maruz kalan birey çoğunlukla ailesi ve çevresindekilerle geçimsizlik yaşamaktadır. Bazı insanlar ise strese girince sosyal yaşantıdan kendilerini uzaklaştırarak **yalnız yaşamayı** tercih ederler. Böylece birey aile, toplum ve iş ortamındaki diğer kişilerden kendini uzaklaştırır. Bireylerin aniden alışılmamış bir şekilde içine kapanması önemli bir stres göstergesidir (Güney, 2001: 536-537).

## 2.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin örgütsel sonuçları performans düşüklüğü, işe devamsızlık, yüksek personel devir hızı, yabancılaşma, verimlilikteki düşüş, iş kazaları olarak sıralanabilir.

### 2.4.2.1. Performans Düşüklüğü

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda ilk kez 1908'de Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y-D yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Cooper, 1987: 185 ).



**Şekil 2.5.** Performans ve Stres

**Kaynak:** (Eroğlu, 2000: 338).

#### 2.4.2.2. İşe Devamsızlık

Günümüz de örgütlerin en önemli sıkıntılarında biri olan işe devamsızlığın nedenleri; isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizmin etkileriyle olabileceği gibi, kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Hastalık nedeniyle işe devamsızlık gösteren bireylerin hangi nedenlerle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bu hastalıkların %40'ının örgütsel stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Devamsızlığın ortadan kaldırılabilmesi ya da en az indirgenebilmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilmesi ve bunların düzeltilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 246).

#### 2.4.2.3. Yüksek Personel Devir Hızı

Çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi de iş gören devir hızının yüksekliğidir. Kişinin sürekli stres altında çalışması örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. İş gören devir hızının yüksek olmasına neden olan birçok stres faktörü vardır. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanakları bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler stres faktörü oluşturabilir. İş gören devir hızının optimum düzeyde olması, işletme için çok olumlu ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın optimum düzeyin

üzerine çıkması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 246).

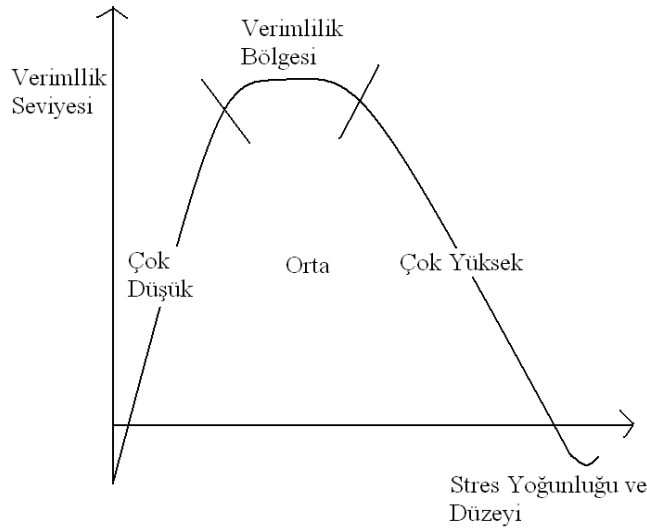
#### **2.4.2.4. Yabancılaşma**

Davranış bilimcilere göre yabancılaşma olgusu, “çalışanların, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sonuçlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000: 337).

Örgütlerdeki iş yeri düzeni ve iş disiplininin sağlanamaması, işveren ve işçilerin beklentileri arasındaki uzaklıklar gibi durumların iş yerinde bir kısım huzursuzlukları ortaya çıkarması kaçınılmazdır. Ayrıca iş yerindeki tatminsizlik şikâyetlerinin giderilmemesi, keyfi ve özel davranışlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları da yine iş yerindeki huzursuzlukları arttıracaktır. Böyle bir yapı hem çalışanların uzun vadede strese girmelerine yol açacak hem de örgüt ve çalışan arasında yabancılaşmayı hızlandıracaktır (Gökçegöz ve Birinci, 2006: 5).

#### **2.4.2.5. Verimlilikteki Düşüş**

Stres verimliliği hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir. Düşük ve aşırı stres düzeylerinin, çalışanların iş verimliliği üzerinde olumsuz etkileri vardır. Optimal seviyede ki bir stres düzeyinde çalışan daha fazla gayret etmekte, bilgi ve becerilerini daha iyi ortaya koymaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi stres yoğunluğu ve düzeyi aşırı ölçüde yükseldikçe bireyde tükenme meydana gelmekte ve verimlilikte hızlı bir düşüş yaşanmaktadır (Eren, 2006: 304).



**Şekil 2.6.** Verimlilik ve Stres

**Kaynak:** (Eren, 2006: 304).

#### 2.4.2.6. İş Kazaları

İş kazaları, işletmelerde istihdam sonucu doğan, ani ve beklenmedik bir biçimde gerçekleşen, maddi veya manevi kayba ve üzüntüye neden olan aynı zamanda üretimin aksamasına sebep olan olaylardır (Erdal, 2009: 81).

İşletmelerde karşılaşılan kaza nedenlerini üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Teknolojik etkenler iş kazalarının ilk nedeni olarak ifade edilmektedir. Teknoloji nedeni ile oluşan kazalar arasında kullanılan araç-gereçlerin yetersizliği yer alabileceği gibi, kişi iş uyumunun gereği gibi sağlanamamasından doğan kazaları da görmek mümkündür. İşletmenin beşeri yapısı, diğer bir kaza nedeni olarak görülecek etkenlerdendir. İş görenlerle ilgili kaza nedenlerini de iki grupta toplamak mümkündür. Birinci gruba, iş görenlerin önerilen iş önlemlerine uymamalarının doğurduğu kazalar girebilir. Diğer bir grup çalışanların bilgi ve yetenekleri ile iş araç ve gereçleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. İş makinelerine ve makinelerin etkilerine gösterilmesi gereken tepkinin zamanında gösterilmemesi, sinirlilik, dikkatsizlik gibi etkenlerin doğurduğu kazalardır. Kişilerin içinde buldukları duygu durumları da (Sinirlilik, üzüntü, depresyon gibi) kaza oranlarını arttırmaktadır (Himmetoglu ve Kırel, 1994: 58).

İş kazaları çalışanın verimliliğini, etkinliğini ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Aşırı stres ve gerilim iş kazalarını artırmakta ve yaşanan iş kazaları da işletmenin maliyetlerini artırmaktadır. Yönetici iş kazalarının nedenini öğrenip çözüm bulmalıdır.

## **2.5. STRES YÖNETİMİ**

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye "stres yönetimi" denir. Stres yönetimi bireysel, sosyo-kültürel ve örgütsel stres yönetimi olarak 3 başlık altında toplanabilir.

### **2.5.1. Genel Olarak Stres Yönetimi**

Çağımızın hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. İyi ya da kötü ne olursa olsun yaşamımızdaki her hangi bir değişiklik stresin nedenidir. Vücut sağlığımızda meydana gelecek herhangi bir değişiklik de strese yol açar. Zihinsel değişiklikler de gerçek, somut değişiklikler kadar strese yol açmaktadır. Günlük hayatımızda şahit olduğumuz iddialar, yorumlar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar da stres yaşamamıza neden olmaktadır (Güçlü, 2001: 92). Yani stres hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Önemli olan stresle yaşamayı bilmek ve stresi yönetmektir.

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir (Güçlü, 2001: 101). Stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak ve verimli bir yaşam sürdürmek için gereklidir. Stresle başa çıkmada amaç stresin tamamen yok edilmesi değildir. Zaten böyle bir şeyi başarmakta mümkün değildir. Burada esas amaç insanın yaşam kalitesini ve verimliliğini artırmaktır. Kısaca stresle başa çıkma, stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmektir (Güney, 2001: 538).

Stres insanların hayatlarında sık sık karşı karşıya kaldıkları bir unsurdur. Aşırı stresle karşı karşıya kalan kişi bundan zarar görecektir, ancak düşük seviyelerde ve sık olmamak şartı ile stres, insanların işlerini daha çabuk ve verimli bir şekilde yapmalarını

sağlar. Düşük stresle yaşamının bazı temel kuralları vardır. Bunlar (Şimşek vd., 2001: 228-229):

- Zamanınızı, efendiniz değil ortağınız yapın,
- Çoğunlukla işinizi onaylayan insanlarla birlikte olun,
- Sağlığınızı mükemmelleştirmek için spor yapın,
- Yaşamın bütün yönlerinden yararlanın,
- Anlamlı, doyurucu bir işe girin,
- Kilonuzu arzuladığınız düzeyde tutun,
- İçki ve sigarayı azaltın, mümkünse bırakın,
- Kişisel özgürlüğünüzü kısıkanç bir şekilde koruyun,
- Yenilikleri denemeye açık olun,
- Görüş açınızı geliştirecek yazılar okuyun.

Kişi stresle baş ederken olumsuz yöntemlerde seçebilir. Olumsuz başa çıkma yöntemi olarak içki içmek, aşırı yemek, uyuşturucu kullanmak, endişe, olaylar için çevresini suçlamak, sigara içmek, aşırı para harcamak, pasif davranmak, intikam duygusu gütmek ve saldırgan tavırlar sergilemek olarak sıralanabilir. Bunların hepsi kısa vadede kazanç sağlasa da uzun vadede sorun yaratır. Stres yönetimi tekniğinin olumsuz başa çıkma yönteminden farkı, olumsuz başa çıkma yönteminin sorunu kısa vadede çözmesine rağmen uzun vadede zararlı olmasıdır. Zaten stres yönetiminin nihai amacı sağlığımızı uzun süreli korumaktır (Altuntaş, 2003: 132).

Hayatımızın her safhasında olumlu veya olumsuz en küçük bir olay karşısında bile yaşadığımız duygu olan stresi hayatımızdan tamamen çıkarmak mümkün değildir. Dolayısıyla stresle yaşamayı öğrenmeliyiz ve stresi faydamıza nasıl kullanacağımızı bilmeliyiz. Stres yönetim tekniklerini öğrenip hayatımıza uygulayarak stresin olumlu etkileri desteklenmeli ve olumsuz etkileri de azaltılmalıdır.

### **2.5.2. Bireysel Stres Yönetimi**

Kişinin stresini optimum seviyeye indirebilmesi için yapması gereken bazı yöntemler şunlardır: Fiziki egzersizler, gevşeme ve dinlenme teknikleri, meditasyon, biyolojik geriye beslenme, yaşam tarzının yönetimi, beslenme alışkanlıkları.

#### **2.5.2.1. Fiziki Egzersizler**

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki her yaşta insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, aerobik yapma, hafif top oyunları ve tenis gibi egzersizler stresle mücadeleyi olumlu yönde etkilemektedir. Bedende yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişme meydana geldiği zaman, eğer bedensel hareketler yapılmazsa bedenin kimyasal yapısı daha kolay bozulmaktadır. Bu durum birçok hastalığa zemin hazırlamaktadır. Bunun önlenmesi için stres altındaki bireylerin sık sık bedensel hareketler yapmaları gerekir (Güney, 2001: 539).

Genel olarak egzersizlerin yararını şöyle sıralayabiliriz (Batlaş ve Batlaş, 2004: 206):

- Kas gevşemesi,
- Zihinsel gevşeme,
- İşte etkinlik artması,
- Uyanıklığın artması,
- Enerjide artış,
- Duygusal boşalma ve rahatlık,
- Daha iyi uyku,
- Daha kuvvetli kemikler,
- Endişelerde azalma,
- Kalp hastalığı riskinin azalması,
- Bel ve sırt ağrılarından korunma ve kurtulma,
- Kendine güven artışı,

- Daha iyi bir sağlık,

Egzersiz yapan bir insan ruhsal ve bedensel anlamda ahenk içinde, dengede ve sükûnette olur. Egzersiz aynı zamanda konsantrasyonun artmasına ve insan vücudunun büyük bir uyum içinde çalışmasına yardım eder. Günümüzde egzersizin akıl, ruh ve beden sağlığı üzerinde olumlu etkiler yaptığı pek çok bilimsel araştırmayla kanıtlanmış bir gerçektir. Düzenli egzersiz uyku üzerinde de olumlu etkiye sahiptir. Bununla birlikte ideal kilonuzu sabit tutarak kalp damar sağlığını korumayı hedefleyen egzersiz, güçlü bir hafızanın da dostudur. Düzenli yürüyüş ya da hafta da 3 kez yarım saatlik egzersiz stres ve depresyonu önler (Özmen, 2008: 130).

### **2.5.2.2. Gevşeme ve Dinlenme Teknikleri**

1930'larda Edmund Jacobson tarafından geliştirilen gevşeme tekniği de stresi azaltan yöntemlerden biridir. Gevşeme tekniği stresin etkilerini azaltmada kullanılan mükemmel bir yöntemdir. Bu yöntemle katılanlara kendi vücutlarının belli bir kısmı üzerinde yoğunlaşmaları ve daha sonra kaslarını dinlendirmeleri öğretilmiştir. Bu biçimdeki bir yoğunlaşma giderek tüm vücutta bir gevşeme ve rahatlama sağlamaktadır (Ertekin, 1993: 95).

Stresle başa çıkmada, gevşeme teknikleri oldukça faydalı olabilir. Kişiler gevşemeyi öğrendiklerinde, kaslarda ki gerginlik ve otonom uyarılma azalır. Gevşemeyi öğrenen ve bunu yapabilen bireylerin çoğu, gevşemeye ayrılan zamanın işlerini engellemesi bir yana daha çok iş yapabildiklerini söylemektedir. Gevşemeyle birlikte, azalan kaygı ve gerilim enerjide belirgin artış sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak, kişiler daha açık ve mantıklı düşünebilir, olaylara daha soğukkanlı yaklaşabilir ve stresli olaylarla karşılaştıklarında olumsuz durumları daha iyi yeniden yapılandırabilir (Özmen ve Önen, 2005: 174).

### **2.5.2.3. Meditasyon**

Bilinçli zihni boşaltmaya yarayan meditasyon 2.500 yılı aşkın bir süreden bu yana yaygındır. En çekici yönü basit ve faydalı oluşudur. Beyni yüzeysel gevezelikten uzaklaştırır ve stres yaratan düşüncelerden korur (Kirsta, 2004: 147). Meditasyonun çok



çeşitli yararlarının olduğu bilinmektedir. Mesela son derece rahatlatıcıdır; çünkü meditasyon sadece bir hareketsizlik durumu değil kendiniz, egonuz ve onun sınırlamalarıyla; insanın ne olduğu ve ne olması gerektiğiyle ilgili tüm düşüncelerden arındığınız tam bir rahatlama durumudur. Bunun içinde zihinsel tavırları, takıntıları ve endişeleri, yavaş yavaş terk etmek vardır. Sonuç olarak meditasyon yapanlar daha az endişeli ve psikolojik yönden daha sağlıklı olmaktadır. Düzenli olarak meditasyon yapanların ruhsal dengelerinin giderek arttığı, daha olumlu bir ruh haline içine girdikleri, daha kontrollü oldukları ve olayların pasif kurbanı olmak yerine dünyada daha etkin duruma geldikleri bilinmektedir. Meditasyon, kendini gerçekleştirme, iyi uyuma, ilaç kullanma alışkanlığında azalma, korkularda ve fobilerde azalma ve genel anlamda olumlu ruh sağlığı gibi ruhsal yararlarla da özleşmektedir (Graham, 1999: 107-108).

#### **2.5.2.4. Biyolojik Geriye Besleme**

Biyolojik geriye besleme, gerilim altındaki insanlara, kendi organizmalarındaki stres belirtilerini öğrenme ve denetleme imkanı sağlayan bir mekanizmadır. Biyolojik geri besle yoluyla bir kişinin vücudunda ortaya çıkardığı fizyolojik değişimleri izlemesi mümkündür. Örneğin kişi kendinde belirgin ateş durumunu algıladığı zaman parmak veya el yardımıyla derideki sıcaklığı kontrol etmesi mümkündür. İnsan bedenine rahatsızlık veren stres etkenlerinin bazıları da nabız artış oranını, kalp vuruş sayısını ve nefes alıp verme sayısını artırır ya da belirgin bir terlemeye ve kasların gerilmesine neden olabilir. Gerilim etkenlerinin bir kısmı da, kişilerde bir takım jestler ve davranışsal belirtilere sebebiyet verebilir. Örneğin, öfke ve sinirlilik hali, ellerin çoğu zaman yumruk durumunda tutulması, enseyi ve alını ovma, sık sık iç çekme, para veya anahtar şıkırdatma gibi davranışlara yol açabilir (Eroğlu, 2000: 343).

Biyolojik geri besleme yöntemi ile bireyler kalp atışlarını, kas gerilimini, vücut sıcaklığını, beyin dalgalarını, mide asidini ve kan basıncını da denetleyebilmektedir. Böylece biyolojik geri besleme hem stresi denetim altında tutmayı hem de bireyleri stresle ilgili olarak ortaya çıkan rahatsızlıklardan korumayı sağlamakta etkili olmaktadır. Stres altında çalışan insanların vücut fonksiyonlarının daha düzgün çalışmasını sağlamaktadır (Ertekin, 1993: 96).

### 2.5.2.5. Yaşam Tarzının Yönetimi

Birey kendi davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını bilinçli olarak düşünüp düzenleme yapmak suretiyle kendi kendini kontrol etmeyi başarabilir. Stresi azaltmak için kendi davranışlarını düzenlemenin yanında strese sebep olabilecek durumlardan kaçınmak da bir stratejidir. Bu durumda, kişinin durumu kontrol etmesi sağlanmış olur (Makın ve Patricia, 1995: 91).

Kişinin kendini tanıması ve davranışlarını kontrol etmesi, stresi belirlemek ve stresle başa çıkmak için yararlı bir yöntemdir. Kişinin gerginlik envanterini tutmasında yani kendini rahatsız eden durumların listesini çıkarmasında yarar vardır. Stresin kendini nasıl etkilediğini fark eden, hangi stres kaynağının kendini nasıl etkilediğini not eden ve buna karşı çözüm üreten kişi etkili bir stres yönetimine başlamış demektir. Bu tür analizler sonucunda stresini kontrol edebilen ve yeni durumlara uyum sağlayabilen bireyler, diğerlerine oranla stresle daha çok başa çıkabilmektedir (Erdoğan, 1996: 321-322).

### 2.5.2.6. Beslenme Alışkanlıkları

Bilim adamlarının uzun süren araştırmaları sonucunda hayatımızı stresten arındırabilmemiz için ilk başta düzenli ve dengeli beslenmemiz gerektiği ortaya çıkmıştır (Özmen, 2008: 127). Bazı yiyeceklerin stresi başlattığı, arttırdığı, hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği görülmüştür. Bazı besinler ya sempatik sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyararak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı arttırarak stres oluşturmaya katkıda bulunur. Bunların bazıları (Girdano ve Everly, 1994: 136-142):

- Kafein içeren maddeler (kahve, çay, kolalı içecekler, çikolata ve kakao) fazla miktarda tüketildiğinde vücudu uyanık tutar, bunla birlikte stres hormonlarının salgılanmasına da neden olur. Aşırı kahve tüketiminin en sık rastlanan yan etkileri arasında kaygı, sinirlilik ve huzursuzluk halleri, ishal, düzensiz kalp atışları ve dikkati yoğunlaştırılmama gibi belirtiler ile stres tepkisine bağlı diğer bazı belirtiler sayılabilir.

- Rafine beyaz şeker ve beyaz un, B kompleks vitaminlerinin vücutta aşırı tüketilmesine neden olurlar. Bu vitaminlerin eksikliği ise kaygı tepkilerine, depresyona, uykusuzluğa ve kalp-damar sistemi zayıflıklarına neden olmaktadır.
- Aşırı tuz tüketimi, vücutta fazla su tutulmasına yol açmaktadır. Fazla su tutulması ise stres belirtilerinden biri olan kan basıncını artırmaktadır. Stresle başa çıkabilmek için beslenme alışkanlıkları gözden geçirilmeli ve dengeli bir beslenme programı izlenmelidir. Beslenmenin stres yaratmaması için şu noktalara dikkat edilmesi gerekir (Güney, 2001: 542).
- Günde iki veya üç fincandan fazla kahve içilmemelidir.
- Günlük beslenmede kalori, vitamin ve mineral dengesi sağlanmalıdır.
- Doğal ve işlem görmemiş besinleri tercih ederek, zararlı kimyasal maddeler içeren besinler en aza indirilmelidir.
- Stresli durumla başa çıkma mekanizması olarak yemek yemekten kaçınılmalıdır.
- Eğer sigara içiliyorsa ve düzenli olarak başkasının dumanına maruz kalınıyorsa takviye olarak C vitamini alınmalıdır.
- Egzersiz yapmadan diyet başarıya ulaşmaz bunun için düzenli olarak egzersiz yapılmalıdır.
- Gelip geçici diyet çabalarından kaçınılmalı ve kararlı olunmalıdır.
- Tuz, doymuş yağ ve kolesterol içeren besinler en aza indirilmelidir.

### **2.5.3. Sosyo Kültürel Stres Yönetimi**

Sosyo kültürel stres yönetimi aile hayatı, sosyal destek grupları, dini hayat olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

#### **2.5.3.1. Aile Hayatı**

Aile bütün insan topluluklarında bulunan, temel ve evrensel bir sosyal kurumdur. Ailenin temel fonksiyonlarından biri, evli eşler arasındaki kadın erkek ilişkilerini düzenlemek ve topluma yeni bireyler kazandırmaktır. Diğer bir önemli

fonksiyonu da bireylerin biyolojik ve psiko-sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlamaktır. Bununla birlikte evli olan ve olmayan kişililer arasında bazı farklılıklar vardır. Örneğin evli olan kişilerin evli olmayan meslektaşlarına göre daha başarılı oldukları görülmüştür. İş kazaları ile ilgili çalışmalar göstermektedir ki bekâr işçiler evlilere göre daha fazla iş kazaları yapmaktadır. Genel olarak aile hayatının stresle başa çıkmada önemli bir araç olduğu söylenmesine rağmen, bu daha çok iyi yürüyen bir evlilik için söz konusudur. Aile içi huzursuzlukların normal ölçülerin üzerinde olduğu uyumsuz aileler hiç kuşkusuz bu fonksiyonları yerine getiremezler (Eroğlu, 2000: 346).

Ailelerin bazıları strese karşı daha dirençli iken bazıları dirençsizdir. Aileler arasındaki bu farkı (dirençli olmayı) belirleyen özellikler ise şöyledir (Batlaş ve Batlaş, 2004: 117-118):

1. Ailenin dayanıklılığını sağlayan, aile üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları inanç ve değerler sisteminin varlığıdır. Bireylerin katı kişilik yapısına sahip olmamaları gerekir. Farklılıklara saygı gösterilmesi aile içi uyumu kolaylaştırır.
2. Aile bireyelerinin aktif, inisiyatif sahibi ve birbirlerine bağlı olması gerekiyor.
3. Eşler birbirine bağlı olmalı ve bütünleşmiş ve eşit ilişki için çocuklarında kararlara katılması gerekir.
4. Var olan problemler inkâr edilmemeli; bunun yerine kabul edilip bu problemlerle mücadele edilmelidir. Bu tip aileler çoğunlukla daha az strese maruz kalırlar.
5. Strese karşı dirençli aileler dostlarıyla, toplumla ve çeşitli topluluklarla çok sayıda ilişki kurar ve bağlarını sürdürür.

### **2.5.3.2. Sosyal Destek Grupları**

Sosyal destek, kişinin gücünü ve yaşam kalitesini arttırmaktadır. Araştırmalara göre güvenilir bir arkadaş ile dertleşmek stresi azaltmada oldukça etkilidir. Kişinin aile üyelerinin aksine kendilerinin seçtiği arkadaşların sağlıkları konusunda birbirlerini teşvik etmeleri ve zor zamanlarda depresyon ve kaygı gibi duyguları azaltır. Öte yandan çevre ile iyi ilişkiler içerisinde olmak, hobilere sahip olmak, dinlenmeye zaman ayırabilmek, sağlıklı iletişim kurmak ve destek alabilmek stresle mücadelede oldukça

etkili unsurdur. Arkadaşları ve dostlarıyla birlikte vakit geçiren kişiler yalnızlıktan kurtulur, kendilerini bir gruba ait, daha değerli ve güvende hisseder (Özmen, 2008: 146).

Sosyal destek, bireyin başka bireylerle veya gruplarla var olan iletişimini anlatır. En değerli destekler kendimize yakın hissettiğimiz kişilerdir. Çift yönlü olarak, karşılıklı güven, saygı, dürüstlük, sevgi ile karşılıklı olarak desteklenen kalıcı bir ilişkidir. Bazen de kişi sahte destek gruplarını seçebilir. Örneğin bir miktar alkol gevşemek için yardımcı olabilir. Fakat alkol sorunlardan kaçmak için aşırı tüketilirse sağlığa zarar verir. Aynı şey, uyuşturucu ve sakinleştirici ilaçlar için de geçerlidir (Altuntaş, 2003: 175).

### **2.5.3.3. Dini Hayat**

Dini inanç ve uygulamaların, stres yönetimi bakımından iki tür yararı vardır. Birincisi, dini inancın yaşama tarzı bakımından çeşitli gerilimlerden daha az etkilenmemizi sağlamasıdır. Bütün dinler, mensubu olan kimselere, zorluklar ve güçlükler karşısında dayanma ve tahammül etme duygusunu aşılama hedeflemektedir. Bunun yanında dini inanç önemli bazı korku unsurlarını da azaltmaktadır. Örneğin dindar insanlar dini inancı zayıf olanlara göre ölümden daha az korku duymaktadır. Dini inancın stres yönetimi bakımından ikinci yararı da maruz kaldıkları gerilimin zararlı sonuçlarını azaltacak yollara sahip olmasıdır. Araştırmalara göre dindar insanlar dini duygusu zayıf olanlara göre daha az intihara kalkışmaktadır (Eroğlu, 2000: 347-348).

Dinin önemli unsurlarından biri olan dua etmek de aç ve stresle başa çıkmada önemli bir araçtır. Yaratana inanç sabırlı olmamızı sağlar ve belalara, güçlüklerle karşı direncimizi artırır. Dua ederken yaratanın gücünü ve kendi güçsüzlüğümüzü görürüz bu da kişiye güç ve cesaret verir. Yapılan araştırmalar duanın beden ve ruh sağlığına yararlı olduğunu ortaya koymuştur. Nabız ve yüksek tansiyon atışlarında düşme ve üzüntüde azalma görülür (Altuntaş, 2003: 165).

#### **2.5.4. Örgütsel Stres Yönetimi**

Örgütsel stres yönetimi çalışma şartlarının iyileştirilmesi, örgütsel bir iklim yaratmak, çalışanların sağlık profilinin çıkarılması, eğitim, çalışanların rollerinin yeniden belirlenmesi, kurumsal programlar olarak sıralanabilir.

##### **2.5.4.1. Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi**

Çalışan kişinin fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozan çeşitli gerilim sebeplerinin bir kısmını da iş hayatındaki olumsuz ilişkiler ve iş yerindeki olumsuz çevre şartları oluşturur. Yönetici iş görenler tarafından belirtilen şikayet ve hoşnutsuzlukları önem derecesine göre sıralayarak mümkün olanları çözüme kavuşturmalıdır. Böylece stresin iş hayatından kaynaklanan sebeplerini belirli ölçüde hafifletmiş olacaktır (Eroğlu, 2000: 348).

Gürültü, aydınlatma, renk düzeni ve hava koşulları, çalışma ortamındaki stres yaratan fiziki faktörler arasında olduğu belirtilmektedir. Gürültülü işlerde çalışacak işçilerin işe alınırken genel sağlık muayenelerinin yapılması, özellikle kulak ve sinir sistemi hastalığı olanların ve hipertansiyonu bulunanların bu işlere alınmamları sağlanmalıdır. Çalışan işçilere düzenli olarak genel sağlık muayenesi yapılması ve sorunlu olanların tedavi edilmesi gerekir. Çalışma ortamında kulak koruyucuları ve kulak tamponlarının kullanılması, duvar ve ekranların örülmesi, gürültü kaynakları arasına kauçuk levhalar ya da kalın keçe konularak titreşimin sınırlandırılması gibi bazı önlemlerin gürültünün insan sağlığını yıpratıcı etkilerini en aza indireceği belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 316-317).

Aydınlatma ve renk düzeni açısından doğal güneş ışığından maksimum derecede faydalanılmalıdır. Günde en az bir saatin açık havada güneş altında geçirilmesine özen gösterilmelidir. Duvar ve tavanlar açık renklere boyanmalı, pencerelerin yüzeyi oda tabanının en az dörtte biri kadar olmalıdır. Camlar ve çalışma ortamı temiz ve hijyenik olmalıdır. Çalışanların sık sık kontrolü yapılmalıdır. Yapay olarak aydınlatılmak zorunda olan iş yerlerinde gün ışığına benzeyen tayflı lambaların kullanılması yararlı olacaktır. Floresan lambaların hem gözü hem de kulağı rahatsız edici olumsuzlukları dikkate alınmalıdır. Bunların dışında hava koşulları ne çok sıcak, ne de çok soğuk

olmalı; çok kuru ve çok nemli çalışma ortamlarının insan sağlığına olumsuz etkileri de gözden uzak tutulmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 316-317).

#### **2.5.4.2. Örgütsel Bir İklim Yaratmak**

Ruh sağlığı açısından bireyin karşı karşıya bulunduğu etkinliklerin ve olayların kontrol edebilmesi için uygun örgütsel iklimin yaratılması gereklidir. Çalışanın görüşüne önem verilmeyip merkeziyetçi bir karar alma sistemi kullanılırsa bu durumun örgüt kaynaklı stresi artıracığı beklenir. Daha az merkeziyetçi, kararlarla çalışanların katılımını sağlayan dikey iletişim akışına izin veren bir yapı kurulması önemli bir stresle mücadele tekniği olabilir. Kurumsal olarak böyle bir yapı ve süreç değişikliği çalışanlar için daha destekçi bir örgüt havasının yaratılması iş stresinin önlenmesini ve azaltılmasını sağlayacak ve örgütsel bağlılığı güçlendirecektir (Pehlivan, 1995: 75).

Örgüt ve işletme yöneticilerinin, kurum içi sevgi ve saygıya dayalı kişiler arası ilişkiler kurmaları halinde, çalışma hayatının ve işlerinin çekiciliği daha da artacaktır.

Personelin kendi aralarında yakın ve samimi arkadaşlık grupları oluşturmaları ve yöneticileriyle iyi işleyen ast-üst ilişkilerine sahip olmaları, gerilim ve sıkıntı duygularını aza indiren önemli etkenlerdir. Bunlardan başka, etkili bir iletişim sistemi, karşılıklı güven ve sorunları açıklıkla tartışma ya da konuşma imkânı, örgütsel iklimi belirleyen unsurlar arasındadır. Yıl içinde düzenlenen piknik, kokteyl gibi eğlendirici ve dinlendirici etkinlikler örgüt atmosferini olumlu yönde etkileyecek personele kurumsal bir kimlik kazandırmaya yardımcı olacaktır (Eroğlu, 2000: 348).

Örgüt içi çatışmalar da kişilerde stresin oluşmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin bu durumlarda duyarsız davranmaması, duruma adil bir çözüm getirmesi gereklidir. Örgüt içersinde çıkan çatışmalara adil bir çözüm getirilmesi yönetime ve örgüte olan güveni sağlamlaştıracaktır (Eroğlu, 2000: 349).

#### **2.5.4.3. Çalışanların Sağlık Profilinin Çıkarılması**

Stres yönetiminde, gerilimin ortaya çıkmasını engelleme ve mevcut gerilimleri hafifletme yanında, gerilimin neden olduğu çeşitli hastalıkların önlenmesi amacıyla koruyucu tedavi hizmetleri önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerde, gerilimin yol açtığı

bazı hastalıkların meydana gelmesini önceden önlemeye çalışmak ve çeşitli stres belirtilerini doğru bir şekilde teşhis etmek için kullanılan yaklaşıma, sağlık profili adı verilmektedir. Sağlık profili, birinci aşamada, iş görenin bireysel alışkanlıklarını, ailesinin tıbbi öyküsünü, kan basıncı ve kolesterol seviyesi gibi çeşitli bilgileri sorgulayan bir ankete dayanılarak yapılmaya başlanır. İkinci aşamada ise; ilgili kişi iyi bir fiziki muayeneye tabi tutularak elde edilen bilgi ve bulgular bu profile işlenir. Her bir iş görenin genel sağlık durumunun, kurum doktorları tarafından titizlik ve özenle izlenmesi, personelin moralini yükseltme yanında, ileride doğabilecek bir hastalığa karşı da önceden önlem alma imkânını sağlamak da çalışanlara güven vermektedir (Eroğlu, 2000: 349).

#### **2.5.4.4. Eğitim**

İş görenler için düzenlenen yaptıkları işlerle ilgili yetenek geliştirici eğitim programları ve işlerini daha iyi tanımaları için yapılan etkin çalışmalar stresle başa çıkmayı sağlar (Özkalp, 1989: 162). Stresli iş görenlere bireysel stres kontrol teknikleri öğretilerek, vücutlarını dinlendirici, rahatlatıcı fiziksel egzersizler yapmalarına teşvik ederek onlar yeniden kazanılabilir. Öte yandan, işçinin işini daha az çaba sarf ederek, gerginlik hissetmeden yapması ve işini daha etkin bir şekilde yapması için ona bir takım beceriler öğretilir. İş en kısa şekilde nasıl yapabileceği, çevredekilerle geçinme yolları, çatışmayı çözümüleme teknikleri öğretilir. Bu amaçla rol oynama ve duyarlılık eğitimi gibi çeşitli eğitim teknikleri gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2005: 318).

#### **2.5.4.5. Çalışanların Rollerinin Yeniden Belirlenmesi**

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevi istenen şekilde yapabilmesi için gerekli bilginin eksik olduğuna dair algısını ifade eder. Çalışanın işinde yetki ve sorumluluklarını tam olarak bilmemesi, işiyle ilgili açık ve net hedeflerin ve standartların bulunmadığını algılaması rol belirsizliğini ifade eden durumlardır. Çalışanın yetki ve sorumluluklarının sınırlarını tam olarak bilememesi onun rolünün gerektirdiği görevleri başarıyla yerine getirmesini engelleyecektir (Karabey ve Karcıoğlu, 2010: 30).



Rol belirsizliğinden kaynaklanan stresin azaltılabilmesi için çalışanların yetki ve sorumluluklarının yeniden saptanması ve tanımlanması gerekir. Yöneticilerin, çalışanlara görev verirken sorumluluk ve yetkinin aynı ölçüde olmasına özen göstermeleri ve çalışanların değer yargılarına önem vermeleri rol çatışmasını minimum seviyeye indirecektir. Yetki ve sorumluluklarını tam olarak bilmemesi çalışanları çelişkiye düşürecek ve çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe sebep olacaktır. (Garipoğlu, 2007: 62).

Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltmaya önem vermelidir. Her görev iş görene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. Her iş görene rol tanımları bir liste halinde verilmelidir. Bu liste odak kişinin beklentileri ile paralel hale getirildikten sonra çatışmaların ortadan kaldırılmasında işe yarar bir araç olarak kullanılabilir (Pehlivan, 1995: 76).

#### **2.5.4.6. Kurumsal Programlar**

Kurumsal programlar bir kurumda çalışan bütün herkes içindir. Kimi zaman klinik programlarının uzantıları olan kurumsal programlar bir grup ya da bir birimde tespit edilen problemler veya yeni takımın kurulması, bir fabrikanın kapanması ya da bir fabrikanın taşınması gibi yakında olacak bazı değişiklikler yüzünden başlatılırlar. İş stresiyle baş etmek için, kurumsal geliştirme programları, iş zenginleştirme, organizasyonun yapılması, özerk iş grupları yapma ve çalışanlara sağlık ve spor tesislerinden yararlanma imkânı sağlama gibi birçok kurumsal program kullanılabilir (Şimşek, 2005: 93).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ MOTİVASYONU, İŞ STRESİ VE STRESLE MÜCADELE TEKNİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada, genel olarak, banka çalışanlarının iş motivasyonları, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri ve aralarındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla, Erzurum'da faaliyette bulunan bankalarda çalışanların iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri ve aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Yoğun rekabetin yaşandığı hizmet sektöründe, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Hizmetler sektörü içinde yer alan bankaların en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi çalışanlarıdır. Çalışanların performansları işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise onların motivasyonlarına ve optimum düzeyde olan streslerine bağlıdır.

Zamanımızda da stres günlük yaşamın bir parçası durumuna gelmiştir. Stres her zaman kötü bir şey değildir; aslında optimum stres kişiyi tetikler ve daha başarılı olmasını sağlar. Ancak aşırı stres kişiyi olumsuz yönde etkileyecektir. Aşırı stres durumunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar da işletmelere büyük bedeller ödetmektedir. Bu nedenle başarıya ulaşmak için örgütler çalışanlarının motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratan stresi ortadan kaldırmalı ve stres yönetim tekniklerini kullanmalıdırlar.

İnsanları ruhen ve bedenen etkileyen ve örgütlere büyük bedeller ödeten stresi kontrol altına alabilmek için uygun olan stresle mücadele teknikleri kullanılmalıdır. İnsanlar stres ile başa çıkabilmek ve stresi kontrol altına alabilmek için bir çok teknik denemişlerdir. Stresin kontrol altına alınmasıyla da hem bireyin hem de örgün başarıya ulaştığı görülmüştür.

Bu araştırmada temel amaç strese neden olan faktörlerin ve stres yönetim tekniklerinin iş gören motivasyonu üzerine olan etkilerini incelemek ve çalışanlarda daha çok çalışma isteği yaratabilecek unsurları bularak, onların ihtiyaçlarını yüksek

düzyeyde karşılayabilmek ve istekle çalışmalarını sağlayabilmek için başka bir ifadeyle motivasyonlarını artırabilmek için neler yapılması gerektiğini tespit etmektir.

### 3.2. HİPOTEZLER

Banka çalışanlarının iş stresi ve stresle mücadele teknikleri düzeylerinin bilinmesi onların iş motivasyonları hakkında bir fikir verir mi? Bu sorunun cevabı, her iki değişkenin alt boyutları ile beraber iş motivasyonu ve alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesini gerektirmektedir. Bundan başka, bu çalışmada çalışanların iş stresi, iş motivasyonu ve stresle mücadele tekniklerinin ve alt boyutlarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediğinin de belirlenmesine çalışılmaktadır. Başlıca kontrol değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, bu sektörde çalışma süresi, yöneticilik görevinin olup olmadığı sorularıdır. Bu bağlamda, aşağıdaki sorular hazırlanmış ve buna bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir.

- i. Çalışanların rol çatışmasının içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- ii. Çalışanların rol belirsizliklerinin içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- iii. Çalışanların iş-aile çatışmasının içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- iv. Çalışanların rol stresinin içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- v. Çalışanların problemler karşısında iyimser düşünmesinin içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- vi. Çalışanların sağlık programlarının içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- vii. Çalışanların sosyal ve ruhsal destek almalarının içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

- viii. Çalışanların zaman yönetimi tekniğini kullanmasının içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- ix. Çalışanların problemlili ortamdan bir şekilde ayrılmasının (geri çekilmesinin) içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

Araştırma sorularına verilecek cevapların, büyük ölçüde, çalışanların iş motivasyonlarını artırmaya ve hizmet sektöründe rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir.

### **3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma sorularına verilecek cevaplar, hizmet sektörü içinde yer alan bankalardan elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Yukarıda ortaya konan araştırmanın amacından ve burada ifade edilen araştırma sorularından yola çıkarak, iş stresi rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması ve rol stresi boyutlarıyla ele alınmıştır. Motivasyon ise içsel ve dışsal motivasyon boyutları olarak irdelenmiştir.

#### **a) İş Stresi ve Boyutları**

İş stresi, çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığını etkileyen, verimliliğe ve etkinliğe tesir eden personele ve örgütte çeşitli maliyetler yaratan bir konudur (Sığırı, 2007: 178). Hem örgütte çalışan kişiler için hem de örgütün kendisi için önemli bir problem teşkil eden iş stresi, işin kendisi ile işbirliği yapan fiziksel stres kaynakları ile yetersiz mücadeleyi beraberinde getiren zihinsel ve fiziksel hastalıkla sonuçlanan istenmeyen bir kavramdır (Özkaya vd., 2008: 165).

Tümüyle engellenerek ortadan kaldırılması gerekli bir durum olmayan stres bir anlamda insana çalışma gücü kazandıran ve direnme gücü veren bir tepki durumudur (Barutçugil, 2004: 409). Stresin tanımından da anlaşıldığı gibi bireyde stresle oluşan bir enerji söz konusudur.

İş stresi boyutları dört başlık altında toplanabilir. Bunlar: rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması ve rol stresidir.

**Rol Çatışması:** Rol çatışması, bireylerden iki veya daha fazla şey talep edildiği durumlarda, bunlardan birini yapmanın diğerlerini yapmayı zorlaştırması ya da imkansız hale getirmesi halinde yaşanan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Sığırı, 2007: 179). Rol çatışmasının doğurduğu sorunların üstesinden gelebilmek örgüt içerisinde çok yönlü bir değişikliğe gitmeyi gerektirmektedir. Bu yöntemlerin en önemlileri arasında örgüt yapısının değiştirilmesi, çalışanların ve yöneticilerin düşüncelerinin değiştirilmesi ve otokratik bir yönetim tarzından katılımlı yönetimin hakim olduğu bir yapıya geçilmesi gibi yöntemler düşünülebilir (Kirel, 1993: 167).

Rol çatışması dört şekilde ortaya çıkmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 116):

1. Örgütteki rollerinin gerekleri ile kişinin kendi değerleri arasındaki çatışmadan kaynaklanabilmektedir.
2. İş yerindeki çalışanlarının kendisinden beklediği davranışlar ve talepler ile iş dışındaki kişilerin beklentileriyle taleplerinin uyuşmadığı dönemlerde görülebilmektedir.
3. Kişiden gösterebileceği kapasitenin üstünde, birbiriyle uymayan ek işler istendiğinde ortaya çıkabilmektedir.
4. Kişinin talep ve beklentilerinin aynı örgütte çalışan bir diğerinin talep ve beklentilerine ters düşmesiyle oluşabilmektedir.

**Rol Belirsizliği:** Rol belirsizliği, bireyin işle ilgili yükümlülükleri hakkında yeteri kadar bilgilendirilememesi ve belirlenmiş görev ve beklentilerin birey tarafından anlaşılmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Stresin her birey üzerinde farklı etkilerinin bulunduğu ve her bireyin stresi algılama düzeylerinin farklılık gösterdiği konusu da dikkate alındığında, rol belirsizliği konusunu bazı bireyler tecrübe ve bilgi düzeylerine göre daha çabuk yenmekte, bazıları ise bu durumu çok rahatsız edici bularak stres baskısını yoğun hissetmektedir. Rol belirsizliğinin devam etmesi durumunda birey üzerinde yoğunlaşan işi bırakmaya yönelik duygular ile işi bırakabilir (Balaban, 1998: 4).

Rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları stres doğuran önemli stres faktörleri arasında değerlendirilmektedir. Rol belirsizliği, bireyin rolü hakkında yetersiz bilgi sahibi olmasını ifade ederken, rol çatışması iki ya da daha fazla olayın da aynı anda

yaşanmasını ifade etmekte kullanılmaktadır. Birey örgütte görevinin ne olduğunu, neleri yapacağını, nelerden ve kimlere karşı sorumlu olacağını bilmek istemektedir. Örgütte, bireye verilen aşırı iş yükü ve görevlerin tutarsızlığı bireyin baskı altına girmesine ve rol çatışmasına zemin hazırlayacaktır. Organizasyon içerisinde çalışan her birey, görevinin ne olduğunu bilmek ister. Fakat görevinin ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmeyen birey, örgütte iç çatışmaların çıkmasına yol açacak, bu da örgüt ikliminin havasını bozarak strese sebebiyet verecektir (Durna, 2004: 193).

**İş-Aile Çatışması:** İş-aile çatışması, çalışanların iş ve ailevi sorumluluklarının yüklediği farklı roller arasındaki uyumsuzluktur. Çalışanın sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştığı bu uyumsuzluklar içinden çıkılmaz bir hal alırsa kişi strese girer. Çalışanın stres düzeyinin artmasıyla birlikte motivasyon düzeyi de azalacaktır. Böylece performansı ve verimliliği azalan iş görenin, işteki başarısı da düşecektir.

**Rol Stresi:** Rol kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Morgan; rol kavramını “belirli bir konumda yer alan ya da belirli bir fonksiyonla görevlendirilen kişiden beklenen davranış” olarak tanımlarken; bazı sosyologlar, kişiye toplum tarafından empoze edilen bir davranış değil, aksine kişinin çevresindeki normları ve değerleri kendi perspektifinden algılaması olarak tanımlamaktadır (Topuz, 2006: 7).

Kişinin yüklendiği sorumluluklar karşısında kendisinden beklenen davranışı yerine getirmesi ya da kişinin kendi algıları sonucunda yerine getirmeyi düşündüğü rolünü oynarken yaşayacağı strese rol stresi denir.

### b) İş Motivasyonu ve Boyutları

Motivasyon, bireydeki enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için bireyin harekete geçirilmesidir (Düren, 2000: 104). Amaca ulaşmak için kişiyi tetikleyen motivasyon kavramının iki boyutu vardır. Bunlar içsel ve dışsal motivasyondur (Ertan, 2008: 31-36).

**İçsel Motivasyon:** İçsel motivasyon, kişinin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol olmaksızın, işin kendisi tarafından motive edilmesidir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım,

sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir.

**Dışsal Motivasyon:** Dışsal motivasyon araçlarının iki boyutu vardır. Bunlar sosyal motivasyon araçları ve örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteği gibi faktörleri içermekte ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarının diğer boyutu olan örgütsel boyut ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, çalışma ortamındaki fiziksel şartların uygunluğu, ücret eşitliği, ikramiyeler, ödüller, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir.

Motivasyon, “kişiyi pes etmekten uzak tutan içsel bir güç ve başarı kararlılığı” olarak tanımlanmaktadır. Stres motivasyonun derecesini belirleyen önemli bir faktördür. Ruhsal ve fiziksel hayatı olumsuz yönde etkilemeyecek düzeydeki, heyecan ve stres kişinin profesyonel hayattaki motivasyonunu artırır. “Stres dozuna göre motivasyonu olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Kaldırılabilir düzeydeki stres motivasyona katkıda bulunurken, aşırı zorlanma biçimindeki stres düzeyi ise motivasyonu düşürür” (Üstel, 2010).

Yousef, örgütsel bağlılık ve rol stresörleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptığı çalışmada bir stres kaynağı olarak örgütte daha az algılanan rol çatışmalarının daha düşük iş stresine neden olduğunu bulmuştur. Yousef, bu durumun hem birey hem de örgüt açısından yararlı sonuçlar doğuracağını belirtmiştir (Yousef, 2002: 59) .

Zuid, Jongchun ve Sung, aşırı kırtasiyecilik, kriz durumlarıyla sık sık karşılaşma durumu, iş düzenindeki bozukluklar, toplantı saatlerinin sınırlı olması ve ücret eşitsizliği faktörlerinin çalışanlarda bireysel stres yarattığını belirtmektedirler (Zuid, Jongchun ve Sung, 2004: 433).

Cüceloğlu, bireylerin olayları anlamlandırışını, değerlendirişini ve yönlendirişini stresi azaltma ve çoğaltmada temel faktör olarak belirtmiştir (Cüceloğlu, 1992: 320-325).

Başer, Taşcı ve Bayat’ın hemşireler ile yaptığı çalışmada gürültü, araç gereç durumu, iletişim, çalışma saatleri ve temposu, çalışılan servis ve ödüllendirme

faktörlerinin hemşirelerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu bildirilmiştir (Başer, Taşcı ve Bayat, 1998: 152-163).

Öztürk ve Dündar'ın kamu çalışanları ile ilgili yaptıkları çalışmada; yöneticilerde manevi ödüllerin, çalışanlarda ise parasal ödüllerin motivasyon sağladığı bildirilmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Söylemez Bayram'ın hastanelerde yaptığı araştırma sonucuna göre hemşirelerin kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler alt grubu puanları ile iç güdüsel süreç alt grubu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde önemli, pozitif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Hemşirelerin motivasyonunda dışsal etmenlerin etkisinin artması sosyal çevreden kaynaklanan stres vericilere maruz kalma düzeylerini de artırmaktadır. Motivasyonunda dışsal etmenler daha etkili olan hemşirelerin genel stres düzeyi yüksektir (Söylemez Bayram, 2010: 105-106).

Yukarıdaki görüşlerden yola çıkarak araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların iş stres düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H1<sub>1</sub>: Çalışanların rol çatışmasından kaynaklanan stres düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır.

H1<sub>2</sub>: Çalışanların rol çatışmasından kaynaklanan stres düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır.

H1<sub>3</sub>: Çalışanların rol belirsizliklerinden kaynaklanan stres düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır.

H1<sub>4</sub>: Çalışanların rol belirsizliklerinden kaynaklanan stres düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır.

H1<sub>5</sub>: Çalışanların iş-aile çatışmasından kaynaklanan stres düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır.

H1<sub>6</sub>: Çalışanların iş-aile çatışmasından kaynaklanan stres düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır.

H1<sub>7</sub>: Çalışanların rol stresi ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır.



H1<sub>8</sub>: Çalışanların rol stresi ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır.

### c) Stresle Mücadele Teknikleri ve Boyutları

Stresle mücadele teknikleri iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme davranışı boyutlarıyla incelenmiştir.

**İyimser Düşünme:** İyimserlik literatürde üç şekilde tanımlanmıştır. İlk olarak iyimserlik; olumsuz olaylardan çok, olumlu olayları algılamaya ilişkin temel eğilim olarak açıklanmaktadır. İkincisi karşılaştırmalı iyimserliktir. Bu kavramda kişinin olumlu ve olumsuz olayların ortaya çıkma olasılığına ilişkin çarpıtmalarını içerir. Kısaca olumsuz olaylarla başkalarının karşılaşma olasılığını kendinden yüksek olarak düşünme eğilimidir. Üçüncüsü ise gerçekçi olmayan iyimserliktir. Bu kavramda olumlu olayların ortaya çıkma olasılığını gerçekte olabileceğinden daha yüksek olarak, buna karşılık olumsuz olaylar için olan olasılığı gerçekte olabileceğinden daha düşük olarak algılama eğilimidir (Türküm, 1999: 77-78).

Kişi herhangi bir stresli durumda kendisine söylediği olumsuz sözler yerine olumlularını koyarak yani iyimser düşünerek stresini azaltabilir. Kişinin kurduğu hayallerine dikkat etmesi gerekir. Çünkü kişinin kendi kendine yaptığı olumsuz konuşmalar, zaman geçtikçe otomatikleşir ve kişi bu düşüncelerini kolayca olumlu bir şekle dönüştüremez. Stres düzeyini azaltmak istiyorsak, olumsuz düşüncelerin farkına varmamız çok önemlidir. Kendimizi ne kadar çok eleştirirsek o kadar çok strese sokarız. Fakat iyimser düşünerek çok olumsuz bir konuda bile stresimizi azaltabiliriz (Roskies ve Albrecht, 1994: 93-100).

**Sağlık Programı:** Beslenme alışkanlığının stres üzerinde etkisinin olduğu herkesçe bilinir. Bazı yiyeceklerin stresi başlattığı, artırdığı, hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği görülmüştür. Bazı besinler ya sempatik sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyararak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı arttırarak stresin oluşmasına katkıda bulunur (Girdano ve Everly, 1994: 136-142).

Fiziki egzersizlerde gerilim ve baskıyı azaltan önemli bir stres yönetim tekniğidir. Fiziki egzersizler, kültüf fizik, jimnastik, bisiklete binme, ata binme, yüzme, kayak yapma, jogging ve aerobik gibi aşırıya kaçmadan yapılabilen hareketlerden

ibarettir. Başkalarıyla yapmadan ve bir eğlence şeklinde yapılan bu tür hareketlerin stresin olumsuz özelliklerini azalttığı bilinir (Eroğlu, 2000: 341).

**Sosyal ve Ruhsal Destek:** Yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmak stresle mücadele etmenin en etkin yollarından biridir. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek sosyal destek düzeyinin var olduğu işletmelerde çalışanların işletme ile arasında karşılıklı güven bağı olduğundan, sosyal destek düzeyi düşük olan işletme çalışanlarına oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Tutar, 2004: 289).

Hulbert ve Morrison tarafından yapılan ampirik bir araştırmayla, yatıştırıcı ortam içinde stres yönetimi açısından “iyimserlik”, “özgüven” ve “sosyal desteğin” stresten koruyucu etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Hastabakıcılar üzerine uygulanan araştırma da çalışanların sosyal destek ile fark edilen genel ve mesleki stres seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre sosyal desteğin stresle mücadeledeki olumlu etkisi, iyimser hastabakıcılar açısından yüksek düzeyde çıkmıştır. Bununla birlikte ücret durumu, iş ortamı ve mesleki rolün “sosyal desteği” etkileyen önemli unsurlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yüksek iyimserlik, özgüven ve sosyal desteğin iş stresinin yönetilmesinde önemli unsurlar olduğu ortaya konulmuştur (Hulbert ve Morrison, 2006: 246).

**Zaman Yönetimi:** Çoğunlukla bazı olaylara verdiğimiz tepki olarak tanımladığımız stres, aynı zamanda, zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkar. Aşırı bürokrasi, rastgele hazırlanmış programlar, kontrol edilemeyen işlerin artması kişide zamanın su gibi gittiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusunu uyandırır. Bu kaygıda kişiyi strese sokar. Zamanın etkili bir şekilde kullanılması ise bu problemi çözer (Roskies, 1994: 111).

**Kabul Etmeme ve Geri Çekilme Davranışı:** Kişi strese sebep olan etmenlerle karşılaştıktan sonra, bunlarla başa çıkma yolu olarak kabul etmeme ve geri çekilmeyi

seçebilir. Çok zor olsa bile birey stres veren etmenlerden: patronundan, iş arkadaşından, banka müdüründen, dışçiden, ailesinden, komşularından, alacaklılarından, sınavlarından, kalabalıktan, gürültüden, trafikten, kirlilikten, soğuktan, yağmurdan ve stres veren her şeyden kaçabilir (Graham, 1999: 95).

Bingöl ve Naktiyok yaptıkları araştırmada, yönetici-akademisyenlerin temel stres kaynaklarının ve stresle mücadele tekniklerinin ortaya konulması amacıyla Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan yönetici-akademisyenlerin davranışlarını incelemiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilik görevi olan akademisyenlerin en önemli stres kaynakları olarak başarı yönelimi, iş yükü ve kariyer gelişimi faktörleri belirlenmiştir. Ayrıca, yönetici-akademisyenlerin stresle mücadelede uyguladıkları en önemli teknikler ise iyimser düşünmek, sağlık programı uygulamak, sosyal ve ruhsal destek almak faktörleri olarak ortaya çıkmıştır (Bingöl ve Naktiyok, 2001: 323-336).

Stresle mücadele teknikleri ile iş motivasyonu arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Stresle mücadele tekniklerinin iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme olan boyutlarının her birinin iş motivasyonunun içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının her biri ile ilişkisi olasıdır. Bunun için araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2: Çalışanların stresle mücadele teknikleri ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>1</sub>: Çalışanların problemler karşısında iyimser düşünmesi ile içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>2</sub>: Çalışanların problemler karşısında iyimser düşünmesi ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>3</sub>: Çalışanların sağlık programı uygulamaları ile içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>4</sub>: Çalışanların sağlık programı uygulamaları ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>5</sub>: Çalışanların sosyal ve ruhsal destek almalarıyla içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>6</sub>: Çalışanların sosyal ve ruhsal destek almalarıyla dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>7</sub>: Çalışanların zaman yönetimi ile içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>8</sub>: Çalışanların zaman yönetimi ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>9</sub>: Çalışanların problemlili ortamdan bir şekilde ayrılması (geri çekilmesi) ile içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2<sub>10</sub>: Çalışanların problemlili ortamdan bir şekilde ayrılması (geri çekilmesi) ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır.

Stresle mücadele teknikleri ile iş stresi arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Stresle mücadele yöntemlerinden iyimser düşünme, zamanı iyi kullanma ve sosyal ve ruhsal destek almanın stresi azalttığı söylenebilir. Bununla birlikte stresle mücadele yöntemlerinden geri çekilme ise kısa süreli olarak stresi azalttığı düşünülmektedir. Bu durumu irdelemek için H3 hipotezi geliştirilmiştir.

H3: Çalışanların stresle mücadele teknikleri ile iş stresi arasında ilişki vardır.

Yılmaz'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre demografik özellikler ile iş stresi arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte erkek çalışanların kadın çalışanlara göre rol çatışmasını daha az yaşamadıkları ve evlilerin iş-aile çatışmasını bekarlara göre daha fazla yaşadıkları sonucuna varmıştır. Ayrıca iş stresi grup değişkenlerinden olan rol belirsizliği, rol çatışması, iş-aile çatışması ve rol stresi ile motivasyon arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani rol stresi, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş-aile çatışması artıkça çalışanların motivasyonları azalmaktadır (Yılmaz, 2007: 120).

Akgündüz'ün bankacılar üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre bankacılık deneyimi 1 yıldan az olan çalışanların, ast-üst ilişkilerindeki sorunlar, aşırı rekabet durumu, çatışma ve destek eksikliği gibi kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stresi yaratan faktörlerden daha uzun süre bankacılık deneyimi olan çalışanlara göre daha az etkilendiğini söylemek mümkündür (Akgündüz, 2006: 174).

Garipoğlu'nun banka personelleri üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre en yüksek ortalamalı stres kaynağı, maddi imkanların yetersizliği, maaşların yapılan işin karşılığı olarak görülmemesi ve maaş artışlarının tatmin edici olmamasıdır. Kişilerin, özverili çalışmaları sonucunda, ödüllendirilmemeleri ve takdir edilmemeleri ikinci en yüksek stres kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanın işi yaparken iş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olduğunu düşünmeleri iş stresini arttırdığı sonucuna varmıştır (Garipoğlu, 2007: 97).

Söylemez Bayram'ın hastanelerde yaptığı araştırma sonucuna göre cinsiyet yönünden erkekler (sağlık memurlarının) kadınlara (hemşirelere) göre stres kaynaklarından daha az etkilenmektedir (Söylemez Bayram, 2010: 103).

Kırel tekstil ve bankada çalışan kadın personeller üzerine yaptığı araştırma da bankalarda çalışan kadınların işlerinin riskli ve yoğun olmasından dolayı şikayetçi olup strese girdiklerini belirtmiştir (Kırel, 1991: 135).

Chambers, Wall ve Campbell hastanelerde yaptığı araştırmanın sonucunda hastaların tedavi sürecinde yaşanan olumsuzluklardan kadın sağlık personelinin daha fazla etkilendiği ve stres yaşadığını bildirmiştir (Chambers, Wall ve Campbell'in, 1996: 343-348).

Yılmazcan, evli olan sağlık personelinin bekarlara göre daha fazla stres altında kaldığını, öğrenim düzeyi yüksek lisans ve üzerinde olan sağlık personelinin daha alt düzeyde öğrenim görmüş personele göre düşük stres düzeyine sahip olduğunu bildirmiştir (Yılmazcan, 1999: 101-106).

Şahin ve Batıgün, kadın hekimlerin erkeklere göre daha yoğun stres yaşadıklarını belirtmiştir (Şahin ve Batıgün: 1997: 57-74).

Erdoğan, Ünsar ve Süt'ün çalışmasında evli olanların sosyal stres vericilerden bekarlara göre daha fazla etkilendiği bildirilmiştir (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 450).

Yaş ve stres arasındaki ilişki yapılan araştırmalarda açık bir şekilde görülmektedir. Stres, genç çalışanlar arasında yüksek yaşlı çalışanlar arasında düşüktür.

Kaya'nın akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma sonucun da yaş değişkeni ile stres faktörleri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır (Kaya, 2006: 106).

Stres ve yaş değişkeni arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı araştırmalar da mevcuttur.

Bir başka araştırmada Ekinci ve Ekici'nin yaptığı araştırma sonucunda, yöneticilerin, işleriyle ilgili en çok etkilendikleri stres etmenlerini sırasıyla, bürokratik ve yasal işlemler, iş yerinde sıcak ve güler yüzlü bir ortamın bulunmaması, aşırı iş yükü, müşterilerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar ve finansman sorunları olarak belirtmiştir. Ayrıca araştırmaya göre, yöneticilerin yaşları ve deneyimleri ilerledikçe, unvan ve gelir düzeyleri yükseldikçe örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkilerine daha fazla inandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Ekinci ve Ekici, 2003: 93-111).

Yukarıdaki bilgilere dayanarak demografik değişkenlerle iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Demografik değişkenlerin alt boyutlarından olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, bu sektörde çalışma süresi ve yöneticilik görevinin olup olmaması ile ilgili durumlar iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri arasındaki ilişkiler belirlenecektir. Bunun için araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4: Demografik ve çevresel değişkenler açısından iş stresi farklılaşır.

H5: Demografik ve çevresel değişkenler açısından iş motivasyonu farklılaşır.

H6: Demografik ve çevresel değişkenler açısından stresle mücadele teknikleri farklılaşır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu kısımda araştırmanın ana kütle ve örneklem büyüklüğünün seçiminin nasıl yapıldığı, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve veri toplama süreciyle ilgili açıklamalar yapılacaktır.

#### **3.3.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi**

Araştırmanın kapsamını Erzurum'da faaliyette bulunan özel ve kamu ticaret bankaları (Şekerbank, Denizbank, Akbank, Garanti, Ziraat Bankası, Vakıfbank,

Halkbank, HSBC, Türkiye Finans, Bank Asya, İş Bankası, Fortis Bank, ING Bank, İller Bankası, Türk Ekonomi Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Finans Bank) oluşturmaktadır. Ancak bazı bankaların araştırma yapılmasına izin vermemesi nedeniyle izin vermeyen bankalar kapsam dışı bırakılmış ve araştırma Erzurum’da faaliyet gösteren bankaların (Şekerbank, Denizbank, Akbank, Garanti, Ziraat Bankası, Vakıfbank, Halkbank, HSBC, Türkiye Finans, Bank Asya) çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın banka çalışanları üzerinde yürütülmesinin nedeni, banka çalışanlarının hizmet sektöründe stresi en yoğun olarak yaşayan gruplardan biri olarak değerlendirilmesidir.

Araştırmanın evrenini Erzurum’da faaliyette bulunan bankaların 240 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu çalışanların 160 tanesi temsil etmektedir. Bu araştırmada %95 güven sınırlarında %5 hata payı ile örnek büyüklüğü 148 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Anketi cevaplayanların hataları dikkate alınarak 160 anket tesadüfî yöntemle belirlenen banka çalışanlarına dağıtılmış ve toplam 138 anket geri dönmüştür. Ancak geri dönen anketlerin 11 tanesi hatalı ve eksik cevaplandırıldığı için değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Araştırmada toplam 127 anket kullanılmıştır. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %86’dır. Tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütleyle temsil ettiği düşünülmektedir.

### 3.3.2. Veri Toplama Aracının Seçilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış ve ölçek olarak da Beşli Likert ölçeği tercih edilmiştir. Anketi cevaplandıranların seçmesi gereken tercihler ise “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “fikrim yok”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

Ek-1’de görülen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete cevap verenlerin kişisel bilgileri yer almaktadır. Bu bölümde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, sektörde çalışma süresi, yöneticilik görevinin olup olmadığı sorularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde banka çalışanlarına yöneltilen iş motivasyonu anketi yer almaktadır. İş motivasyonu ölçümünde Mottaz’ın (1985) iki boyutlu iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araç

belirlemektedir. Bunlar: içsel ve dışsal motivasyon araçlarıdır. İçsel motivasyon araçları içinde, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri sayılmaktadır. Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, sosyal motivasyon araçları, ikincisi, örgütsel araçlardır. İlki, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve âmirin desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. İş motivasyonu anketi içsel motivasyon (9 alt değişken) ve dışsal motivasyon (15 alt değişken) boyutlarından oluşan toplam 24 ifadeden oluşmaktadır (Mottaz, 1985: 366; Dündar, Özutku ve Taspınar, 2007: 108; Ertan, 2008: 94).

Üçüncü bölümde banka çalışanlarına yöneltilen iş stresi anketi yer almaktadır. Banka çalışanlarının iş stresini belirlemek amacıyla Rizzo vd. geliştirdiği rol çatışması (8 alt değişken) ve rol belirsizliği (6 alt değişken) grup değişkeni, Netemeyer vd. geliştirdiği iş-aile çatışması (4 alt değişken) grup değişkeni ile literatür ve sektörle ilgili yapılan araştırmalar sonucu belirlenen rol stresi (12 alt değişken) grup değişkeni kullanılmıştır (Shahid, 2005: 148; Yılmaz, 2006: 98).

Dördüncü bölümde banka çalışanlarına yöneltilen stresle mücadele teknikleri anketi yer almaktadır. Bingöl ve Naktiyok'un yönetici-akademisyenlerin temel stres kaynaklarının ve stresle mücadele tekniklerinin ortaya konulması amacıyla Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan yönetici-akademisyenlerin üzerinde yaptığı çalışmadan alınmıştır. Banka çalışanlarının stresle mücadele tekniklerini belirlemek amacıyla kullanılan anket iyimser düşünme (5 alt değişken), sağlık programı (4 alt değişken), sosyal ve ruhsal destek (6 alt değişken), zaman yönetimi (3 alt değişken), kabul etmeme (6 alt değişken) ve geri çekilme (6 alt değişken) alt boyutlarından oluşan toplam 30 ifadeden oluşmaktadır (Bingöl ve Naktiyok, 2001).

### **3.3.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmada verileri elde etmek için standart bir anket formu kullanılmaktadır. Bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve



cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olabilir. Ayrıca, bu çalışma iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri olgularının belli bir zamandaki durumunu ortaya koymaya yönelik olduğu için elde edilen sonuçlara da bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır. Yani 2010 yılında elde edilen bulgular örneğin 2020 yılında elde edilen bulgularla tutarlı olmayabilir. Çalışanların tutumları, yöneticilerin ve yönetim yaklaşımlarına bağlı olarak değişebilir. Örneğin, çalışma ortamında fiziksel şartların, ücretin, ödüllerin, arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olduğunu düşünen bir çalışan, yeni yönetim ve uygulamalarla tamamen farklı düşünmeye başlayabilir.

Zaman ve maddi imkansızlıklar nedeniyle araştırmanın sadece Erzurum'daki bankalar üzerinde yapılması en büyük kısıtı oluşturmaktadır. Ayrıca sosyal bilimlere özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli ve araştırma toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniklerinin özellikleriyle sınırlıdır.

### **3.3.4. Anket Formunun Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenirlilik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 3.1.'de yer almaktadır.

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Bir ölçümün güvenilirliği çeşitli yöntemlerle elde edilmektedir. Bu yöntemler içerisinde en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. Nunnally, güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olmasını tavsiye etmektedir. Yani bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 veya daha büyük değerde olması istenmektedir (Ertan, 2008: 100). Benzer birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır.

**Tablo 3.1.** İş Motivasyonu, İş Stresi, Stresle Mücadele Teknikleri Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İş Motivasyonu			İş Stresi			Stresle Mücadele Teknikleri		
$\alpha=0,921$			$\alpha=0,929$			$\alpha=0,885$		
	A	$\bar{X}$		A	$\bar{X}$		A	$\bar{X}$
im1	,917	4,3228	Rç1	,931	4,0315	Saglik1	,883	2,1654
İm2	,918	4,4173	Rç2	,930	3,4409	Saglik2	,882	2,6457
İm3	,917	3,7717	Rç3	,926	3,0551	Saglik3	,882	2,9921
İm4	,916	4,0394	Rç4	,924	2,5827	Saglik4	,879	2,1890
İm5	,916	3,9764	Rç5	,927	2,7559	gerçek1	,883	1,5354
İm6	,918	4,0315	Rç6	,927	2,8504	gerçek2	,880	1,7165
İm7	,916	3,9843	Rç7	,927	3,0000	sosruh1	,882	1,4803
İm8	,918	3,7087	Rç8	,926	2,3307	gerçek3	,880	1,9528
İm9	,918	3,6457	Rb1	,927	2,3622	gerçek4	,879	1,9370
Dm1	,918	3,6772	Rb2	,926	2,1890	sosruh2	,878	2,6929
Dm2	,917	3,9291	Rb3	,926	2,1654	gerçek5	,880	2,8898
Dm3	,917	3,7244	Rb4	,925	2,1654	sosruh3	,880	2,7402
Dm4	,917	3,9370	Rb5	,927	2,2205	sosruh4	,881	3,2047
Dm5	,917	4,1811	Rb6	,926	2,0866	iyims1	,880	3,4961
Dm6	,918	3,9685	İaç1	,926	3,1496	gerçek6	,881	3,8031
Dm7	,917	4,1181	İaç2	,925	3,4173	iyims2	,878	3,4016
Dm8	,917	4,1969	İaç3	,925	3,4646	iyims3	,878	3,3622
Dm9	,917	3,9370	İaç4	,927	3,5748	sosruh5	,877	2,9449
Dm10	,917	3,6929	Rs1	,926	2,9606	iyims4	,882	2,7402
Dm11	,921	2,9921	Rs2	,926	2,3858	iyims5	,881	2,7953
Dm12	,918	3,0000	Rs3	,926	2,5354	zamyön1	,888	2,2756
Dm13	,921	3,2126	Rs4	,926	2,7087	zamyön2	,882	3,1260
Dm14	,922	3,2047	Rs5	,925	2,8268	zamyön3	,881	2,8425
Dm15	,922	2,7087	Rs6	,925	2,4567	sosruh6	,880	1,9449
			Rs7	,926	3,1339			
			Rs8	,925	2,8583			
			Rs9	,924	2,5748			
			Rs10	,929	2,2835			
			Rs11	,928	3,3150			
			Rs12	,926	2,7087			
			Rs13	,927	3,1575			

Cronbach' Alpha testinde, ilgili değişkenin (sorunun) ölçüm dışı bırakılması halinde ölçeğin güvenirliliğinin nasıl etkilendiğini gösteren “değişken çıkarıldığında alfa katsayısı” verisi kullanılmaktadır. Yine Nunnally bu katsayının da 0,70 ve yukarı olmasını tavsiye etmektedir. Anket formumuz içerisinde yer alan “iş motivasyonu”, “iş stresi”, ve “stresle mücadele teknikleri” ile ilgili ölçeklere Cronbach' Alpha testi ayrı ayrı SPSS Versiyon 15,0 kullanılarak uygulanmıştır.

İş motivasyonuna ait ölçeğin alpha katsayısı 0,921, iş stresine ait ölçeğin alpha katsayısı 0,929 ve stresle mücadele tekniklerine ait ölçeğin alpha katsayısı 0,885 olarak

bulunmuştur. Bu üç oran da 0,70 kritik noktanın üzerinde olduğundan, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

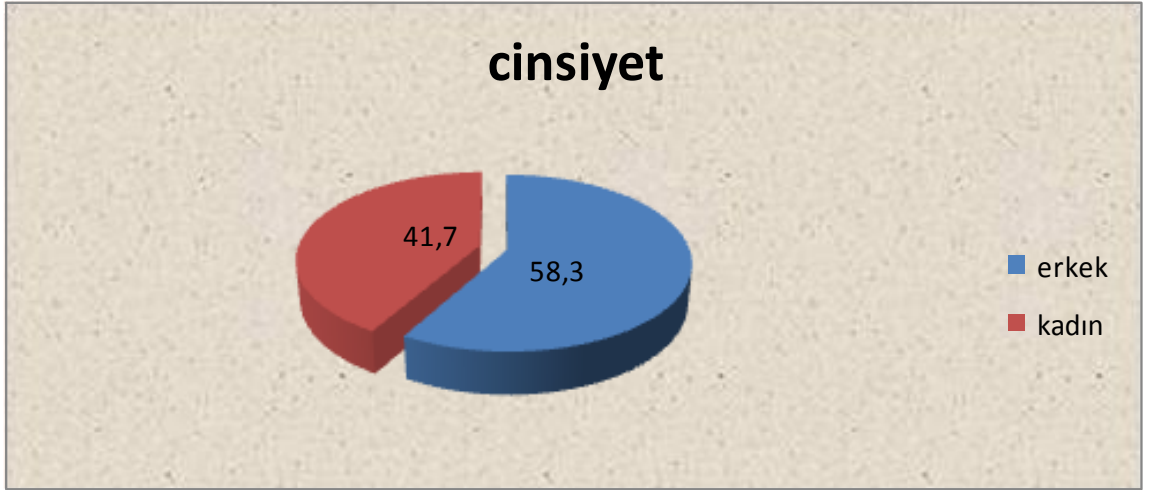
#### 3.4.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Anket çalışması sonucunda toplam 127 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçları Tablo 3.2.'de verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

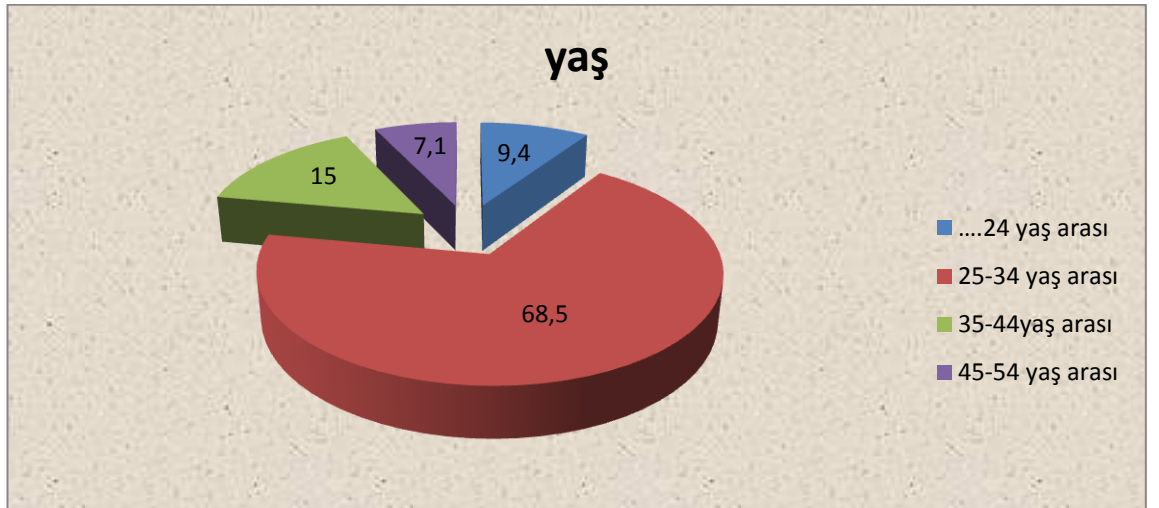
KONTROL DEĞİŞKENLERİ		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	74	58,3
	Kadın	53	41,7
Yaşı	...-24	12	9,4
	25-34	87	68,5
	35-44	19	15,0
	45-54	9	7,1
	55 ve yukarı	0	0
Medeni Durumu	Evli	73	57,5
	Bekar	54	42,5
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	1	,8
	Lise	24	18,9
	Ön-lisans	10	7,9
	Lisans	80	63,0
	Lisans üstü	12	9,4
	Diğeri	0	0
Bu sektörde Çalışma Süreniz	0-5	70	55,1
	6-10	22	17,3
	11-15	22	17,3
	16-20	7	5,5
	20 ve yukarı	6	4,7
Yöneticilik Göreviniz Var mı?	Evet	32	25,2
	Hayır	95	74,8

Ankete cevap verenlerin % 58,3'ü erkek, % 41,7'si kadındır. Banka çalışanlarının neredeyse yarısının kadın olması, bankacılık sektöründe kadınların istihdamının diğer birçok sektöre göre yüksek olduğunu da göstermektedir.



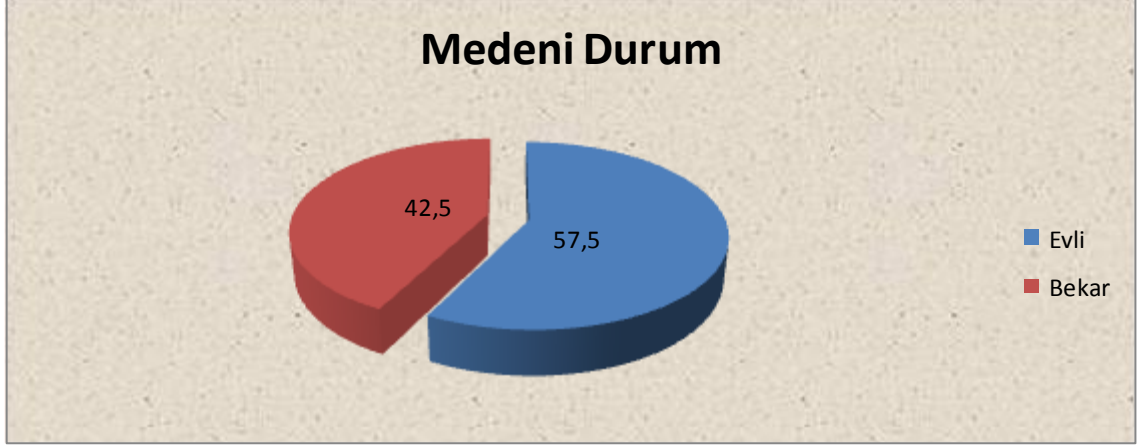
**Şekil 3.1.** Cinsiyetle İlgili İstatistikler

Örneğimizde yer alan çalışanların önemli bir çoğunluğu (%68,5), 25-34 yaş grubunda yer almaktadır. 35-44 yaşları arasında bulunan çalışanların oranı ise % 15'dir. Bununla birlikte anketi cevaplayan hiç kimse 55 ve yukarısı yaş grubuna dahil olduğunu belirtmemiştir. Bu durum, bankacılık sektöründe daha çok gençlerin istihdam edildiğini göstermektedir. Bankacılık sektörü, yorucu ve dikkat gerektiren işlerden meydana gelmektedir. Günlük çalışma süresinin sekiz saatten fazla olması, dinlenme aralarının çok sınırlı olması gibi özellikler yaşlı insanların çalışmasını zorlaştırdığı söylenebilir.



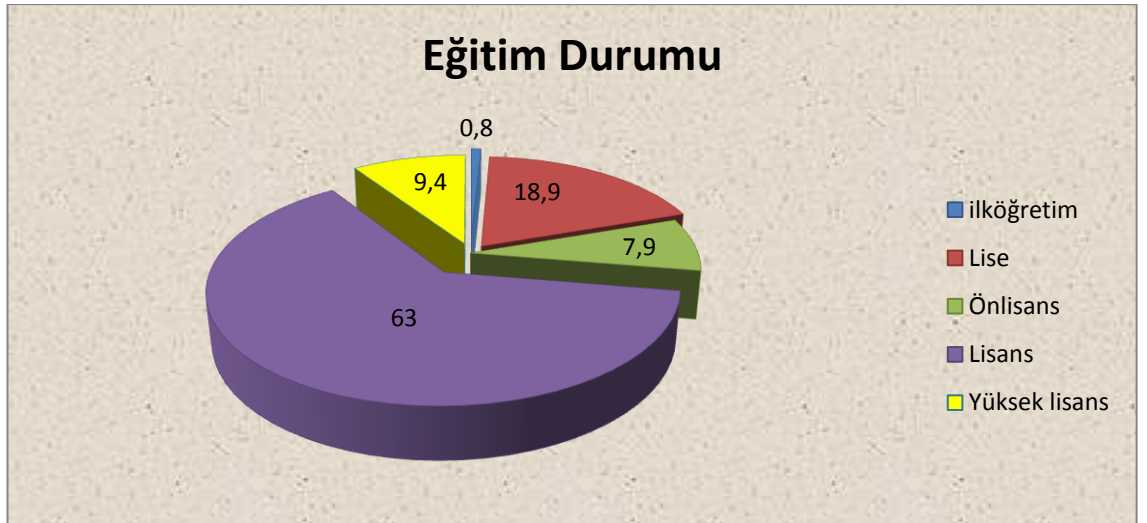
**Şekil 3.2.** Yaşla İlgili İstatistikler

Ankete katılan çalışanların % 57,5'i evli, % 42,5'i bekârdır. Tablo 3.35'de yer alan yaş ve medeni durumla ilgili tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, gençlerin önemli bir kısmının evli olduğu görülmektedir. Bekâr çalışanların oranının yüksek olması ise anlamlıdır.



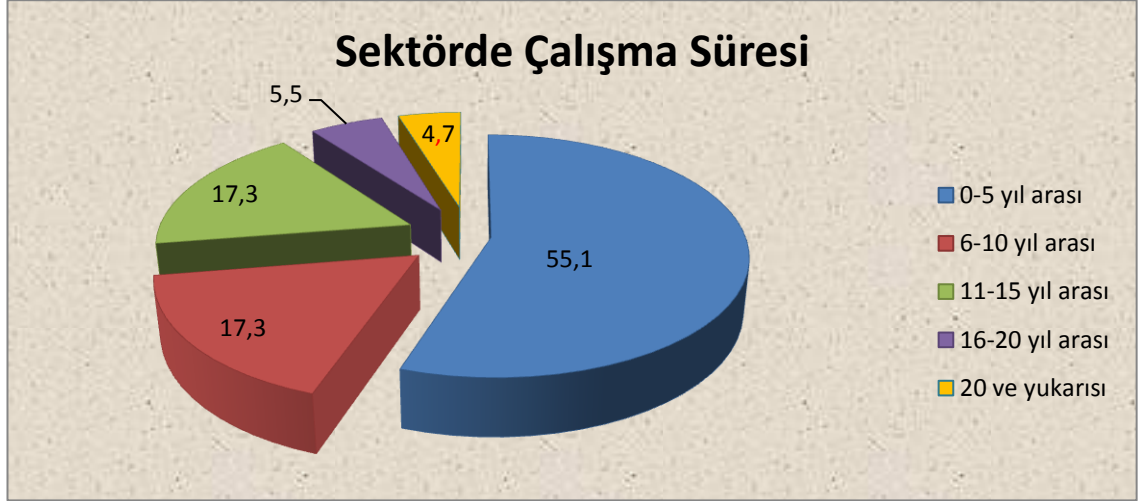
Şekil 3.3. Medeni Durum İle İlgili İstatistikler

Çalışanların önemli bir bölümü (%63) lisans eğitimini almıştır. İlköğretim mezunu olan çalışanların oranı ise %0,8'dir. Yani neredeyse yok gibidir. Lisansüstü eğitim alanların oranı %9,4, ön lisans eğitim alanların oranı %7,9 ve lise mezunu olan çalışanların oranı da %18,9'dur. Bu oranlara göre bankacılık sektöründe çalışanların büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu söylenebilir.



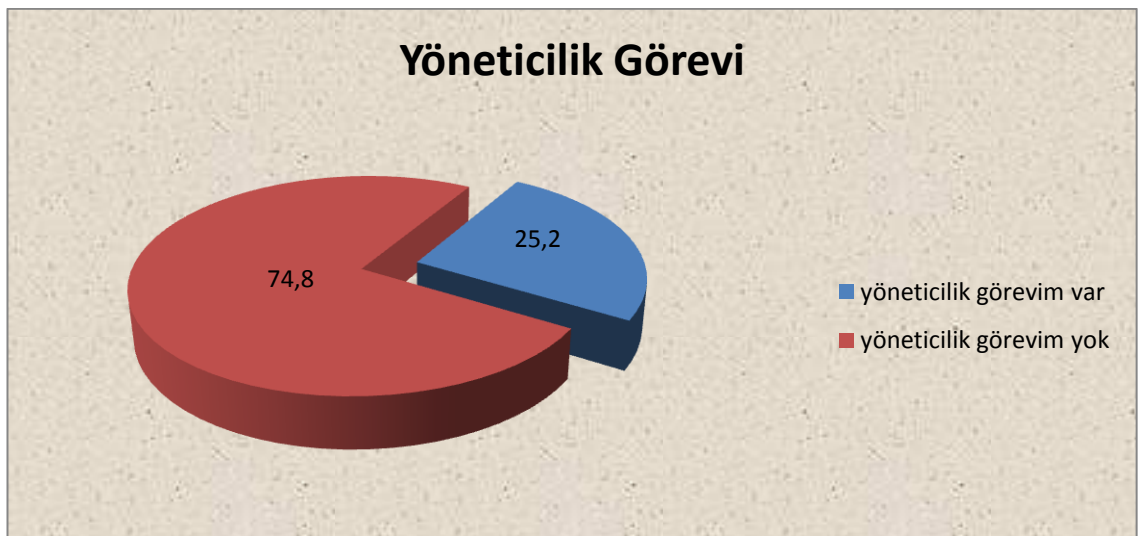
Şekil 3.4. Eğitim Durumu ile İlgili İstatistikler

Çalışanların yarısından fazlası (%55,1), 5 yıldan az bir zamandır bankacılık sektöründe çalışmaktadır. Bu durum çalışanların yarısından fazlasının bu sektördeki deneyiminin oldukça az olduğunu göstermektedir. Çalışanların sadece %4,7'si 20 ve daha fazla yıldır, %5,5'i 16-20 yıl arası bu sektörde çalışmaktadır. Bu durumda bankacılık sektöründe deneyimi fazla olan çalışanların sayısının az olduğunu gösterir.



Şekil 3.5. Bu Sektörde Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikler

Örneğimizde yer alan çalışanların %25,2'sinin yöneticilik görevi varken, %74,8'nin yöneticilik görevi yoktur.



Şekil 3.6. Yöneticilik Görevinin Olup Olmadığı ile İlgili İstatistikler

### 3.4.2. İş Motivasyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan bankaların iş motivasyonu değişkeninin başlıca iki alt değişkeni vardır; içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri. Tablo 3.3. ve Tablo 3.4.'de içsel motivasyonla ve dışsal motivasyonla ilgili ortalamalar, standart sapmalar ve iş motivasyonu ile ilgili ifadelere katılanların oranı görülmektedir.

**Tablo 3.3.** İçsel Motivasyonla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yaptığım işte başarılıyım.	4,32	,99	7	5,5	1	,8	4	3,1	47	37,0	68	53,5
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	4,42	,91	5	3,9	2	1,6	1	,8	46	36,2	73	57,5
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	3,77	1,04	6	4,7	6	4,7	32	25,2	50	39,4	33	26,0
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	4,04	1,09	7	5,5	7	5,5	10	7,9	53	41,7	50	39,4
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	3,98	1,09	5	3,9	10	7,9	16	12,6	48	37,8	48	37,8
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	4,03	,99	3	2,4	11	8,7	10	7,9	58	45,7	45	35,4
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,98	1,03	2	1,6	15	11,8	11	8,7	54	42,5	45	35,4
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,71	1,13	5	3,9	18	14,2	21	16,5	48	37,8	35	27,6
Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	3,65	,98	3	2,4	13	10,2	34	26,8	53	41,7	24	18,9
<b>İçsel Motivasyon</b>	<b>3,99</b>	<b>,78</b>	43	3,7	83	7,2	139	12,1	457	39,9	421	36,8

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
**4,21 – 5,00** Çok Yüksek; **3,41 – 4,20** Yüksek; **2,61 – 3,40** Orta; **1,81 – 2,60** Düşük; **1,00 – 1,80** Çok Düşük

Tablo 3.3.'de iş motivasyonunun içsel motivasyon boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” sorusunun ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (4,42). Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının %93,7’si gibi büyük bir kısmı yaptıkları işte sorumluluk sahibi olduklarını ifade etmektedir. Buna karşın, ankete cevap verenlerin %5,5’lik bir oranı katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum diyerek kendisinin yaptığı işle ilgili sorumluluğa sahip olmadığını düşündüğünü söylemektedir. İkinci en yüksek oran ise “Yaptığım işte başarılıyım” (4,32) sorusuna verilen cevaptır. Verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının %90,5’inin (katılıyorum/kesinlikle katılıyorum) yaptıkları işte başarılı

olduklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. Genel olarak içsel motivasyon düzeyi ortalaması ise 3,99'dur. Genel yüzde dağılımına bakıldığında çalışanların %76,7'si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu orana bakarak çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3.4.** Dışsal Motivasyonla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	3,68	1,02	5	3,9	8	6,3	39	30,7	46	36,2	29	22,8
Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	3,92	1,02	6	4,7	8	6,3	11	8,7	66	52,0	36	28,3
İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-ıçecek ikramları yapılır.	3,72	1,19	8	6,3	19	15,0	7	5,5	59	46,5	34	26,8
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	3,94	,96	3	2,4	12	9,4	8	6,3	71	55,9	33	26,0
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	4,18	,83	3	2,4	3	2,4	7	5,5	69	54,3	45	35,4
Toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	3,97	1,08	4	3,1	13	10,2	12	9,4	52	40,9	46	36,2
Çalıştığım bankanın ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	4,12	,98	4	3,1	4	3,1	18	14,2	48	37,8	53	41,7
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	4,20	,85	4	3,1	1	,8	9	7,1	65	51,2	48	37,8
İşimde terfi imkânım vardır.	3,94	1,10	7	5,5	8	6,3	14	11,0	55	43,3	43	33,9
Yöneticilerim yaşadığım anlaşmazlıkları çözmekte yardımcı olurlar.	3,69	1,09	6	4,7	16	12,6	17	13,4	60	47,2	28	22,0
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	2,99	1,34	21	16,5	33	26,0	17	13,4	38	29,9	18	14,2
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	3,00	1,32	19	15,0	33	26,0	23	18,1	33	26,0	19	15,0
Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	3,21	1,22	13	10,2	25	19,7	30	23,6	40	31,5	19	15,0
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	3,20	1,24	17	13,4	16	12,6	38	29,1	39	29,9	19	15,0
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,71	1,29	24	18,9	44	34,6	16	12,6	31	24,4	12	9,4
<b>Dışsal Motivasyon</b>	<b>3,63</b>	<b>,68</b>	144	7,5	243	12,7	266	13,9	772	40,5	482	25,5

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo.3.4.'de iş motivasyonunun dışsal motivasyon boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir” sorusunun ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (4,20). Anket sonuçları incelendiğinde



banka çalışanlarının %89 gibi büyük bir kısmı yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olduğunu ifade etmektedir. Buna karşın, ankete cevap verenlerin %3,9'luk gibi küçük bir oranı katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum diyerek yöneticileriyle problem yaşadıklarını, %7,1'i ise kararsız kaldıklarını söylemektedir. İkinci en yüksek oran ise "Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir" (4,18) sorusuna verilen cevaptır. Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının yaklaşık %89'unun (katılıyorum/kesinlikle katılıyorum) çalışanlarla ilişkilerinin iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca bakarak çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle iyi anlaştıkları söylenebilir. Bu durum onların motivasyonlarını anlamlı bir derecede olumlu bir yönde etkilemektedir. "Yaptığım işte aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum" (2,71) sorusunun ortalaması ise en düşüktür. Ankete cevap verenlerin %53,5'i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum diyerek yaptıkları işe karşılık aldıkları ücretin yetersiz olduğunu, %33,8'i (katılıyorum/kesinlikle katılıyorum) yeterli olduğunu %12,6'sı da kararsız olduklarını söylemektedir. Genel olarak dışsal motivasyon düzeyi ortalaması ise 3,63'dür. Genel yüzde dağılımına bakıldığında çalışanların %65,8'i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu orana bakarak çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin de "yüksek" olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3. 5.** İş Motivasyonu Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	SS
İçsel Motivasyon	3,9886	,77839
Dışsal Motivasyon	3,6320	,68343
İş Motivasyonu	3,7657	,64577

Tablo 3.5'de iş motivasyonu ve boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmaları gösteren tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 3.5'de görüldüğü gibi çalışanların içsel motivasyon düzeyleri dışsal motivasyon düzeylerinden daha yüksektir. Yani banka çalışanları kendi kendilerini daha fazla motive etmektedir. Yöneticiler ücret, ikramiye, lojman, terfi vb. dış motivasyon unsurlarını kullanarak çalışanların

motivasyonlarını daha yüksek düzeye çıkarabilir. Genel motivasyon ortalaması ise 3,76'dır. Bu sonuca göre banka çalışanlarının motivasyonları yüksektir.

### 3.4.3. İş Stresi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İş stresinin dört alt boyutu vardır. Bunlar: rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması ve rol stresi düzeyleridir. Aşağıdaki tablolarda rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması ve rol stresiyle ilgili ortalamalar, standart sapmalar ve iş stresi ile ilgili ifadelere katılanların oranı görülmektedir.

**Tablo 3.6.** Rol Çatışması İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İşimi yapabilmek için gerekli olan kaynak ve araçlara sahibim.	4,03	,96	4	3,1	9	7,1	5	3,9	70	55,1	39	30,7
Çalışma yöntemi farklı olan kişi veya grupla çalışmak zorundayım.	3,44	1,24	9	7,1	28	22,0	14	11,0	50	39,4	26	20,5
Yapmak zorunda olmadığım işleri yapıyorum.	3,06	1,22	8	6,3	48	37,8	18	14,2	35	27,6	18	14,2
İş yerindeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı engellemektedir.	2,58	1,12	15	11,8	62	48,8	21	16,5	19	15,0	10	7,9
Çalışma arkadaşlarımla aramızda çatışmaya neden olan istekleri olmaktadır.	2,76	1,16	13	10,2	57	44,9	13	10,2	36	28,3	8	6,3
Çok farklı işleri yapmak zorunda kalıyorum.	2,85	1,17	9	7,1	59	46,5	12	9,4	36	28,3	11	8,7
İşimle ilgili tarafların hepsini aynı anda memnun edemiyorum.	3,00	1,20	12	9,4	37	29,1	34	26,8	27	21,3	17	13,4
İnsan gücünün yapmaya yeterli olmadığı bir iş yapıyorum.	2,33	1,11	27	21,3	61	48,0	16	12,6	16	12,6	7	5,5
<b>Rol Çatışması</b>	<b>3,01</b>	<b>,74</b>	97	9,5	361	35,5	133	13,1	289	28,4	136	13,4

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
**4,21 – 5,00** Çok Yüksek; **3,41 – 4,20** Yüksek; **2,61 – 3,40** Orta; **1,81 – 2,60** Düşük; **1,00 – 1,80** Çok Düşük

Tablo 3.6.'da iş stresinin rol çatışması boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “İşimi yapabilmek için gerekli olan kaynak ve araçlara sahibim” sorusunun ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (4,03). Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının %85,8 gibi büyük bir kısmı işini yapabilmek için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olduklarını ifade etmektedir. Buna karşılık, ankete cevap verenlerin %10,2'lik gibi küçük bir oranı katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum diyerek işini yapabilmek için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olmadıklarını, yaklaşık %4'ü ise kararsız kaldıklarını belirtmektedir. “İnsan gücünün yapmaya yeterli olmadığı bir iş yapıyorum” sorusunun ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir

(2,33). Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının yaklaşık %69,3'ünün (katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum) insan gücünün yapmaya yeterli olmadığı bir iş yapıyorum fikrine katılmadıklarını söylemiştir. Diğer bir ifadeyle bu çalışanlar yaptıkları işin yapılamayacak kadar zor bir iş olduğunu düşünmemektedir. Genel olarak rol çatışmasının ortalaması ise 3,01'dir. Genel yüzde dağılımı incelendiğinde anketi cevaplayan çalışanların %45'i kesinlikle katılmıyorum/katılmıyorum ve %41,8'i de kesinlikle katılıyorum/katılıyorum şeklinde soruları yanıtladıkları görülmektedir. Bu orana bakarak çalışanların rol çatışması düzeylerinin “orta derecede” olduğunu söylemek mümkündür. Yani banka çalışanları rol çatışmasından kaynaklanan stresi orta düzeyde hissetmektedir.

**Tablo 3.7.** Rol Belirsizliği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İş amaçlarım planlı ve açık bir şekilde belirtilmemiştir.	2,36	1,11	24	18,9	65	51,2	13	10,2	18	14,2	17	5,5
İşimi yaparken zamanımı nasıl kullanmam gerektiğini bilmiyorum.	2,19	1,13	33	26,0	66	52,0	8	6,3	11	8,7	9	7,1
Sorumluluklarımın ne olduğunu bilmiyorum.	2,17	1,19	39	30,7	65	47,2	5	3,9	14	11,0	9	7,1
Benden ne beklendiğini tam olarak bilmiyorum.	2,17	1,15	37	29,1	61	48,0	6	6,3	13	10,2	8	6,3
Sahip olduğum yetkilerimi tam olarak bilmiyorum.	2,22	1,11	31	24,4	66	52,0	8	6,3	15	11,8	7	5,5
Yöneticim ne yapmam gerektiğini açık bir şekilde bana açıklamamaktadır.	2,09	1,01	35	27,6	66	52,0	10	7,9	12	9,4	4	3,1
<b>Rol belirsizliği</b>	<b>2,20</b>	<b>,88</b>	199	26	389	50,8	50	6,5	73	9,5	54	7,0

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 3.7.'de iş stresinin rol belirsizliği boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “İş amaçlarım planlı ve açık bir şekilde belirtilmemiştir” sorusunun ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (2,36). Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının %19,7'lik kısmı iş amaçlarının planlı ve açık bir şekilde belirtilmediğini söylemiştir. Buna karşın, ankete cevap verenlerin %70,1'i gibi büyük bir oranı katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum diyerek iş amaçlarının planlı ve açık bir şekilde belirtildiğini söylerken, %10,2'si ise kararsız kaldıklarını belirtmiştir. “Yöneticim ne yapmam gerektiğini açık bir şekilde bana açıklamamaktadır” sorusunun ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir (2,09). Anketlere verilen cevaplar

incelendiğinde banka çalışanlarının yaklaşık %79,6'sın (katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum) yöneticilerinin ne yapmaları gerektiğini kendilerine açıkça söylediklerini ifade etmektedir. Genel olarak rol belirsizliği ortalaması ise 2,20'dir. Genel yüzde dağılımına bakıldığında çalışanların %16,5'i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum cevap vermesine karşın, %70,8'inin katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Bu orana bakarak çalışanların rol belirsizliği düzeylerinin “düşük” olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum banka çalışanlarının rol belirsizliğinden kaynaklanan stresi “düşük” seviyede yaşadıklarını yansıtmaktadır.

**Tablo 3.8.** İş-Aile Çatışması İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İşimin yarattığı gerginlik ailevi sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.	3,15	1,29	15	11,8	33	26,0	15	11,8	46	36,2	18	14,2
İşime ayırdığım süre ailevi sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.	3,42	1,26	10	7,9	28	22,0	15	11,8	47	37,0	27	21,3
İşimle ilgili sorumluluklarımdan dolayı evde yapmak istediklerimi yapamıyorum.	3,46	1,24	9	7,1	26	20,5	17	13,4	47	37,0	28	22,0
İşimle ilgili görevlerimden dolayı ailevi faaliyetlerimle ilgili planlarımda değişiklik yapmak zorunda kalıyorum.	3,57	1,26	11	8,7	21	16,5	10	7,9	54	42,5	31	24,4
<b>İş-aile Çatışması</b>	<b>3,40</b>	<b>1,12</b>	45	8,8	108	21,2	57	11,2	194	38,2	104	20,4

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
**4,21 – 5,00** Çok Yüksek; **3,41 – 4,20** Yüksek; **2,61 – 3,40** Orta; **1,81 – 2,60** Düşük; **1,00 – 1,80** Çok Düşük

Tablo 3.8’de iş stresinin iş-aile stresi boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “işimle ilgili görevlerimden dolayı ailevi faaliyetlerimle ilgili planlarımda değişiklik yapmak zorunda kalıyorum” sorusunun ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (3,57). Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının %66,9’luk kısmı işimle ilgili görevlerimden dolayı ailevi faaliyetlerimle ilgili planlarımda değişiklik yapmak zorunda kalıyorum demiştir. Buna karşın, ankete cevap verenlerin %25,2’si işimle ilgili görevlerimden dolayı ailevi faaliyetlerimle ilgili planlarımda değişiklik yapmak zorunda kalmadıklarını belirtmiştir. “İşimin yarattığı gerginlik ailevi sorumluluklarımı tam olarak yerine getirmemi zorlaştırmaktadır” sorusunun ortalaması ise diğer ifadelerle göre daha düşük düzeydedir (3,1496). Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının yaklaşık %50,4’ü (katılıyorum/kesinlikle katılıyorum) “İşimin yarattığı gerginlik ailevi sorumluluklarımı

tam olarak yerine getirmemi zorlaştırıyor” demiştir. Bu sonuçlara bakarak banka çalışanlarının işteki sorumluluklarından dolayı ailevi sorumluluklarını yerine getirmekte zorlandıklarını söyleyebiliriz. Genel olarak iş-aile çatışması ortalaması ise 3,40’dır. Genel yüzde dağılımları incelendiğinde çalışanların %58,6’sı katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Bu oran çalışanların iş-aile çatışması düzeylerinin “yüksek” olduğunu göstermektedir. Yani banka çalışanlarının iş stresleri ailevi yaşantısını etkilemektedir. İşte ki sorumlulukları aile hayatındaki sorumluluklarını yerine getirmede sıkıntı çıkardığı için iş ve aile hayatındaki görevlerini yerine getirmede stres yaşamaktadır şeklinde bir yorum yapılabilir.

**Tablo 3.9.** Rol Stresi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Terfiler de performansımın nasıl değerlendirildiğini bilmiyorum.	2,96	1,29	16	12,6	40	31,5	23	18,1	29	22,8	19	15,0
Yaptığım işin statüsü düşüktür.	2,39	1,05	24	18,9	57	44,9	23	18,1	19	15,0	4	3,1
Yöneticim bazı elemanlarına ayrıt edici şekilde davranmaktadır.	2,54	1,13	18	14,2	59	46,5	25	19,7	14	11,0	11	8,7
Çalıştığım firmada eleman değişikliği fazla olmaktadır.	2,71	1,26	19	15,0	53	41,7	15	11,8	26	20,5	14	11,0
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için daha fazla zamana ihtiyacım var.	2,83	1,25	14	11,0	54	42,5	14	11,0	30	23,6	15	11,8
Firma politika ve yöntemleri birbiriyle uyumlu değildir.	2,46	1,18	26	20,5	54	42,5	19	15,0	19	15,0	9	7,1
İş yüküm çok fazladır.	3,13	1,31	16	12,6	32	25,2	19	15,0	39	30,7	21	16,5
Çalışma bölgeleri dengeli ve adaletli dağıtılmamaktadır.	2,86	1,25	15	11,8	45	35,4	28	22,0	21	16,5	18	14,2
Firmanın satış tutturma çabaları diğer işletmelere göre yetersizdir.	2,57	1,21	20	15,7	56	43,3	26	20,5	11	8,7	15	11,8
Firmada iş güvencesi çok azdır.	2,28	1,13	31	24,4	59	46,5	13	10,2	18	14,2	6	4,7
Yıllık izin süresi çok kısadır.	3,32	1,40	14	11,0	28	22,0	15	11,8	44	34,6	26	20,5
Özel ve ailevi problemlerim, üzerimde gerginliğe neden olmakta.	2,71	1,25	20	15,7	50	39,4	17	13,4	27	21,3	13	10,2
İklim koşulları ve aşırı iş yükü sağlık problemleri yaşamama sebep olmakta.	3,16	1,29	10	7,9	41	32,3	21	16,5	29	22,8	26	20,5
<b>Rol Stresi</b>	<b>2,76</b>	<b>,77</b>	<b>243</b>	<b>14,7</b>	<b>628</b>	<b>38</b>	<b>258</b>	<b>15,6</b>	<b>326</b>	<b>19,7</b>	<b>197</b>	<b>11,9</b>

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
**4,21 – 5,00** Çok Yüksek; **3,41 – 4,20** Yüksek; **2,61 – 3,40** Orta; **1,81 – 2,60** Düşük; **1,00 – 1,80** Çok Düşük

Tablo 3.9.'da iş stresinin rol stresi boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Yıllık izin süresi çok kısadır” sorusunun ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (3,32). Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının %55,1’lik kısmı yıllık izin süresinin çok kısa olduğunu düşündüğü görülmektedir. Buna karşın, ankete cevap verenlerin %33’lük kısmı yıllık izin süresinin kısa olmadığını ifade etmiştir. “Firmada iş güvencesi çok azdır” sorusunun ortalamasının ise diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir (2,28). Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının yaklaşık %70,9’u (katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum) firmada iş güvencesinin az olmadığını, %28,9’u (katılıyorum/kesinlikle katılıyorum) da iş güvencelerinin olmadığını yani işten çıkarılma korkularının olduğunu ifade etmiştir. Genel olarak rol stresi ortalaması ise 2,76’dır. Genel yüzde dağılımlarına bakıldığında anketi cevaplayan çalışanların %52,7’si katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum, %31,6’sı katılıyorum kesinlikle katılıyorum dediği anlaşılmaktadır. Bu oran göre çalışanların rol stresi “orta” düzeydedir.

**Tablo 3.10.** İş Stresi Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	SS
Rol Çatışması	3,0059	,73949
Rol Belirsizliği	2,1982	,87910
İş-Aile Çatışması	3,4016	1,12165
Rol Stresi	2,7620	,77151
İş Stresi	2,7983	,67198

Tablo 3.10.’da iş stresi boyutlarına ilişkin ortalamaları ve standart sapmaları gösteren tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu istatistiki sonuçlara bakıldığında iş-aile çatışmasının ortalaması (3,4016) en yüksekken, rol belirsizliği boyutunun ortalaması (2,1982) ise en düşüktür. Bu sonuçlarda görüldüğü gibi banka çalışanları iş stresi boyutlarından iş-aile çatışmasını yüksek derecede yaşarken, rol belirsizliğini düşük düzeyde yaşamaktadır. Bununla birlikte rol çatışması ve rol stresini orta düzeyde

yaşamaktadır. Banka çalışanlarının iş stresini (2,7983) genellikle orta düzeyde yaşadığı söylenebilir.

### 3.4.4. Stresle Mücadele Teknikleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Stresle mücadele tekniklerine ilişkin beş alt boyut vardır. Bu boyutlar sağlık programı, iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilmedir. Aşağıdaki tablolarda sağlık programı, iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme boyutları ile ilgili ortalamalar, standart sapmalar ve ankete katılanların verdikleri cevapların oranları görülmektedir.

**Tablo 3.11.** Sağlık Programı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Stresli olduğumda balık tutma, kayak yapma, gibi etkinliklerle uğraşırım.	2,17	,97	40	31,5	35	27,6	45	35,4	5	3,9	2	1,6
Kiloma, dengeli beslenmeye, kafeine ve şekere dikkat ederim.	2,65	1,25	31	24,4	24	18,9	43	33,9	17	13,4	12	9,4
Düzenli uyku alışkanlığımı korurum.	2,99	1,26	24	18,9	16	12,6	37	29,1	37	29,1	13	10,2
Düzenli olarak fiziksel egzersiz yaparım.	2,19	1,01	38	29,9	40	31,5	39	30,7	7	5,5	3	2,4
<b>Sağlık Programı</b>	<b>2,50</b>	<b>,84</b>	<b>133</b>	<b>20,2</b>	<b>115</b>	<b>22,6</b>	<b>164</b>	<b>32,2</b>	<b>66</b>	<b>12,9</b>	<b>30</b>	<b>5,9</b>

1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğu zaman, 5=Her zaman

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 3.11’de stresle mücadele tekniklerinin sağlık programı boyutunda ki dört ifadeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Düzenli uyku alışkanlığımı korurum (düzenli olarak uyurum)” ile (2,99), “Kiloma, dengeli beslenmeye ve yemeklerdeki kafein ve şeker oranına dikkat ederim” ifadelerinin ortalamasının (2,65) diğer iki ifadeye oranla daha yüksek sağlık programı ile ilgili olan diğer iki ifadeye ise daha düşük düzeyde katılım olmuştur. Genel olarak sağlık programının ortalamasına (2,50) bakıldığında düşük düzeyde olduğunu görülmektedir. Genel yüzde dağılımlarına bakıldığında çalışanların sadece %28,8’inin (çoğu zaman/her zaman) sağlık programlarını kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara bakarak banka çalışanlarının stresi yönetmede sağlık programı ile ilgili stres yönetim tekniklerini çok fazla kullanmadıkları söylenebilir.

**Tablo 3.12.** İyimser Düşünmek İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Problemlere iyimser ve objektif yaklaşırım.	3,50	1,08	10	7,9	8	6,3	38	29,9	51	40,2	20	15,7
Hoşnutluk vermeyecek deneyimlerden bir şeyler öğrenebileceğimi düşünürüm.	3,40	1,14	11	8,7	13	10,2	37	29,1	46	36,2	20	15,7
Problemlerin olumlu yanlarını görmek için farklı perspektiflerden incelerim.	3,36	1,08	7	5,5	18	14,2	44	34,6	38	29,9	20	15,7
Problemlerli durumlarda her şeyin iyi olduğunu ileri sürerim.	2,74	1,14	20	15,7	34	26,8	40	31,5	25	19,7	8	6,3
En ciddi konularda bile espritüel bir yan bulurum.	2,80	1,17	19	15,0	34	26,8	39	30,7	24	18,9	11	8,7
<b>İyimser Düşünmek</b>	<b>3,16</b>	<b>,80</b>	<b>67</b>	<b>10,5</b>	<b>107</b>	<b>16,8</b>	<b>198</b>	<b>31,2</b>	<b>184</b>	<b>28,9</b>	<b>79</b>	<b>12,4</b>

1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğu zaman, 5=Her zaman

**4,21 – 5,00** Çok Yüksek; **3,41 – 4,20** Yüksek; **2,61 – 3,40** Orta; **1,81 – 2,60** Düşük; **1,00 – 1,80** Çok Düşük

Tablo 3.12.'de stresle mücadele tekniklerinin iyimser düşünme boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Hemen hemen aynı oranlara sahip olan problemlere iyimser ve objektif yaklaşırım” (3,50) ve “problemlerli durumlarda hoşnutluk vermeyecek olan deneyimlerden bir şeyler öğrenebileceğimi düşünürüm” (3,40) ifadelerinin ortalamalarının diğerlerine oranla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının yaklaşık %55’lik (çoğu zaman/her zaman) kısmı problemlere iyimser ve objektif yaklaşırım demiştir. Bununla birlikte yaklaşık %52’si (çoğu zaman/her zaman) de problemlerli durumlarda hoşnutluk vermeyecek olan deneyimlerden bir şeyler öğrenebileceğini düşündüklerini ifade etmiştir. İyimser düşünmeyle ilgili daha iddialı sorular olan “Problemlerli durumlarda her şeyin iyi olduğunu ileri sürerim” (2,74) ve “En ciddi konularda bile espritüel bir yan bulurum” (2,80) ifadelerinin ortalamasının ise diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının yaklaşık %42,5’i (hiçbir zaman/nadiren) problemlerli durumlarda her şeyin iyi olduğunu ileri sürmediklerini belirtirken, %26’lık kısmı çoğu zaman/her zaman ve % 31,5’i ise ara sıra ileri sürdüklerini belirtmektedir. Bununla birlikte çalışanların %41,8’i (hiçbir zaman/nadiren) en ciddi konularda bile espritüel bir yan bulamadıklarını, %27,6’sı çoğu zaman/her zaman, %30,7’side ara sıra bulduklarını ifade etmektedir. Genel yüzde dağılımlarına bakıldığında ise çalışanların %41,3’ünün (çoğu zaman/her zaman) iyimser



düşündükleri görülmektedir. Genel olarak iyimser düşünmenin ortalaması ise 3,16'dır. Bu oran çalışanların “orta” düzeyde iyimser düşündüklerini yansıtmaktadır.

**Tablo 3.13.** Sosyal ve Ruhsal Destek İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Meditasyon, yogo, hayal dünyasına dalma gibi dinlenme tekniklerini kullanırım.	1,48	,86	89	70,1	22	17,3	10	7,9	5	3,9	1	,8
Stresli olduğumda psikolojik olarak dinlenme sağlayan etkinliklerle uğraşırım	2,69	1,21	27	21,3	29	22,8	35	27,6	28	22,0	8	6,3
Stresli olduğumda farklı yöneticilerle veya meslektaşlarımla konuşurum.	2,74	1,15	25	18,9	25	19,7	45	35,4	26	20,5	7	5,5
Problemlerimi aile üyeleri ve yakın arkadaşlarımla konuşurum.	3,20	1,26	21	16,5	12	9,4	29	22,8	50	39,4	15	11,8
Gergin olduğumda ailem, meslektaşlarım ve müşterilerle iyi insan ilişkileri kurarım.	2,94	1,28	21	16,5	26	20,5	37	29,1	25	19,7	18	14,2
Gergin olduğumda gönüllü hizmet kuruluşlarına katılırım.	1,94	1,17	60	47,2	36	28,3	17	13,4	6	4,7	8	6,3
<b>Sosyal ve Ruhsal Destek</b>	<b>2,45</b>	<b>,75</b>	<b>243</b>	<b>31,8</b>	<b>150</b>	<b>19,6</b>	<b>173</b>	<b>22,6</b>	<b>140</b>	<b>18,3</b>	<b>57</b>	<b>7,4</b>

1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğu zaman, 5=Her zaman

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 3.13.'de sosyal ve ruhsal destek boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Problemlerimi aile üyeleri ve yakın arkadaşlarımla konuşurum” sorusunun ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (3,20). Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının %51,2'lik (çoğu zaman/her zaman) kısmı problemlerimi aile üyelerim ve yakın arkadaşlarımla konuşurum şeklinde cevaplamıştır. Buna karşılık, ankete cevap verenlerin %25,9'luk kısmı problemlerini aile üyeleri ve yakın arkadaşlarıyla nadiren konuşup ya da hiçbir zaman konuşmadıklarını, %22,8'lik kısmı ise ara sıra konuştuklarını söylemiştir. “Gerilim altındayken meditasyon, yogo, hayal dünyasına dalma gibi dinlenme tekniklerini kullanırım” sorusunun ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir (1,48). Bu soru aynı zamanda ankette sorulan bütün sorular arasında en düşük ortalamaya sahip olan sorudur. Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının yaklaşık %70,1'i gerilim altındayken meditasyon, yogo, hayal dünyasına dalma gibi dinlenme tekniklerini hiçbir zaman kullanmadığını

söylerken %17,3'ü nadiren kullandığını söylemektedir. Genel olarak sosyal ve ruhsal destek ortalaması ise 2,45'dir. Genel yüzde dağılımına bakıldığında sosyal ve ruhsal destekle ilgili sorular çalışanların %51,4'ü nadiren/hiçbir zaman, %22,6'sı ara sıra ve %25,7'side çoğu zaman/her zaman şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Bu orandan çalışanların stresle mücadele tekniklerinden sosyal ve ruhsal destek boyutunu “düşük” düzeyde kullandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.14.** Zaman Yönetimi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yetkilerimin bir kısmını devrederim.	2,28	1,24	45	35,4	32	25,2	29	22,8	12	9,4	9	7,1
Zaman yönetimi tekniklerini kullanırım.	3,13	1,16	12	9,4	30	23,6	27	21,3	46	36,2	12	9,4
Planlanmamış zaman kesintilerini önlemek için gerekli önlemleri alırım.	2,84	1,22	22	17,3	28	22,0	37	29,1	28	22,0	12	9,4
<b>Zaman Yönetimi</b>	<b>2,75</b>	<b>,85</b>	79	20,7	90	23,6	93	24,4	86	22,5	33	8,6

1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğu zaman, 5=Her zaman

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo3.14.'de stresle mücadele tekniklerinin zaman yönetimi boyutunun üç sorusuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Zaman yönetimi tekniklerini öncelikli olarak kullanırım” sorusunun ortalamasının (3,13) en yüksek olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının %45,6'sı çoğu zaman/her zaman, %21,3'ü ara sıra, %34'ü de hiçbir zaman ya da nadiren zaman yönetimi tekniklerini kullandıklarını belirtmektedir. Bunu takip eden “Planlanmamış zaman kesintilerini önlemek için gerekli önlemleri alırım (açık kapı politikasını sınırlamak, randevusuz ziyaretleri engellemek vb)” sorusunun ortalamasının (2,84) orta “Yetkilerimin bir kısmını devrederim” ortalamasının ise (2,28), düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Zaman yönetimi sorularının genel yüzde dağılımları incelendiğinde çalışanların %44,3'ü hiçbir zaman/nadiren, %24,4'ü arasına, %31,1'i çoğu zaman/her zaman şeklinde soruları cevaplamışlardır. Genel olarak zaman yönetiminin ortalamasına (2,75) bakıldığında stresi yönetmede zamanı tam olarak yönetemedikleri söylenebilir.

**Tablo 3.15.** Geri Çekilme Davranışı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Stresli olduğumda belli bir süre iş yerinden ayrılırım.	1,54	,78	78	61,4	33	26,0	14	11,0	1	,8	1	,8
Stresli olduğumda günlük rutin işleri bırakarak daha az stresli işlerle uğraşırım.	1,72	,99	72	56,7	30	23,6	16	12,6	7	5,5	2	1,6
Stresli olduğumda kısa süreli seyahatlere çıkarım.	1,95	,92	48	37,8	45	35,4	26	21,3	6	4,7	1	,8
Stresli olduğumda işi yavaşlatır, düşünmeye yalnız kalmaya çalışırım.	1,94	1,17	66	52,0	24	18,9	19	15,0	15	11,8	3	2,4
Stresli olduğumda daha az aktivitesi olan iş dışı etkinliklere katılırım	2,89	1,29	27	21,3	17	13,4	40	31,5	29	22,8	14	11,0
Yönetim ve iletişim becerimi artırmak için çalışırım.	3,81	1,02	4	3,1	13	10,2	17	13,4	63	49,6	30	23,6
<b>Geri çekilme</b>	<b>2,31</b>	<b>,69</b>	292	38,5	162	21,4	132	17,4	121	15,9	51	6,7

1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğu zaman, 5=Her zaman

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 3.15.'de geri çekilme boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Yönetim ve iletişim becerimi artırmak için çalışırım” sorusunun ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (3,81). Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının %73,2'lik (çoğu zaman/her zaman) kısmı yönetim ve iletişim becerimi artırmak için çalışırım derken %13,3'lük (hiçbir zaman/nadiren) kısmı çalışmam, %13,4'ü ara sıra çalışırım demiştir. “Stresli olduğumda belli bir süre iş yerinden ayrılırım” sorusunun ortalaması ise en düşüktür (1,54). Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının %61,4'ü (hiçbir zaman/nadiren) stresli olduklarında iş yerlerini terk etmediklerini belirtirken, %26'sı nadiren terk ettiklerini belirtmişlerdir. “Stresli olduğumda günlük rutin işleri bırakarak daha az stresli işlerle uğraşırım”(1,72) sorusu en düşük ikinci ortalamaya sahiptir. Ankete cevap verenlerin %56,7'si stresli olduğumda günlük rutin işleri bırakarak daha az stresli işlerle hiçbir zaman uğraşmadıklarını söylerken, %23,6'sı nadiren uğraştıklarını söylemektedir. Genel olarak geri çekilmenin ortalaması ise 2,31'dir. Genel yüzde dağılımları incelendiğinde çalışanların %59,9'u hiçbir zaman/nadiren, %17,4'ü ara sıra, %22,6'sı çoğu zaman/her zaman şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Bu oran çalışanların

stresle mücadele tekniklerinden geri çekilme davranışını “düşük” düzeyde kullandıklarını göstermektedir.

**Tablo 3.16.** Stresle Mücadele Tekniklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	SS
İyimser Düşünmek	3,1591	,79536
Sağlık Programı	2,4980	,83601
Sosyal ve Ruhsal Destek	2,4535	,74937
Zaman Yönetimi	2,7480	,85110
Geri Çekilmek	2,3058	,68679
Stresle Mücadele Teknikleri	2,6198	,58986

Tablo 13.16.'da stresle mücadele teknikleri boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmaları gösteren tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu istatistikî sonuçlara bakıldığında iyimser düşünmenin ortalaması (3,1591) en yüksekken, geri çekilme boyutunun ortalaması (2,3058) ise en düşüktür. Bu sonuçlarda görüldüğü gibi banka çalışanları stresle mücadele tekniklerinden iyimser düşünmeyi orta derecede kullanırken, geri çekilme tekniğini çok az kullanmaktadır. Bununla birlikte diğer teknikleri orta düzeyde kullandıkları söylenebilir. Bu sonuçlar banka çalışanlarının stresle mücadele tekniklerini yüksek düzeyde kullanmadıklarını yansıtmaktadır.

### 3.4.5. İş Motivasyonu, İş Stresi ve Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinebiliriz. Ancak korelasyon, neden-sonuç ilişkisinin göstergesi değildir. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki düzeyini ölçer. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa, korelasyon katsayısı sıfır, pozitif yönlü tam bir ilişki varsa (+1), negatif yönlü tam bir ilişki varsa (-1) değerlerini alır. Bununla birlikte, korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  mutlak değer olarak 0,70–1,00 arasında ise

“yüksek”, 0,70–0,30 arasında ise “orta” ve 0,30’un altında ise, iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu kabul edilmektedir (Eymen, 2010: 100).

### 3.4.5.1. İş Motivasyonu ve İş Stresi Arasındaki İlişki

Bu çalışmada Erzurum’da ki banka çalışanların iş motivasyonu ile iş stresi arasındaki ilişkisinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Tablo 3.17’de iş motivasyonu ile iş stresi ve iş motivasyonunun iki boyutunu oluşturan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile iş stresinin dört boyutunu oluşturan rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması ve rol stresi boyutları arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

**Tablo 3.17.** İş Motivasyonu İle İş Stresi Arasındaki İlişki

	Rol Çatışması	Rol Belirsizliği	İş-Aile Çatışması	Rol Stresi	İş Stresi
<b>İçsel Motivasyon</b>	,118	-,155	,143	-,029	<b>,011</b>
<b>Dışsal Motivasyon</b>	,259**	,114	,031	-,004	<b>,111</b>
<b>İş Motivasyonu</b>	<b>,225*</b>	<b>,006</b>	<b>,085</b>	<b>-,011</b>	<b>,078</b>

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu);

\* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 3.17. incelendiğinde çalışanların iş motivasyonu ile iş stresi arasında %99 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $r=0,078$ ). Ancak dışsal motivasyonla rol çatışması ( $r=0,259$ ) arasında %99, iş motivasyonu ve rol çatışması ( $r=0,225$ ) arasında da %95 önem seviyesinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

İş stresi boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerde (Tablo 3.10) görüldüğü gibi banka çalışanları iş stresini genellikle orta seviyede yaşamaktadır. İş stresi ve iş motivasyonu arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisinin bulunmamasının nedeni bankacıların iş stresi ortalamasının orta derecede olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İş motivasyonu ile iş stresi arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 3.17.'de ki sonuçlara göre “Çalışanların iş stres düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır” diye iddia edilen H1 hipotezi ve onun alt boyutları olan H1<sub>1</sub> (Çalışanların rol çatışmasından kaynaklanan stres düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır), H1<sub>3</sub> (Çalışanların rol belirsizliklerinden kaynaklanan stres düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır), H1<sub>4</sub> (Çalışanların rol belirsizliklerinden kaynaklanan stres düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır), H1<sub>5</sub> (Çalışanların iş-aile çatışmasından kaynaklanan stres düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır), H1<sub>6</sub> (Çalışanların iş-aile çatışmasından kaynaklanan stres düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır) H1<sub>7</sub> (Çalışanların rol stresi ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır), H1<sub>8</sub> (Çalışanların rol stresi ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır), hipotezleri reddedilmiştir. Sadece H1<sub>2</sub> (Çalışanların rol çatışmasından kaynaklanan stres düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır), hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.4.5.2. İş Motivasyonu ile Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki İlişki

Tablo 3.18.'de iş motivasyonu ile stresle mücadele teknikleri arasındaki ilişki görülmektedir. Ayrıca iş motivasyonunun iki boyutunu oluşturan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile stresle mücadele tekniklerinin beş boyutunu oluşturan iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi, geri çekilme boyutları arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

**Tablo 3.18.** İş Motivasyonu İle Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki İlişki

	İyimser Düşünmek	Sağlık Programı	Sosyal ve Ruhsal Destek	Zaman Yönetimi	Geri Çekilmek	Stresle Mücadele Teknikleri
İçsel Motivasyon	,287**	,177*	,169	,307**	,066	,261**
Dışsal Motivasyon	,484**	,319**	,453**	,427**	,305**	,524**
İş Motivasyonu	,450**	,291**	,376**	,421**	,232**	,465**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu);

\* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 3.18. incelendiğinde çalışanların iş motivasyonu ile stresle mücadele teknikleri arasında %99 güven aralığında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit

edilmiştir ( $r=0,465$ ). Yani anketi cevaplayan çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları arttıkça iş motivasyonları artmakta veya iş motivasyonları arttıkça stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları artmaktadır. Stresle mücadele teknikleri boyutlarından olan iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme ile iş motivasyonu arasında %99 güven aralığında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında stresle mücadele teknikleri boyutlarından iyimser düşünme ve zaman yönetiminin motivasyonla ilişkisinin, sağlık programı ve geri çekilmeye göre daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Stresle mücadele tekniklerinden iyimser düşünmeyle motivasyon ilişkisinin diğerlerinden daha güçlü çıkmasının nedeni banka çalışanlarının stresleriyle mücadele etmelerinde iyimser düşünme tekniğini daha fazla kullanmasındandır. Geri çekilmeye motivasyon ilişkisinin en zayıf çıkmasının nedeni ise bankacıların stresleri çok yüksek olsa bile iş yerini terk edememeleridir.

Ayrıca içsel motivasyonla iyimser düşünme, sağlık programı ve zaman yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkinin gücü açısından bakıldığında zaman yönetiminin içsel motivasyonla olan ilişkisi diğerlerine göre daha kuvvetlidir. Yani içsel motivasyonu yüksek olan banka çalışanları zamanı daha iyi yönetmekte veya zamanı iyi kullanan çalışanların içsel motivasyonları yükselmektedir. Dışsal motivasyonla iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında ise iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek ve zaman yönetiminin dışsal motivasyonla ilişkisi; sağlık programı ve geri çekilmeye göre daha kuvvetlidir.

Bu sonuca göre H2 (Çalışanların stresle mücadele teknikleri ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır) hipotezi ve onun alt boyutları olan H2<sub>1</sub> (Çalışanların problemler karşısında iyimser düşünmesi ile içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır), H2<sub>2</sub> (Çalışanların problemler karşısında iyimser düşünmesi ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır), H2<sub>3</sub> (Çalışanların sağlık programları ile içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır), H2<sub>4</sub> (Çalışanların sağlık programları ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır), H2<sub>6</sub> (Çalışanların sosyal ve ruhsal destek almalarıyla dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır), H2<sub>7</sub> (Çalışanların zaman yönetimi ile içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır), H2<sub>8</sub> (Çalışanların

zaman yönetimi ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır), H2<sub>10</sub> (Çalışanların problemleri ortamdaki bir şekilde ayrılması (geri çekilmesi) ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır) hipotezleri kabul edilirken; H2<sub>5</sub> (Çalışanların sosyal ve ruhsal destek almalarıyla içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır), H2<sub>9</sub> (Çalışanların problemleri ortamdaki bir şekilde ayrılması (geri çekilmesi) ile içsel motivasyon düzeyleri arasında ilişki vardır) hipotezleri reddedilmiştir.

### İş Stresi ile Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki İlişki

Tablo 3.19.'da iş stresi ile stresle mücadele teknikleri ve iş stresinin dört boyutu olan rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması ve rol stresi ile stresle mücadele tekniklerinin beş boyutunu oluşturan iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi, geri çekilme boyutları arasındaki ilişkiler gösterilmiştir.

**Tablo 3.19.** İş Stresi İle Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki İlişki

	İyimser Düşünmek	Sağlık Programı	Sosyal ve Ruhsal Destek	Zaman Yönetimi	Geri Çekilmek	Stresle Mücadele Teknikleri
<b>Rol Çatışması</b>	,181*	,015	,219*	,327**	,132	<b>,231**</b>
<b>Rol Belirsizliği</b>	,122	,201*	,348**	,201*	,261**	<b>,297**</b>
<b>İş-Aile Çatışması</b>	-,008	-,027	-,010	,268**	,039	<b>,055</b>
<b>Rol Stresi</b>	,076	,177*	,214*	,268**	,163	<b>,224**</b>
<b>İş Stresi</b>	<b>,117</b>	<b>,134</b>	<b>,251**</b>	<b>,331**</b>	<b>,190*</b>	<b>,260**</b>

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu);

\* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 3.19'da izleneceği gibi genel olarak iş stresi ve stresle mücadele teknikleri arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (0,260). Yani çalışanların iş stresleri arttıkça stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları da artmaktadır. İş stresi boyutlarından rol çatışması, rol belirsizliği ve rol stresi ile stresle mücadele teknikleri arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki varken, iş-aile çatışması ile stresle mücadele teknikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.



Bununla birlikte iş stresi ile sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında ise iş stresi ile geri çekilme arasındaki ilişkinin diğer ikisine göre daha zayıf olduğu söylenebilir.

Rol çatışması ile iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek ve zaman yönetimi arasında; rol belirsizliği ile sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme arasında; iş-aile stresi ile zaman yönetimi arasında ve rol stresi ile sosyal ve ruhsal destek, sağlık programı ve zaman yönetimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Bu sonuca göre çalışanların stresle mücadele teknikleri ile iş stresi arasında ilişki vardır şeklinde iddia edilen H3 hipotezi kabul edilmiştir.

#### **3.4.6. Stres ve Stresle Mücadele Tekniklerinin Motivasyon Üzerine Etkisi**

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra, geliştirilen hipotezleri test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan bir ya da daha fazla bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine (açıklanmasına) yönelik bir analiz tekniğidir. Analiz, bağımsız değişken veya değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişken veya değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişken veya değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir (Agca, 2005: 217).

##### **3.4.6.1. İş Stresinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi**

İş stresi boyutlarının her birinin iş motivasyonu boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiştir. İş stresi ile motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik Basit Regresyon Analizi'nin sonuçları Tablo3.20'de görülmektedir.

**Tablo 3.20.** İş Stresinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,555	,247		14,419	,000
İş Stresi	,075	,086	,078	,879	,381
<b>R=0,078 R<sup>2</sup>= 0,006 F= ,773 p= 0,381</b> <b>Bağımlı değişken iş motivasyonu</b>					

Analizde, iş stresi bağımsız değişken, iş motivasyonu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo3.20. incelendiğinde iş stresinin iş motivasyonu üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

**Tablo 3.21.** İş Stresi Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,667	,304		12,050	,000
Rol Çatışması	,228	,115	,216	1,971	,051
Rol Belirsizliği	-,198	,102	-,224	-1,934	,055
İş-Aile Çatışması	,115	,078	,166	1,473	,143
Rol Stresi	-,116	,142	-,115	-,813	,418
<b>R=0,295 R<sup>2</sup>= 0,087 F= 2,912 p= 0,024</b> <b>Bağımlı değişken içsel motivasyon</b>					

Tablo 3.21’de iş stresinin boyutları bağımsız değişken, içsel motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Analizin sonucunda görüldüğü gibi F testi anlamlı bir sonuç vermiştir (p=0,024). İş stresi içsel motivasyonun toplam varyansının yaklaşık %9’unu açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,087). Bununla birlikte etkinin gücü açısından olguya bakıldığında iş stresi boyutlarının içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.22.** İş Stresi Boyutlarının Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,094	,264		11,705	,000
Rol Çatışması	,335	,100	,362	3,336	<b>,001</b>
Rol Belirsizliği	,090	,089	,116	1,017	,311
İş-Aile Çatışması	,010	,068	,017	,148	,883
Rol Stresi	-,254	,123	-,286	-2,053	<b>,042</b>
<b>R=0,327 R<sup>2</sup>= 0,107 F= 3,642 p= 0,008</b>					
<b>Bağımlı değişken dışsal motivasyon</b>					

Analizde, iş stresinin boyutları bağımsız değişken, dışsal motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo3.22’de görüldüğü gibi F testi anlamlı bir sonuç vermiştir (p=0,008). İş stresi dışsal motivasyonun toplam varyansının yaklaşık %11’ini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,107). Analiz sonucunda görüldüğü gibi rol çatışması ve rol stresi dışsal motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etkinin gücü açısından olguya bakıldığında rol çatışmasının (β=,362) dışsal motivasyon üzerindeki etkisinin pozitif yönlü, rol stresinin (β=-,286) negatif yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre dışsal motivasyon arttıkça rol çatışması artmakta fakat rol stresi azalmaktadır. Bununla birlikte rol belirsizliği ve iş-aile çatışmasının dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal motivasyonun açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$DİŞMOTİ = 3,094 + 0,335 \times ROLÇAT + 0,090 \times ROLBEL + 0,10 \times İŞ-AİLEÇAT + (-0,254) \times ROLSTRESİ$$

Bu durumda dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenlerin rol çatışması ve rol stresi olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.4.6.2. Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi

Stresle mücadele teknikleri boyutlarının her birinin iş motivasyonu boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiştir. Tablo 3.23.’de stresle mücadele teknikleri değişkeni ile iş motivasyonu değişkeni arasındaki Basit Regresyon Analizi sonuçları yer almaktadır. Stresle

mücadele teknikleri bağımsız bir değişken ve iş motivasyonu bağımlı bir değişken olarak analize tabii tutulmuştur.

**Tablo 3.23.** Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,358	,248		9,523	,000
Stresle Mücadele Teknikleri	,521	,090	,461	5,810	,000
<b>R=0,461 R<sup>2</sup>= 0,213 F= 33,755 p= 0,000</b>					
<b>Bağımlı değişken iş motivasyonu</b>					

Analiz sonuçları incelendiğinde, F testi anlamlı sonuç vermiştir (p=0,000). Tablo 3.23'de izleneceği gibi stresle mücadele teknikleri, iş motivasyonunun toplam varyansının yaklaşık %21'ini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,213). İş motivasyonu açıklanmasına ilişkin Basit Regresyon eşitliği (matematiksel model) denklemi şöyledir:

$$\text{İŞ MOTİ} = 2,358 + 0,521 \times \text{STRESLE MÜCADELE TEKNİKLERİ}$$

Bu durumda, stresle mücadele teknikleri değişkeninin iş motivasyonu değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.24.** Stresle Mücadele Tekniklerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,858	,310		9,224	,000
İyimser Düşünmek	,253	,110	,258	2,307	,023
Sağlık Programı	,149	,096	,161	1,561	,121
Sosyal ve Ruhsal Destek	-,086	,135	-,083	-,641	,523
Zaman Yönetimi	,233	,088	,255	2,646	,009
Geri Çekilmek	-,204	,126	-,180	-1,617	,108
<b>R=0,394 R<sup>2</sup>= 0, 155 F= 4,438 p= ,001</b>					
<b>Bağımlı değişken içsel motivasyon</b>					

Yapılan regresyon analizinde, stresle mücadele teknikleri boyutları bağımsız değişken, içsel motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo3.24'de izlendiği gibi F testi anlamlı sonuç vermiştir (p=,001). Stresle mücadele teknikleri içsel

motivasyonun toplam varyansının yaklaşık %16'sını açıklamaktadır ( $R^2=0,155$ ). Tablo3.24'de görüldüğü gibi stresle mücadele teknikleri boyutlarından iyimser düşünme ( $\beta=,258$ ) ve zaman yönetiminin ( $\beta=,255$ ) içsel motivasyon üzerinde önemli bir etkisi vardır. Ancak sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek ve geri çekilmenin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyonun açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{İÇMOTİ} = 2,858 + ,253x \text{ İYİDÜŞ} + 0,149 x \text{ SAĞPROG} + (-0,086) x \text{ SOSRUHDES} + 0,233 x \text{ ZAMYÖN} + (-0,204) x \text{ GERİÇEK}$$

Bu durumdan içsel motivasyon değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip değişkenlerin iyimser düşünme ve zaman yönetimi değişkenleri olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.25.** Stresle Mücadele Tekniklerinin Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	1,936	,244		7,929	,000
İyimser Düşünmek	,238	,086	,277	2,753	<b>,007</b>
Sağlık Programı	,096	,075	,117	1,273	,205
Sosyal ve Ruhsal Destek	,137	,106	,150	1,288	,200
Zaman Yönetimi	,186	,069	,231	2,674	<b>,009</b>
Geri Çekilmek	-,061	,099	-,061	-,616	,539
<b>R=0,565 R<sup>2</sup>= 0, ,319 F= 11,349 p= ,000</b>					
<b>Bağımlı değişken dışsal motivasyon</b>					

Tablo 3.25'de stresle mücadele tekniklerinin dışsal motivasyon üzerine etkisi görülmektedir. Analizde, stresle mücadele teknikleri boyutları bağımsız değişken, dışsal motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablodan da izleneceği gibi stresle mücadele teknikleri dışsal motivasyonun toplam varyansının %31,9'unu açıklamaktadır ( $R^2=0,319$ ). Dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenler iyimser düşünme ve zaman yönetimi değişkenleridir. Ancak sağlık programı, sosyal ve

ruhsal destek ve geri çekilmenin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal motivasyonun açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$DIŞMOTİ = 1,936 + 0,238x İYİDÜŞ + 0,096 x SAĞPROG + ,137 x SOSRUHDES + 0,186 x ZAMYÖN + (-0,061) x GERİÇEK$$

Bu denklemden dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenin iyimser düşünme ve zaman yönetimi değişkenleri olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.4.6.3. Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi

Stresle mücadele teknikleri boyutlarının her birinin iş stresi boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiştir. Stresle mücadele teknikleri ile iş stresi arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik Basit Regresyon Analizinin sonuçları Tablo 3.26'da görülmektedir.

**Tablo3. 26.** Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,021	,264		7,653	,000
Stresle Mücadele Teknikleri	,297	,098	,260	3,014	,003
<b>R=,260 R<sup>2</sup>= ,060 F= 9,084 p= 0,000</b> Bağımlı değişken iş stresi					

Tablo 3.26'da stresle mücadele tekniklerinin iş stresi üzerinde ki etkisi incelenmiştir. Analizde, stresle mücadele teknikleri boyutları bağımsız değişken, iş stresi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablodan da izleneceği gibi stresle mücadele teknikleri iş stresi toplam varyansının %6'sını açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,060). İş stresi açıklanmasına ilişkin basit regresyon denklemi şöyledir:

$$İŞ STRESİ = 2,021 + 0,297 X STRESLE MÜCADELE TEKNİKLERİ$$

Bu durumda, stresle mücadele teknikleri değişkeninin iş stresi değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir.

### 3.4.7. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Motivasyon, Stres ve Stresle Mücadele Teknikleri

Bankalarda çalışanların iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele tekniklerinin demografik ve çevresel değişkenler açısından değişip değişmediğini belirlemek için “bağımsız iki grup T-testi” ve One-way Anova varyans analizi yapılmıştır. Başlıca kontrol değişkenleri olarak, cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışma süresi ve yöneticilik görevi değişkenleri incelenmiştir.

#### 3.4.7.1. Cinsiyet

Çalışanların iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişip değişmediği T-testi ile saptanmış, sonuçlar Tablo3.27.’de özetlenmiştir.

**Tablo 3.27.** Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	CİNSİYET				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Erkek		Kadın			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	t değeri	P değeri
İçsel Motivasyon	3,9970	,70296	3,9769	,87986	,143	,217
Dışsal Motivasyon	3,6495	,71904	3,6075	,63632	,340	,247
İş Motivasyonu	3,7798	,62709	3,7461	,67657	,290	,989
Rol Çatışması	3,0608	,78055	2,9292	,67782	,989	,558
Rol Belirsizliği	2,2365	,93144	2,1447	,80599	,579	,348
İş-Aile Çatışması	3,3345	1,19092	3,4953	1,02081	-,796	,145
Rol Stresi	2,8067	,83543	2,6996	,67504	,770	,094
İş Stresi	2,8300	,73020	2,7541	,58501	,626	,160
İyimser Düşünmek	3,1270	,87621	3,2038	,67196	-,535	<b>,043</b>
Sağlık Programı	2,5034	,83941	2,4906	,83919	,085	,800
Sosyal ve Ruhsal Destek	2,4216	,81329	2,4981	,65471	-,566	,198
Zaman Yönetimi	2,7432	,92249	2,7547	,74865	-,075	,283
Geri Çekilmek	2,3288	,76450	2,2736	,56623	,446	<b>,031</b>
Stresle Mücadele Teknikleri	2,6887	,65520	2,7201	,43571	-,186	<b>,009</b>

Tablo 3.27.'de görüldüğü gibi banka çalışanlarının iyimser düşünmesi, problemler karşısında geri çekilmesi ve stresle mücadele teknikleri cinsiyete bağlı olarak anlamlı sonuçlar vermiştir. T testi sonuçlarına göre çalışanların iyimser düşünmesinin cinsiyete bağlı olarak değiştiği görülmektedir ( $p<0,05$ ). Erkeklerin ve kadınların genel olarak iyimser düşünceleri arasındaki farka bakıldığında kadınların (3,2038) iyimser düşünme düzeylerinin erkeklerin (3,1270) iyimser düşünme düzeylerinden yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre bankada çalışan kadınların erkeklere göre daha iyimser oldukları söylenebilir.

T testi sonuçlarına göre çalışanların stresle mücadele teknikleri alt boyutlarından geri çekilme düzeylerinin cinsiyete bağlı olarak değiştiği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Tabloda görüldüğü gibi erkeklerin ve kadınların genel olarak geri çekilme düzeyleri arasında önemli bir fark olmamakla birlikte erkeklerin (2,3288) geri çekilme düzeyleri göreceli olarak kadınların geri çekilme düzeylerinden (2,2736) daha yüksektir.

Cinsiyete göre anlamlı sonuçlar veren diğer bir değişkende stresle mücadele teknikleridir. Tablo 3.11'deki T testi sonuçları incelendiğinde çalışanların stresle mücadele tekniklerinin cinsiyete bağlı olarak değiştiği görülmektedir ( $p<0,05$ ). Erkeklerin ve kadınların genel olarak stresle mücadele teknikleri arasında önemli bir fark olmamakla birlikte erkeklerin (2,6887) stresle mücadele teknikleri göreceli olarak kadınların (2,7201) stresle mücadele tekniklerinden düşüktür. Yani bankada çalışan kadınlar stresle mücadele tekniklerini erkeklerden daha fazla kullanmaktadır.

### **3.4.7.2. Medeni Durum**

Çalışanların iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri düzeylerinin medeni duruma bağlı olarak değişip değişmediği T-testi ile saptanmış, sonuçlar Tablo3.28.'de özetlenmiştir.

Çalışanların içsel motivasyonlarının medeni duruma bağlı olarak değiştiği Tablo3.28.'de ki T testi sonuçlarında görülmektedir ( $p<0,05$ ). Evlilerin genel içsel motivasyon düzeylerinin (4,1218) göreceli olarak bekarların içsel motivasyon düzeylerinden (3,8086) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, medeni durum açısından diğer değişkenlerin (dışsal, motivasyon, iş motivasyonu, rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması, rol stresi, iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve



ruhsal destek, zaman yönetimi, geri çekilme ve stresle mücadele teknikleri) anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.28.** Değişkenlerin Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	MEDENİ DURUM				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Evli		Bekar			
	73		54		t değeri	P değeri
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
İçsel Motivasyon	4,1218	,72416	3,8086	,81889	2,278	<b>,024</b>
Dışsal Motivasyon	3,6776	,68214	3,5704	,68670	,874	,384
İş Motivasyonu	3,8442	,61712	3,6597	,67389	1,601	,112
Rol Çatışması	3,0531	,79329	2,9421	,66176	,835	,405
Rol Belirsizliği	2,2055	,95441	2,1883	,77436	,109	,914
İş-Aile Çatışması	3,5205	1,12481	3,2407	1,10740	1,395	,165
Rol Stresi	2,7787	,81053	2,7393	,72229	,283	,777
İş Stresi	2,8343	,70830	2,7497	,62274	,700	,485
İyimser Düşünmek	3,1671	,80967	3,1481	,78301	,132	,895
Sağlık Programı	2,4760	,83558	2,5278	,84349	-,344	,732
Sosyal ve Ruhsal Destek	2,4301	,79489	2,4852	,68911	-,408	,684
Zaman Yönetimi	2,8447	,84086	2,6173	,85514	1,496	,137
Geri Çekilmek	2,2260	,62999	2,4136	,74938	-1,530	,129
Stresle Mücadele Teknikleri	2,6102	,61053	2,6327	,56612	-,212	,832

### 3.4.7.3. Yöneticilik Görevi

Çalışanların iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri düzeylerinin çalışanın yöneticilik görevinin olup olmadığına bağlı olarak değişip değişmediği T testi ile analiz edilmiş sonuçlar Tablo 3.29’da özetlenmiştir.

Tablo 3.29’da çalışanların iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek ve stresle mücadele teknikleri değişkenlerinin yöneticilik görevine bağlı olarak değiştiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Yöneticilik görevi var olan çalışanların genel iyimser düşünme düzeyleri (2,9063) ve sosyal ve ruhsal destek düzeyleri (2,1563) göreceli olarak yöneticilik görevi olmayanların iyimser düşünme düzeylerinden (3,2442) ve sosyal ve ruhsal destek düzeylerinden (2,5537) daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca

yöneticilik görevi var olan çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları (2,4245), yöneticilik görevi olmayanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranlarından (2,6855) daha düşüktür. Bu durum yöneticilik görevi olan çalışanların olmayanlara oranla stresle mücadele tekniklerini daha az kullandıklarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.29.** Değişkenlerin Yöneticilik Görevine Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	YÖNETİCİLİK GÖREVİNİZ VAR MI?				T-TESTİ SONUÇLARI	
	EVET		HAYIR			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	t değeri	P değeri
	32		95			
İçsel Motivasyon	3,9896	,86452	3,9883	,75210	,008	,994
Dışsal Motivasyon	3,6146	,67728	3,6379	,68896	-,166	,868
İş Motivasyonu	3,7552	,69872	3,7693	,63082	-,106	,915
Rol Çatışması	2,8008	,72182	3,0750	,73622	-1,831	,069
Rol Belirsizliği	2,1354	,78338	2,2193	,91198	-,465	,642
İş-Aile Çatışması	3,2891	1,10005	3,4395	1,13205	-,655	,514
Rol Stresi	2,5481	,69293	2,8340	,78657	-1,830	,070
İş Stresi	2,6290	,60693	2,8553	,68612	-1,659	,100
İyimser Düşünmek	2,9063	,83779	3,2442	,76641	-2,107	<b>,037</b>
Sağlık Programı	2,1250	,79057	2,5605	,84560	-1,458	,147
Sosyal ve Ruhsal Destek	2,1563	,60050	2,5537	,77044	-2,656	<b>,009</b>
Zaman Yönetimi	2,7812	,90244	2,7368	,83778	,254	,800
Geri Çekilmek	2,1250	,53380	2,3667	,72347	-1,735	,085
Stresle Mücadele Teknikleri	2,4245	,55575	2,6855	,58922	-2,198	<b>,030</b>

#### 3.4.7.4. Çalışma Süresi

Çalışanların iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri düzeylerinin çalışanın çalışma süresine bağlı olarak değişip değişmediği One-way Anova Varyans Analizi ile saptanmış; sonuçlar Tablo 3.30.'da özetlenmiştir.

Tablo 3.30. incelendiğinde banka çalışanlarının iş motivasyonunu (boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon), iş stresini (boyutları rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması ve rol stresi), ve stresle mücadele tekniklerini kullanmaları (iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve kültürel destek, zaman yönetimi ve geri çekilme)  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışma süreleri açısından farklılaşmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.30.** Değişkenlerin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
İçsel Motivasyon	Grpl. Arası	2,721	4	,680	1,127	,347
	Grup içi	73,621	122	,603		
Dışsal Motivasyon	Grpl. Arası	,891	4	,223	,469	,758
	Grup içi	57,961	122	,475		
İş Motivasyonu	Grpl. Arası	1,389	4	,347	,828	,510
	Grup içi	51,156	122	,419		
Rol Çatışması	Grpl. Arası	4,107	4	1,027	1,933	,109
	Grup içi	64,795	122	,531		
Rol Belirsizliği	Grpl. Arası	3,053	4	,763	,987	,417
	Grup içi	94,321	122	,773		
İş-Aile Çatışması	Grpl. Arası	4,724	4	1,181	,937	,445
	Grup içi	153,796	122	1,261		
Rol Stresi	Grpl. Arası	1,894	4	,473	,790	,534
	Grup içi	73,106	122	,599		
İş Stresi	Grpl. Arası	2,434	4	,608	1,363	,251
	Grup içi	54,463	122	,446		
İyimser Düşünmek	Grpl. Arası	,415	4	,104	,160	,958
	Grup içi	79,292	122	,650		
Sağlık Programı	Grpl. Arası	,961	4	,240	,336	,853
	Grup içi	87,101	122	,714		
Sosyal ve Ruhsal Destek	Grpl. Arası	,873	4	,218	,381	,822
	Grup içi	69,883	122	,573		
Zaman Yönetimi	Grpl. Arası	4,533	4	1,133	1,594	,180
	Grup içi	86,737	122	,711		
Geri Çekilmek	Grpl. Arası	2,417	4	,604	1,293	,277
	Grup içi	57,015	122	,467		
Stresle Mücadele Teknikleri	Grpl. Arası	,733	4	,183	,519	,722
	Grup içi	43,107	122	,353		

### 3.4.7.5. Eğitim

Çalışanların iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri düzeylerinin çalışanın eğitim düzeyine bağlı olarak değişip değişmediği Oneway Anova Varyans Analizi ile saptanmış; sonuçlar Tablo 3.31’de özetlenmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan banka çalışanları iş motivasyonu alt boyutlarından içsel motivasyon ve dışsal motivasyon; iş stresi alt boyutlarından rol belirsizliği, rol çatışması, iş-aile çatışması ve rol stresi ve stresle mücadele teknikleri alt boyutlarından iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme değişkenlerini algılamalarında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde eğitim durumuna göre farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 3.31.** Değişkenlerin Eğitime Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
İçsel Motivasyon	Grpl. Arası	3,795	4	,949	1,596	,180
	Grup içi	72,546	122	,595		
Dışsal Motivasyon	Grpl. Arası	1,842	4	,460	,985	,418
	Grup içi	57,010	122	,467		
İş Motivasyonu	Grpl. Arası	1,979	4	,495	1,194	,317
	Grup içi	50,566	122	,414		
Rol Çatışması	Grpl. Arası	2,915	4	,729	1,347	,256
	Grup içi	65,987	122	,541		
Rol Belirsizliği	Grpl. Arası	2,010	4	,503	,643	,633
	Grup içi	95,364	122	,782		
İş-Aile Çatışması	Grpl. Arası	8,280	4	2,070	1,681	,159
	Grup içi	150,240	122	1,231		
Rol Stresi	Grpl. Arası	1,963	4	,491	,820	,515
	Grup içi	73,036	122	,599		
İş Stresi	Grpl. Arası	1,351	4	,338	,742	,565
	Grup içi	55,546	122	,455		
İyimser Düşünmek	Grpl. Arası	7,556	4	1,889	3,194	,160
	Grup içi	72,151	122	,591		
Sağlık Programı	Grpl. Arası	4,189	4	1,047	1,523	,200
	Grup içi	83,873	122	,687		
Sosyal ve Ruhsal Destek	Grpl. Arası	3,741	4	,935	1,703	,154
	Grup içi	67,015	122	,549		
Zaman Yönetimi	Grpl. Arası	6,381	4	1,595	2,292	,063
	Grup içi	84,890	122	,696		
Geri Çekilmek	Grpl. Arası	2,081	4	,520	1,107	,356
	Grup içi	57,350	122	,470		
Stresle Mücadele Teknikleri	Grpl. Arası	3,207	4	,802	2,407	,053
	Grup içi	40,633	122	,333		

### 3.4.7.6. Yaş

Çalışanların iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele tekniklerinin yaşlarına bağlı olarak değişip değişmediği One-way Anova Varyans Analizi ile saptanmıştır. Tablo 3.32’de değişkenlerin yaşa bağlı olarak değişmesi ile ilgili analiz sonuçları görülmektedir. Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığını gösteren LSD testinden elde edilen bulgular her bir değişken açısından aşağıda özetlenmiştir.

**Tablo 3.32.** Değişkenlerin Yaşa Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
İşsel Motivasyon	Grpl. Arası	,332	3	,111	,179	,910
	Grup içi	76,010	123	,618		
Dışsal Motivasyon	Grpl. Arası	,539	3	,180	,379	,768
	Grup içi	58,313	123	,474		
İş Motivasyonu	Grpl. Arası	,197	3	,066	,154	,927
	Grup içi	52,348	123	,426		
Rol Çatışması	Grpl. Arası	3,211	3	1,070	2,004	,117
	Grup içi	65,691	123	,534		
Rol Belirsizliği	Grpl. Arası	,658	3	,219	,279	,841
	Grup içi	96,716	123	,786		
İş-Aile Çatışması	Grpl. Arası	11,235	3	3,745	3,127	<b>,028</b>
	Grup içi	147,285	123	1,197		
Rol Stresi	Grpl. Arası	3,401	3	1,134	1,948	,125
	Grup içi	71,598	123	,582		
İş Stresi	Grpl. Arası	2,529	3	,843	1,907	,132
	Grup içi	54,368	123	,442		
İyimser Düşünmek	Grpl. Arası	1,007	3	,336	,525	,666
	Grup içi	78,700	123	,640		
Sağlık Programı	Grpl. Arası	2,693	3	,898	1,293	,280
	Grup içi	85,369	123	,694		
Sosyal ve Ruhsal Destek	Grpl. Arası	1,535	3	,512	,909	,439
	Grup içi	69,221	123	,563		
Zaman Yönetimi	Grpl. Arası	1,028	3	,343	,467	,706
	Grup içi	90,242	123	,734		
Geri Çekilmek	Grpl. Arası	2,910	3	,970	2,111	,102
	Grup içi	56,522	123	,460		
Stresle Mücadele Teknikleri	Grpl. Arası	,902	3	,301	,861	,463
	Grup içi	42,934	123	,349		

Tablo 3.32.’deki analiz sonuçlarında görüldüğü gibi yaş sonuçları açısından iş-aile çatışması (F=3,127) faktörü %95 önem seviyesinde anlamlı sonuç vermiştir. Yaş değişkeni açısından iş-aile çatışması değişkenine ilişkin ortalamalar arasındaki fark

anlamli sonuç verdiği için yaş değişkenini oluşturan gruplar açısından iş stresi faktörüne ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar incelenmiştir.

**Tablo 3.33.** Banka alışanlarının Yaşlarına Göre İş Stresi ve Boyutlarına İlişkin Grup İstatistikleri

Faktör Değişken	Rol atışması		Rol Belirsizliği		İş-Aile atışması		Rol Stresi		İş Stresi	
	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S
...-24	3,31	0,66	2,28	0,85	2,83	1,05	2,79	0,77	2,83	0,69
25-34	3,05	0,71	2,23	0,88	3,59	1,04	2,86	0,76	2,88	0,65
35-44	2,77	0,81	2,04	0,93	3,17	1,27	2,45	0,62	2,55	0,62
45-54	2,69	0,86	2,17	0,91	2,81	1,27	2,46	1,03	2,51	0,87

Tablo 3.33’de izleneceği gibi 25-34 (3,59) ve 35-44 (3,17) aralığındaki yaş grubunda çalışanların iş-aile çatışmasıyla daha fazla karşılaştıkları görölmektedir. Ayrıca ...-24 (2,83) ve 45-54 (2,81) yaş grubundaki çalışanların ise diğer gruplara oranla iş-aile çatışmasına daha az maruz kaldıkları söylenebilir. Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığını gösteren LSD testinden elde edilen bulgular sonuç bulunan değişken açısından aşağıda özetlenmiştir.

**Tablo 3.34.** Banka alışanlarının Yaşlarına Göre Fark Yaratan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları

Ölçekler	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	S. H.	P
İş-Aile atışması	25-34	...-24	,75862	,33697	<b>,026</b>
		35-44	,42090	,27710	,131
		45-54	,78640	,38316	<b>,042</b>
		55 ve yukarısı			

LSD analizi sonuçlarına göre, iş-aile atışması faktörü açısından farkın hangi gruptan kaynaklandığı incelendiğinde 25-34 yaş aralığını gösteren gruba ilişkin ortalamaların ...-24 (I-J=0,76 ve P= 0,026)\* ve 45-54 (I-J= 0,77 ve P= 0,042)\* ortalamalarından farklılaştığı görölmektedir. Bu bağlamda 25-34 yaş grubunun iş-aile

stresini ...-24 ve 45-54 yaş grubuna göre daha fazla yaşadığı söylenebilir. Tablo3.35.'de ki yaş ve medeni durumla ilgili tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ankete cevap verenlerden evli olanların büyük çoğunluğunu 25-34 yaş grubunun oluşturduğu görülmektedir. Bu durumda gösteriyor ki iş ve aile hayatındaki sorumluluktan kaynaklanan çatışmalar kişiyi strese sokmaktadır. Evli olanların iş yoğunluğundan dolayı evdeki sorumluklarının aksaması onların stresini daha fazla artırıyor olabilir. Ayrıca ....-24 yaş grubu evliliklerinin ilk yıllarını yaşadıkları ve 45-54 yaş grubu da belli bir süredir evli oldukları için iş-aile çatışmasını 25-34 yaş grubuna göre daha az yaşamaktadır.

**Tablo 3.35.** Yaş ve Medeni Durumla ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

		YAŞ					Toplam
		...-24	25-34	35-44	45-54	55-.....	
Medeni durum	Evli	4	44	16	9	0	73
	Bekar	8	43	3	0	0	54
Toplam		12	87	19	9	0	127

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmada iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon ile ilgili kuramsal bilgiler, ikinci bölümde ise stres ile ilgili kuramsal bilgiler verilmiştir. Bu doğrultuda bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bankalarda çalışanların işteki motivasyonlarının yüksek olması, çalışanların verimliliğini, performansını ve müşteri memnuniyetini arttırmanın yanında işletmenin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacaktır. Çalışanların iş motivasyonunu belirleyen başlıca iki boyut vardır: içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutları. İçsel motivasyon işin kendisinin kişiyi motive etmesi durumuyken, dışsal motivasyon kişiyi ödül, ikramiye, terfi, taktir vb. dışarıdan motive edecek unsurların oluşturulmasıyla motive etmektedir. Her iki boyutunda iş motivasyonunu arttırmak için önemli olduğu bilinmektedir. Bankalar gibi hizmet sektörlerinde çalışanların müşterilerle yüz-yüze iletişim içinde olmaları çalışanların motivasyonlarının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Çalışanların iş stresleri rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması ve rol stresi olmak üzere dört boyutlu olarak incelenmiştir. Rol çatışması, “kişinin yerine getirmesi beklenen iki ya da daha fazla rolün, birbiriyle çelişki yaratacak şekilde üst üste gelmesinin bir sonucu” olarak ele alınmaktadır. Rol belirsizliği, yetersiz görev tanımları, verilen görevlerin yetersiz açıklanması, hızlı teknolojik gelişim ve organizasyonun karmaşıklığının artması gibi nedenlerle bireylerin kendilerinden ne beklediğini bilmedikleri bir durumdur (Topuz, 2006: 10-13). İş-aile çatışması, kişinin iş ve ailevi sorumluluklarının yüklediği farklı roller arasındaki uyumsuzluktur. Rol stresi ise kişinin üstlendiği rolünü yerine getirirken yaşadığı streştir.

Banka çalışanlarının yaşadıkları stresle mücadele teknikleri ise 5 boyut altında incelenmiştir. Bunlarda zaman yönetimi, sosyal ve duygusal destek, iyimser düşünme, sağlık programı ve stresli ortamdan geri çekilmedir.

Zaman yönetimi, yaşamsal öneme sahip öncelikler arasında hedefler belirleme ve onları sonuçlandırmak için zamanı yönetme ve belli bir süreyi en verimli şekilde kullanma yeteneğidir (Demirtaş ve Öner, 2007:4). Sosyal destek, bireyin diğer insanlarla yakın bağların olmasını ifade etmektedir (Aydın, 2004: 60). Stresi önlemede



kullanılan diğer yöntemlerden birisi de iyimser düşünmedir. İyimser düşünme kişinin yaşadığı olumsuzluklar karşısında her şeyin iyi olacağını düşünmesidir. İnsanın sağlıklı bir şekilde yaşamasının, çalışma hayatını başarı ile sürdürmesinin ve stresini en iyi şekilde yönetebilmesinin önemli şartı, uygun, ideal bir beslenmedir. Diğer bir stresle mücadele tekniği de kişinin bir şekilde stresli ortamdan ayrılmasıdır.

Çalışmamız, Erzurum'da faaliyette bulunan kamu ve özel bankalarda çalışanların iş motivasyonu, iş stresi, stresle mücadele teknikleri ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Erzurum'da faaliyette bulunan bankaların 240 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu çalışanların 160 tanesi temsil etmektedir. Bu çalışmada %95 güven sınırlarında %5 hata payı ile örnek büyüklüğü 148 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Anketi cevaplayanların hataları dikkate alınarak 160 anket tesadüfî yöntemle belirlenen banka çalışanlarına dağıtılmış ve toplam 138 anket geri dönmüştür. Ancak geri dönen anketlerin 11 tanesi hatalı ve eksik cevaplandırıldığı için değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Geri kalan 127 anket formu SPSS 15,0 paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %86'dır. Tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütleyi temsil ettiği düşünülmektedir.

Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı olduğu için öncelikle anketler güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Yapılan anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlardan, her üç ölçeğin güvenilirlik katsayısının kabul edilebilir değerlerde olduğu anlaşılmıştır.

Çalışmamızda, esas olarak çalışanların iş stresinin ve stresle mücadele tekniklerinin iş motivasyonlarını ne derecede etkilediği üzerinde durulmuş, her üç değişkenin çalışanların kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmiştir. Başlıca kontrol değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, bu sektörde çalışma süresi ve çalışanın yöneticilik görevidir.

Çalışanlarla ilgili tanımlayıcı istatistiklerden, çalışanların %58,3'ü erkek, %41,7'si kadın, %68,5'i 26-34 yaş aralığı ve altında; %57,5'i evli, %42,5'i bekâr; %63'ü lisans, %0,8'i ilköğretim, %9,4'ü lisansüstü eğitim %7,9'u ön lisans ve %18,9'u lise mezunudur. Çalışanların yarısından fazlası (%55,1'i) 5 yıldan az bir zamandır

bankacılık sektöründe çalışmaktadır. Banka sektöründe çalışanların ağırlıkta yeni işe giren gençler olduğu görülmektedir. Örneğimizde yer alan çalışanların %25,2'sinin yöneticilik görevi varken, %74,8'nin yöneticilik görevi yoktur.

Çalışmamızda, ilk başta çalışanların iş motivasyonları ile ilgili, 9'u içsel motivasyon ve 15'i dışsal motivasyon ile ilgili olmak üzere toplam 24 soru bulunmaktadır. Motivasyon ölçeği beş düzeye ayrılmış ve “5,00–4,21 çok yüksek, 4,20–3,41 yüksek, 3,40–2,61 orta, 2,60–1,81 düşük, 1,80–1,00 çok düşük” şeklinde derecelendirilmiştir. İçsel motivasyon, daha çok işin içeriği ile ilgili iken, dışsal motivasyon işin dışındaki motivasyon araçları ile ilgilidir. Araştırma sonucunda, çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin (3,99), dışsal motivasyon düzeylerinin (3,63) ve genel iş motivasyonu düzeylerinin “yüksek” (3,77) olduğu görülmüştür. Ancak, çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Buradan, çalışanların işten çok yönetim ile ilgili sorunlarının olduğunu çıkarmak mümkündür. Örneğin, dışsal motivasyonla ilgili tanımlayıcı istatistiklerden en düşük iki puanın (sırasıyla 2,71; 2,99), “başarımdan dolayı ekstra ücret alırım” ve “yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadelerine verilmesi, özellikle ücret ve ödül yönetiminde bazı sorunların olduğuna işaret etmektedir. Yönetim özellikle bu konulara el atmalı ve çalışanları motive etmek için motivasyon faktörlerinden ücret sistemini daha iyi şekilde kullanmalıdır.

İş stresi ile ilgili toplam 31 soru bulunmaktadır. Bunların 8 tanesi rol çatışması, 6 tanesi rol belirsizliği, 4 tanesi iş- aile çatışması ve 13 tanesi de rol stresi ile ilgilidir. İş stresi ve boyutların istatistiki sonuçlarına bakıldığında iş-aile çatışmasının ortalaması (3,40) en yüksekken, rol belirsizliğinin ortalaması (2,20) ise en düşüktür. Bu sonuçlarda görüldüğü gibi banka çalışanları iş stresi boyutlarından iş-aile çatışmasını yüksek derecede yaşarken, rol belirsizliğini düşük düzeyde yaşamaktadır. Bununla birlikte rol çatışması ve rol stresini orta düzeyde yaşadığı söylenebilir.

İş-aile çatışması ile ilgili tanımlayıcı istatistiklerden en yüksek iki puanın (sırasıyla 3,46, 3,57) “işimle ilgili sorumluluklarımdan dolayı evde yapmak istediklerimi yapamıyorum” ve “işimle ilgili görevlerimden dolayı ailevi faaliyetlerimle ilgili planlarımda değişiklik yapmak zorunda kalıyorum” ifadelerine verilmesi banka

çalışanlarının iş yoğunluğundan dolayı ailelerine ve ailevi işlerine zaman ayıramadığını göstermektedir.

Stresle mücadele teknikleri ile ilgili 4'ü sağlık programı, 5'i iyimser düşünme, 6'sı sosyal ve ruhsal destek, 3'ü zaman yönetimi ve 6'sı geri çekilme boyutlarıyla ilgili olmak üzere toplam 24 soru sorulmuş ve banka çalışanlarının stresle mücadele tekniklerini (2,6198) orta düzeyde kullandıkları saptanmıştır. Stresle mücadele teknikleri boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmaları gösteren tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde iyimser düşünmenin ortalaması (3,1591) en yüksekken, geri çekilme boyutunun ortalaması (2,3058) en düşüktür. Bu sonuca göre banka çalışanları stresle mücadele tekniklerinden iyimser düşünmeyi en fazla kullanırken, geri çekilmeyi ise en az kullanmaktadır.

Çalışanın iş motivasyonları ve iş stresleri arasındaki ilişkinin varlığı ile ilgili olarak yapılan pearson korelasyon analizinden, iş motivasyonu ve iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak dışsal motivasyon ile rol çatışması ve iş motivasyonu ile rol çatışması arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu verilere dayanarak çalışanların iş motivasyonları ve dışsal motivasyonları arttıkça rol çatışmasından kaynaklanan streslerinin de arttığı söylenebilir. Bunun nedeni çalışanların dışsal motivasyon unsurları olan ücret, terfi, taktir edilme vb ödülleri elde etmek için çaba göstermelerinden kaynaklanabilir.

İş motivasyonu ve stresle mücadele teknikleri arasındaki ilişkilerin düzeyi hakkında bilgilere ulaşmak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş motivasyonu ve stresle mücadele teknikleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca göre anketi cevaplayan çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları arttıkça iş motivasyonları da artmakta veya iş motivasyonları arttıkça stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları da artmaktadır. Stresle mücadele teknikleri alt boyutlarından iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında stresle mücadele teknikleri boyutlarından iyimser düşünme ve zaman yönetiminin motivasyonla ilişkisinin, sağlık programı ve geri çekilmeye göre daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Stresle mücadele tekniklerinden iyimser düşünmeyle motivasyon ilişkisinin diğerlerinden daha güçlü

çıkmasının nedeni banka çalışanlarının stresleriyle mücadele etmelerinde iyimser düşünme tekniğini daha fazla kullanmasındandır. Geri çekilmeyele motivasyon ilişkisinin en zayıf çıkmasının nedeni ise bankacıların stresleri çok yüksek olsa bile iş yerini terk edememelerindedir.

Ayrıca içsel motivasyonla iyimser düşünme, sağlık programı ve zaman yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkinin gücü açısından bakıldığında zaman yönetiminin içsel motivasyonla olan ilişkisi diğerlerine göre daha kuvvetlidir. Yani çalışanın içsel motivasyonu arttıkça zamanı daha iyi yönetmekte veya zamanı iyi yönettiğinde içsel motivasyonu artmaktadır. Dışsal motivasyonla iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme arasında da pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında ise iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek ve zaman yönetiminin dışsal motivasyonla ilişkisi; sağlık programı ve geri çekilmeye göre daha kuvvetlidir.

İş stresi ve stresle mücadele teknikleri arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre ise iş stresi ve stresle mücadele teknikleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca dayanarak çalışanın iş stresi arttıkça stresle mücadele tekniklerini kullanma oranlarının da arttığını söyleyebiliriz. Stresle mücadele teknikleri ile iş stresi boyutlarından rol çatışması, rol belirsizliği ve rol stresi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte iş stresi ile sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki var olduğu saptanmıştır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında ise iş stresi ile geri çekilme arasındaki ilişkinin diğer ikisine göre daha zayıf olduğu söylenebilir.

Aynı zamanda rol çatışması ile sosyal ve ruhsal destek, iyimser düşünme ve zaman yönetimi arasında; rol belirsizliği ile sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme arasında; iş-aile stresi ile zaman yönetimi arasında ve rol stresi ile sosyal ve ruhsal destek, sağlık programı ve zaman yönetimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiler bulunmuştur.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, iş stresi boyutlarıyla iş motivasyonu boyutları arasındaki regresyon ilişkisine bakılmıştır. Öncelikle iş stresinin içsel motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiş ve iş

stresinin iş motivasyonu üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Daha sonra iş stresi boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiş ve iş stresi boyutlarının içsel motivasyon üzerinde etkisinin olmadığına ulaşılmıştır. Son olarak da iş stresi boyutlarının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine bakılmış ve dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenlerin rol çatışması ve rol stresi olduğu saptanmıştır. Çalışanların rol çatışmasından kaynaklanan stres düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, çalışanların rol stresi ile dışsal motivasyonları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre rol çatışması arttıkça dışsal motivasyon artmakta fakat rol stresi arttıkça dışsal motivasyon azalmaktadır.

Stresle mücadele teknikleri boyutlarının iş motivasyonu boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde iş motivasyonunun alt boyutu olan içsel motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenler iyimser düşünme ve zaman yönetimi değişkenleridir. Çalışanların problemler karşısında iyimser düşünmesi ve zaman yönetimini kullanmasının içsel motivasyon üzerinde etkisinin olduğu görülür, buna karşın çalışanların stresle mücadele teknikleri alt boyutlarından sağlık programları, sosyal ve ruhsal destek almaları ve problemler ortamdan bir şekilde ayrılması (geri çekilmesi) ile içsel motivasyon düzeyi arasında ilişki olmadığı görülür. Aynı şekilde dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenler de iyimser düşünme ve zaman yönetimi değişkenleridir. Çalışanların problemler karşısında iyimser düşünmesi ve zaman yönetimini kullanmasının dışsal motivasyon üzerinde etkisi varken, sağlık programları, sosyal ve ruhsal destek almaları ve problemler ortamdan bir şekilde ayrılması (geri çekilmesi) ile dışsal motivasyon düzeyi arasında ilişki yoktur. Ayrıca stresle mücadele teknikleri değişkeninin iş motivasyonu değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Son olarak stresle mücadele teknikleri değişkeninin iş stresi değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu Tablo 3.26'da görülmektedir.

Bankalarda çalışanların iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele tekniklerinin kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için “bağımsız iki grup T-testi” ve One-way Anova Varyans Analizi yapılmıştır. T testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının iyimser düşünmesi, geri çekilmesi ve stresle

mücadele tekniklerinin cinsiyete bağılı olarak anlamlı sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Medeni durumla ilgili T testi sonucuna bakıldığında çalışanların içsel motivasyonlarının medeni duruma bağılı olarak değiştiği ve evlilerin genel içsel motivasyon düzeylerinin (4,1218) göreceli olarak bekarların içsel motivasyon düzeylerinden (3,8086) yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak, medeni durumun diğer değişkenleri anlamlı olarak değiştirmedeği saptanmıştır. Diğer bir T testi sonucuna göre iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek ve stresle mücadele teknikleri değişkenleri yöneticilik görevine bağılı olarak değişmektedir. Ancak, yöneticilik görevinin olup olmaması diğer değişkenleri anlamlı olarak değiştirmedeği Tablo 3.29'dan anlaşılmaktadır.

Banka çalışanlarının iş motivasyonunu, iş stresini, stresle mücadele tekniklerini ve boyutlarını algılamalarında çalışma sürelerinin ve eğitim düzeylerinin anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı bulunmuştur.

Ayrıca çalışanların yaşlarına göre anlamlı farklılık yaratan tek etkenin iş-aile çatışması faktörünü olduğu tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerle yaş faktörü arasında anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı saptanmıştır.

Son olarak, çalışmanın bilimsel literatüre yapacağı bazı katkıları sıralamak mümkündür. Çalışma hem teorik hem de metodolojik bakımdan literatüre katkılar sunmaktadır. Öncelikle, iş motivasyonu, iş stresi ve stresle mücadele teknikleri ile ilgili kavramlar çok boyutlu bir şekilde ele alınmış, kavramlarla ilgili daha özel ve sağlıklı değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışma, iş stresi ve stresle mücadele tekniklerini çok boyutlu olarak ele almakta, bireylerin örgütlerinde stres yaşamalarına neden olan faktörlerin neler olduğunu belirleyerek bunlarla nasıl mücadele ettiklerini ortaya koymaktadır. Böylece, kavramın literatüre daha zengin içerikli bir biçimde yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Aynı şekilde iş motivasyonu kavramı da içsel ve dışsal olarak iki boyutlu olarak ele alınmakta, bireylerin motivasyonunda her ikisinin veya herhangi birinin etkili olabileceği vurgulanmaktadır. Bireylerin işin kendisinin özelliğinden mi yoksa, yönetimin uygulamalarından mı motive oldukları ayırımının yapılmasının önemli olduğu ifade edilmektedir.

Modellerin ampirik olarak test edilmesi model içerisinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin doğasını ve yönünü belirgin bir biçimde ortaya koymaktadır.

Son olarak, araştırma bulgularından yola çıkılarak aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür;

Stresle mücadele tekniklerine ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistikler sonucunda banka çalışanlarının stresle mücadele tekniklerini az kullandıkları tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının iş streslerini azaltmaları için stresle mücadele tekniklerini kullanmaları önerilir.

İş motivasyonu ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yapılmış ve bankacıların içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarından yüksek olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin ücret, ikramiye, güvenlik, terfi, taktir vb. dışsal motivasyon unsurlarını kullanarak çalışanların motivasyon düzeylerini artırmaları önerilir.

Banka çalışanları iş-aile çatışmasını ve rol çatışmasını fazla yaşamaktadır. Banka çalışanlarının iş stresini azaltmak için yöneticilerin; rol çatışması ve iş-aile çatışmasına neden olan etkenleri azaltmaları gerekir.

Çalışanların iş motivasyonları ve iş stresleri ile stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları arasında anlamlı ilişki vardır. Çalışanlar iş motivasyonlarını artırmak ve iş streslerini azaltmak için stresle mücadele tekniklerini daha fazla kullanmalıdır.

Yöneticiler iş yüklerinden ve sorumluluklarından dolayı daha fazla strese maruz kalmalarına rağmen stresle mücadele tekniklerini az kullandıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin stresle mücadele tekniklerini daha fazla kullanmaları gerekir.

Çalışanların iş streslerini azaltmaları için stresle mücadele tekniklerini kullanmaları gerekir. Bankada çalışan kadınlar stresle mücadele tekniklerini erkeklerden daha fazla kullanmaktadır. Erkeklerinde stresle mücadele tekniklerini kadınlar kadar kullanması önerilir.

Yapılan araştırma sonucunda yeni evlilerin iş-aile çatışmasını daha fazla yaşadıkları tespit edilmiştir. Yeni evlilerin stresle mücadele tekniklerini daha fazla kullanmaları gerekir.

### KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Etkili Motivasyon*. (Çev. Salih Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Agca, V. (2005). *Denizli Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalardaki İç Girişimcilik Yapısı ve Performans İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Akat, İ. Budak, G., Budak, G., (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Akbaş, G. (2007). *Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akgündüz, S. (2006) *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, A. (2005). "Örgütsel Çatışma". Mehmet Tikici (Ed.). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (ss.339-370). Ankara: Nobel Yayınları.
- Albrecht, K. (1988). *Gerilim ve Yönetici*. (Çev. K. Tosun). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını. No.197.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ambrose, Maureen L. Carol T. Kulik. (1999). "Old Friends, New Faces: Motivation Research in The 1990s". *Journal of Management*. 25(3), 231-292.
- Arıkanlı, A. Ulubaş, B. (2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları.
- Arslan, M. (2000). "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları". Salih Güney (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon* (ss.25-44). Ankara: Nobel Yayınları.
- Aşan, Ö. (2001). "Motivasyon". Salih Güney (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.



- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitapevi.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Aytaç, S. (1997). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aydın, K. B. (2006). *Stresle Başa Çıkma*. Uğur Öner (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, Ş. (2004). "Örgütsel Stres Yönetimi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.
- Balaban, C. (2006). *Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı*. (Yayımlanmamış Doktora Tez). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcıoğlu, İ. (2005). "Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi". *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi*, No: 47, 09-12.
- Baltaş, A. Batlaş, Z. (2004). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barlı, Ö. (2005). *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*. İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başer, M. Taşçı, S. Bayat, M. (1998) "Hemşirelerin Motivasyonlarının Değerlendirilmesi" *Hemşirelik-Ebelik Eğitim ve Uygulamalarında Kalite Sempozyumu*, 152-163. Erzurum.

- Baysal, C. Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. Naktiyok, A. (2001). “Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri”. *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Yayın No:10.
- Budak, G. Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Cascio, F. W. James W. T. (1994). “*Managing Human Resources*”. Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill Ryerson Limited, First Canadian Edition.
- Chambers, R. Wall, D. Campbell, I. (1996). “Stresses, Coping Mechanisms and Job Satisfaction in General Practitioner Registrars”. *British Journal of General Practice*, (46), 343-348.
- Conlan, R. (2001). *Zihnin Halleri*. (Çev. Derya Duman). Ankara: Phoenix Yayınları.
- Cooper, C.L., Davidson M. (1987). *Sources of Stress at Work and Their Relation to Stressors in Non-working Environment*, Psychosocial Factors at Work. Raije Kalimo ve Arkadaşları (Ed.). Genevo: World Health Organization,.
- Costley, Dan L., Carmen S. M., Ralph T. (1994). “*Human Relations in Organization*”. United State of America: West Publishing Company.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan Ve Davranışı*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Çetinkaya, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. 5th. Edition. Orlando: The Dryden Press.
- Dağ, İ. (1991). “Rotter'ın İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ)'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliliği”. *Psikoloji Dergisi*, 7(26), 10-17.
- Demirkıran, M. (2007). *Stres Kaynakları ve Askeri Örgütlerde Stres Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Demirtas, H., Öner, N. (2007)“Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi”, *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 1-18.
- Durak, İ. (1998). *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, U. (2004). “Stres A ve B tipi Kişilik Yapısı Ve Bunlar Arasındaki ilişki Üzerine Bir Araştırma”. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 191-206.
- Duyan, E. C. (2008). *Çalışma Yaşamında Yoga: İş Tatmini ve Stres Yönetimi Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ekinci, H. Ekici, S. (2003). “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”. *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(2), 93-111.
- Erdal, M. B. (2009). *İşletmelerde Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, A. R. (1997). “İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları”. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 68-76.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, T. Ünsar, A. S. Süt, N. (2009). “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(2), 447-461.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Basım Yayım Dağıtım.

- Eroğlu, F. (1989). *İş Gören Stresi ve Maden İşcileri Üzerine Bir Saha Çalışması*.  
Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF'si Ziyaeddin Fahri Fındıkoğlu Araştırma  
Merkezi Yayın No: 151.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş motivasyonu ve İş performansı arasındaki ilişki:  
Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış  
Doktora Tezi). Afyon Karahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, Afyon.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası.
- Fadıloğlu, Ç. Kuzeyli, Y. Y. Sevim, B. (2004). "Diyaliz Ünitesinde Çalışan  
Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İrdelenmesi". *Hastane Yönetimi Dergisi*,  
7(3), 32-36.
- Forsyth, P. (2006). *Yaratıcı Motivasyon Teknikleri*. (Çev: Derya Demiray). İstanbul:  
Kaizen Resital Yayıncılık.
- Garih, Ü. (2006). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Garipoğlu, E. (2007). *Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*,  
(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğe: Niğe Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2002). *Organizational Behavior*. Third Edition, New  
Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Güçlü, N. (2001). "Stres Yönetimi". *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1), 91-  
109.
- Güney, S. (2001). "Stres ve Stresle Başa Çıkma". Salih Güney (Ed.). *Yönetim ve  
Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Graham, H. (1999). *Stresi Kendi Yararınıza Kullanın*. (Çev. Murat Sağlam-Türkan  
Tezcan). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron (2000). *Behavior In Organizations*. Prentice Hall,  
Upper Saddle River, New Jersey.

- Girdano D. A. ve George S. E. (1994). "Stresi Artıran Beslenme Alışkanlıları" (Çev. Nihan Sezgin). N. H. Şahin (Ed.). *Stresle Basa Çıkma*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Hageman, G. (1997). *Motivasyon* El Kitabı (Çev. Göktuğ Aksan). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- Hellriegel, Don, John W.Slocum, JR, Richard W. W. (2001). *Organizational Behavior*. United State Of America: South-Western College Publishing.
- Himmetoğlu, B. Kirel, Ç. (1994). *Stres Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Hodgetts, M. R. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*. (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu). İstanbul: Der Yayınevi.
- Hulbert, N.J. Morrison, L. (2006). "A Preliminary Study Into Stress In Palliative Care: Optimism, Self-Efficacy And Social Support", *Journal of Psychology, Health & Medicine*, 11(2), 246-254.
- Hunt, J. W. (1994). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*. (Çev. Mesut Omdan). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Işık, K. (2006). *Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ivancevich, J. M. ve Matterson, M. T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. Boston: Irwin Pub.
- Bilal, E., Dağ. İ. (2005). "Eğitilebilir Zihinsel Engelli Olan ve Olmayan Çocukların Annelerinde Stres, Stresle Başa Çıkma ve Kontrol Odağının Karşılaştırılması". *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 12 (2), 56-68.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Basa Çıkma Yolları*. İstanbul: Sandal Yayınları.
- İncir, G. (1980). *Endüstriyel İşyerlerinde Çevre Koşullarının Etkileri*. Ankara: SSK Yayını, No. 342.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C. Karcıoğlu, F. (2008). “Yöneticilerin İletişim Tarzı İle Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 25-42.
- Kaya, E. (2006). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1991). *Örgütlerde Stres Kaynağının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıldaş, Ş. (2003). *Bürolardaki Estetik ve Dekoratif Düzenlemelerin Personelin Motivasyonu Üzerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırsta, A. (2004). *Strese Son (Gevşemek ve Pozitif Yaşamak.)* (Çev. Deniz Özsoy, Ufuk Özsoy). İstanbul: Meta Yayınları.
- Klarreich, H. S. (1997). *Stressiz Çalışma Ortamı*. (Çev. Bengi Güngör). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Kobu, B. (2003). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Köknel, Ö. (1984). *Kaygıdan Mutluğa Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Küçük, A. (2006). *Stres Yönetimi ve Hava Trafik Kontrolörlerinin Stres Yükü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Küçük, F. (2007). “Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”. *Finans Politik-Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 75-80.
- Lundberg, C., Anna G., Tommy D. A. (2009). “Herzberg’s Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism”. *Tourizm Management*, 30, 890-899.
- Luthans, F. (1997). *Organizational Behaviour*. Singapore: McGraw Hill.
- Makin, P. E., Patricia A. L. (2002). “Pozitif Stres Yönetimi”. (Çev. Schwartz A). *Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93 (1995).
- Newton, T. Handy J. Fineman, S. (1997). *Stres Atma Yolları*. (Çev. Ahmet Timur). Ankara: Doruk Yayınları.
- Naktiyok, A. (2002). “Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticilik Üzerine Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3-4), 166-195.
- Oktay, M. (2005). “Çalışma Yaşamında İş Yerinde Stres”. *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi No: 47*, 111-116.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Örgüçıldız, G. (2009). *İnşaat firmalarında Proje Mühendislerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyonla İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özkalp, E. (1989). “Örgütlerde Stres”. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 144-163.
- Özmen, İ. (2008). *Hayatın Baskısına Karşı Sağlıksız Tepki “stres”*. İstanbul: Lamia Yayınları.
- Özmen, M. Önen, B. (2005). “Stresle Başa Çıkma Yolları” *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi No: 47*, 171-180.

- Özdevecioğlu, M. Bulut, E. A. Tekçe, E. A. Çirli, Y. Gemici, T. Tozal, M. Doğan, Y. (2003). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, , 10(2), 125-138.
- Özgür, E. (2006). *Performans Yönetimi İle Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Z. Dünder, H. (2003). “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. *C.Ü. İİBF Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Polat, İ. (2006). *İşyeri Ergonomisinin Örgütsel Stres Üzerine Etkisi: Erzurum İlindeki Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rajeswari, K.S. Anantharaman, R.N. (2005). “Role of Human-Computer Interaction Factors as Moderators of Occupational Stress and Work Exhaustion”, *International Journal Of Human-Computer Interaction*, 19 (1), 137-154.
- Rice, P.(1999). *Stress and Health*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, Printed in the United States of America.
- Rowshan, A. (2003). *Stres Yönetimi (Hayatımızın Sorumluluğunu Almak İçin Stresi Nasıl Yönetebiliriz)*. (Çev. Şahin Cüceloğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Roskies, E. (1994). “Zamanı İyi Kullanarak Stresi Azaltma”. (Çev. N.Sezgin). N. H. Sahin (Ed.). *Stresle Basa Çıkma*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Roskies, E. Albrecht, K. (1994). “Stresle Başa Çıkmak için Kendinizle Olumlu Diyalog”. (Çev. N.H. Şahin). N. H. Sahin (Ed.). *Stresle Basa Çıkma*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.



- Ruthankoon, R. and Ogunlana, S.O. (2003). "Testing Herzberg's Two-Factor Theory in The Thai Construction, Engineering". *Construction And Architectural Management*, 10(5), 333-341.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım Dağıtım.
- Sarıkir, F. (2002). *Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkileri Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Serinkan, C. Barutçu, E. (2006). "Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma". Dursun Bingöl (Ed.). *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF.
- Shahid N. Bhui, Mengüç, B. Borsboom, R. (2005). "Stressors and job Outcomes in Salea: A Triphasic Model Versus a Liner-Quadratic-Interactive Model". *Journal of Business Research*, 58(2), 141-150.
- Sığrı, Ü. (2007). "Geçici ve Daimi Personelin Stres Faktörlerinin, Belirtilerinin, Yatkinliklarının ve Stresle Başetme Tarzlarının Mukayeseli Analizi". *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 177-188.
- Sızan, B. (2006). *İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Solakoğlu, İ. (2007). *İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlu Pınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söylemez Bayram, G. (2010). *İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Steers, R. M. Lyman, W. P. (1979). *Motivation And Work Behavior, McGraw-Hill Series in Management*. Printed in the United States of America.
- Şahin, N. H. (1998). *Stresle Basa Çıkma-Olumlu Bir Yaklaşım*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şahin, N. H. Batıgün, D. A. (1997). “Bir Özel Hastane Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres”. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 57-74.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. A. (2005). *Stres Yönetimi Programlarının Bursa İlinde Sanayi Alanında Çalışan Personelin Stres Düzeyine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tatar, T., Ünler, M. M. (1992). *İşletmecilik İlkeleri*, Ankara: Gazi Büro Yayınları.
- Tatar İ. (2006). *İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimler Enstitüsü.
- Tarhan, N. (2007). *Mutluluk Psikolojisi*. Ankara: Timaş Yayınları.
- Taşlıyan, M., Bakan, İ., Yeşil, S., Güven, M. (2006). “Fiziki Çalışma Ortamındaki Olumlu Değişkenliğin İş Tatmini ve Verimlilik Üzerine Etkisi: K.S.Ü. İİBF ‘de Bir Alan Çalışması” Dursun Bingöl (Ed.). *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tortop, N., Özer, A., Aykaç, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tubrid, A., Corry, M. (2007). *Hastalık Değil Bir Duygu Depresyon*. (Çev. Hasan Kaya). İstanbul: Profil Yayıncılık.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Türk, M. (1997). *Bir Örgütsel stres Anketinin Türkiye'ye Uyarlanması "Seri Üretim, Sürekli Üretim Teknolojileri İle Hizmet Sektöründe Uygulaması"* (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi.
- Türk, M. (2005). "Kişiliğin İşletmelerde İçsel ve Dışsal Müşteri İlişkileri Açısından Önemi". Mehmet Tikici (Ed.). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* Ankara: Nobel Yayınları.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (2000). Ankara: Türk Dili Kurumu Yayınları.
- Türküm, A. S. (1999). *Stresle Başa Çıkma ve İyimserlik*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları; No: 1098-Araştırma Fonu Yayınları; No:02.
- Vollmeyer R., Rheinberg F. (2000). "Does motivation affect performance via persistence? Learning and Instruction". *Regina Vollmeyer and Falko Rehinberg*, 10(4), 293-309.
- Yalçın M. (1995). *Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, R. (2005). "Stres ve Kişilik". *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi* No: 47. 39-43.
- Yılmaz, M. K. (2006). *Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmazcan, N. (1999). *Sağlık İşletmelerinde Stres ve Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Young, C. A., Corsun, D. L. (2009). "What a nuisance: Controlling for negative affectivity versus personality in hospitality stress research". *International Journal of Hospitality Management*, 28. 280–288.
- Yousef, A. D. (2002). "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From an Arabic Cultural Perspective". *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.

- Yüksel, İ. (2003). “İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1-2), 213-224.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zuid, G. Jongchun, K. Sung, C. H. (2004). “New York State Manager Survey: Urban and Rural Differences in Job Activities, Job Stress and Job Satisfaction”. *Journal of Behavioral Services & Research*, 31(4), 430-440.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. London Guild Hall University.
- Wiley, C. (1997). “What Motivates EmployessAccording To Over 40 Years Of Motivation Survers”. *International Journal Of Manpower*, 18(3), 263-280.

### İNTERNET KAYNAĞI

- Aslan, Ş. (2007). “Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Araştırılması”. *Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*. 18, 67-84. Erişim:25.03.2010.  
[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2007/18/SEBNEMASLAN.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2007/18/SEBNEMASLAN.PDF)
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005). “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”. *Ankara: Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350. Erişim: 23.02.2010. <http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/83/8032.pdf>
- Beycioğlu, K. (2007). “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”. *Kastamonu: Kastamanu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72. Erişim:12.01.2010. <http://www.kefdergi.com/pdf/Cilt-15-No1-2007Mart/63kbeycioglu.pdf>
- Boysan, M. Beşiroğlu, L. Kara, H. Kayri, M. Keskin, S. (2008). “Sınırlılık Algısının Depresyonla İlişkisi: Psikometrik Bir Analiz”. *Van: Anadolu Psikiyatri Dergisi* 9(4), 191-196. Erişim: 18.06.2010. <http://openmed.nic.in/3154/01/191.pdf>
- Çelik Örucü, M. (2009). “Stres ve Stresle Başa Çıkabilme”. Erişim: 16. 03. 2010.  
<http://www.mc.metu.edu.tr/~pdrm/pdfs/brochure2.pdf>

- Denizci, A. (2010). “Performans ve Motivasyon Döngüsü”. Erişim: 20.09.2010.  
<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=24304>
- Ergül, H. F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79. Erişim: 27.02.2010. <http://www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf>
- Eymen, U. E. (2010). *SPSS 15,0 Veri Analiz Yöntemleri*. Erişim: 09.07.2010.  
[www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com),
- Filiz, A. (2010). “Stres”. Erişim: 20.07.2010.  
<http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=52>
- Gökçeğöz, F. Birinci, İ. (2006). “Örgütsel Yabancılaşma”. Erişim: 17.06.2010  
[http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/37/web/makaleler/Fazli\\_GOKCEGOZIHsan\\_BIRINCI.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/37/web/makaleler/Fazli_GOKCEGOZIHsan_BIRINCI.htm).
- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Etmenler”.  
*Sivas: C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67. Erişim: 25.02.2010.  
<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1488.pdf>
- Kırbaş, İ. (2009). “Motivasyon Stratejileri”. Erişim: 25.12.2009.  
[www.kirbas.com/index.php?id=145](http://www.kirbas.com/index.php?id=145)
- Özkaya, M. O., Yakın, V. (2008). “Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”.  
*Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), Erişim: 20.07.2010.  
[http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C15S12008/163\\_179.pdf](http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C15S12008/163_179.pdf)
- Özdemir, S., Muradova, T. (2008). “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”.  
*Journal Of Qafqaz*, (24), 146-153. Erişim: 25.02.2010.  
<http://www.qafqaz.edu.az/journal/20082412%20motivasyon.pdf>
- Şahin, A. (2003). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”. *Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.  
Erişim:26.12.2009.  
[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2004/11/ALISAHIN.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2004/11/ALISAHIN.PDF)

Şahin, H. (2005). “Örgütsel Stres”. Erişim: 18.06.2010.

[http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/b7e926154c1274e\\_ek.pdf](http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/b7e926154c1274e_ek.pdf)

Ünlücan, D. Özgen, H. (2000). “İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon”.

*Review of Social, Economic&Business Studies*, (2), 256-264.

Erişim:12.08.2010. <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article15.pdf>

Üstel, İ. (2010). “Stresin Çoğu Zarar...Azı Motive Edici”. Erişim: 22.09.2010

<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1961>

Tuğrul, C. D. (2004). “Stres ve Depresyon”. *Psikiyatri Dünyası*, (4). 12-17. Erişim:

18.03.2010. <http://www.cty.com.tr/files/journals/4/36.pdf>,

Ulu, İ. P. (2009). “Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık”. Erişim: 20.06.2010.

<http://muratpdr.blogcu.com/stres-nedir/6162301>

Yurdakoş, E. (2001). “Stres Fizyolojisi”. Erişim:17.06.2010.

<http://www.ctf.edu.tr/stek/pdfs/47/4711.pdf>

## EKLER

### EK-1. Anket Soruları

Bu anket “İşgören Motivasyonunda Algılanan Stres Düzeyinin ve Stres Yönetim Tekniklerinin Rolü” adlı çalışmanın araştırma kısmıyla ilişkilidir. Anketteki soruları cevaplandırırken, maddelerin üzerinize yaptığı baskı veya maddelerde belirtilen stratejiyi kullanma derecesine göre her bir cevap seçeneğinin yanındaki kutucuğa (X) işareti koyunuz. Cevaplarınızın olması gerekeni değil, var olan durumu yansıtması beklenmektedir.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Anketi cevaplandırmanın demografik özellikleri

**Cinsiyetiniz:**  Erkek  Kadın

**Yaş Grubunuz:**  .....-24  25-34  35-44  45-54  55 ve daha yukarısı

**Medeni Durumunuz:**  Evli  Bekar

**Eğitim Düzeyi:**  İlköğretim  Lise  Ön-lisans  Lisans  
 Lisans üstü  Diğer ....

**Bu Sektörde Çalışma Süreniz:**  0-5  6-10  11-15  16-20  21 ve daha yukarısı

**Yöneticilik Göreviniz Var mı:**  Evet  Hayır

<b>İŞ MOTİVASYONU İLE İLGİLİ ANKET SORULARI</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
Yaptığım işte başarılıyım.					
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.					
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler.					
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.					
İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
İşimde terfi imkânım vardır.					
Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					



<b>İŞ STRESİ İLE İLGİLİ ANKET SORULARI</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Fikrim yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
İşimi yapabilmek için gerekli olan kaynak ve araçlara sahibim.					
Çalışma yöntemi farklı olan kişi veya grupla çalışmak zorundayım.					
Yapmak zorunda olmadığım işleri yapıyorum.					
İş yerindeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı engellemektedir.					
Çalışma arkadaşlarımla aramızda çatışmaya neden olan istekleri olmaktadır.					
Çok farklı işleri yapmak zorunda kalıyorum.					
İşimle ilgili tarafların hepsini aynı anda memnun edemiyorum.					
İnsan gücünün yapmaya yeterli olmadığı bir iş yapıyorum.					
İş amaçlarım planlı ve açık bir şekilde belirtilmemiştir.					
İşimi yaparken zamanımı nasıl kullanmam gerektiğini bilmiyorum.					
Sorumluluklarımın ne olduğunu bilmiyorum.					
Benden ne beklendiğini tam olarak bilmiyorum.					
Sahip olduğum yetkilerimi tam olarak bilmiyorum.					
Yöneticim ne yapmam gerektiğini açık bir şekilde bana açıklamamaktadır.					
İşimin yarattığı gerginlik ailevi sorumluluklarımı tam olarak yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.					
İşime ayırdığım süre ailevi sorumluluklarımı tam olarak yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.					
İşimle ilgili sorumluluklarımdan dolayı evde yapmak istediklerimi yapamıyorum.					
İşimle ilgili görevlerimden dolayı ailevi faaliyetlerimle ilgili planlarımda değişiklik yapmak zorunda kalıyorum.					
İlerleme ve terfiler için performansımın nasıl değerlendirildiğini bilmiyorum.					
Yaptığım işin statüsü düşüktür.					
Yöneticim bazı elemanlarına ayrıt edici şekilde davranmaktadır.					
Çalıştığım firmada eleman değişikliği fazla olmaktadır.					
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için daha fazla zamana ihtiyacım var.					
Firma politika ve yöntemleri birbiriyle uyumlu değildir.					
İş yüküm çok fazladır.					
Çalışma bölgeleri dengeli ve adaletli dağıtılmamaktadır.					
Firmanın satış tutturma çabaları diğer işletmelere göre yetersizdir.					
Firmada iş güvencesi çok azdır.					
Yıllık izin süresi çok kısadır.					
Özel ve ailevi problemlerim, üzerimde baskı ve gerginliğe neden olmaktadır.					
İklim koşulları ve aşırı iş yükü sağlık problemleri yaşamama sebep olmaktadır.					

<b>MÜCADELE YÖNTEMİ</b>	<b><u>Hiç bir zaman</u></b>	<b><u>Nadiren</u></b>	<b><u>Arasına</u></b>	<b><u>Coğu zaman</u></b>	<b><u>Her zaman</u></b>
<b>KULLANMA SIKLIĞI</b>					
Stresli olduğum zaman balık tutma, kayak yapma, enstrüman çalma gibi iş dışı bir etkinlikle uğraşırım.					
Kiloma, dengeli beslenmeye ve yemeklerdeki kafein ve şeker oranına dikkat ederim.					
Düzenli uyku alışkanlığımı korurum (düzenli olarak uyurum).					
Düzenli olarak fiziksel egzersiz yaparım (aerobik,joking,yürüyüş vb.).					
Stresli olduğumda belli bir süre iş yerinden ayrılırım.					
Stresli olduğumda günlük rutin işleri bırakarak daha az stresli işlerle uğraşırım.					
Gerilim altındayken meditasyon, yogo, hayal dünyasına dalma gibi dinlenme tekniklerini kullanırım.					
Stresli olduğumda kısa süreli seyahatlere çıkarım (örneğin hafta sonları başka şehirlere gitme).					
Stresli olduğumda işin hızını yavaşlatır, düşünmeye zaman ayırır ve yalnız kalmaya çalışırım.					
Stresli olduğumda psikolojik olarak dinlenme sağlayan etkinliklerle uğraşırım (dinlendirici müzik, dinlendirici okuma ve dini etkinlikler gibi).					
Stresli olduğumda daha az aktivitesi olan iş dışı etkinliklere katılırım (Dışarıda yemek yeme, kültürel ve sportif etkinlikler, sinemaya veya tiyatroya gitme vb.).					
Stresli olduğumda farklı yöneticilerle veya meslektaşlarımla konuşurum.					
Problemlerimi aile üyeleri ve yakın arkadaşlarımla konuşurum.					
Problemlere iyimser ve objektif yaklaşırım.					
Yönetim ve iletişim becerimi artırmak için çalışırım.					
Problemlili durumlarda hoşnutluk vermeyecek olan deneyimlerden bir şeyler öğrenebileceğimi düşünürüm.					
Problemlerin olumlu yanlarını görmek için farklı perspektiflerden incelerim.					
Gergin olduğumda ailem, meslektaşlarımla ve müşterilerle iyi insan ilişkileri kurarım.					
Problemlili durumlarda her şeyin iyi olduğunu ileri sürerim.					
En ciddi konularda bile espritüel bir yan bulurum.					
Yetkilerimin bir kısmını devrederim.					
Zaman yönetimi tekniklerini öncelikli olarak kullanırım.					
Planlanmamış zaman kesintilerini önlemek için gerekli önlemleri alırım (açık kapı politikasını sınırlamak,randevusuz ziyaretleri engellemek vb).					
Gergin olduğum zamanlarda gönüllü hizmet kuruluşlarına katılırım.					

**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Göknur Ersarı
Doğum Yeri ve Tarihi	Kars/01.02.1986.
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	İşletme
Y. Lisans Öğrenimi	Yönetim ve Organizasyon
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
<b>İş Deneyimi</b>	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	goknur_3686@hotmail.com
<b>Tarih</b>	