

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞGÖREN STRESİNİN, MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ ve**  
**BİR UYGULAMA**  
**(EMNİYET TEŞKİLATI)**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezi Hazırlayan: SEÇİL GÜRÜN**

İSTANBUL, 2009

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞGÖREN STRESİNİN, MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ ve**  
**BİR UYGULAMA**  
**(EMNİYET TEŞKİLATI)**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**SEÇİL GÜRÜN**

Öğrenci No:  
060703009

Danışman:  
YARD. DOÇ. DR. ÇİĞDEM MERCANLIOĞLU

İSTANBUL, 2009

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Projesi /Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim. ..../...../....(Tarih)

SEÇİL GÜRÜN

**T.C.**  
**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI**

Enstitümüz..... Anabilim Dalı.....  
bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden .....numaralı ..... “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “.....” başlıklı Tezini/Projesini, Yönetim Kurulumuzun ..... Tarih ve ..... sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman Üye

.....

Üye

.....

**Tezi Hazırlayan: Seçil GÜRÜN**

# İŞGÖREN STRESİNİN, MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ ve BİR UYGULAMA (EMNİYET TEŞKİLATI)

**Tezi Hazırlayan: Seçil GÜRÜN**

## Özet

Günümüzde işletmeler, küreselleşen dünya ile birlikte, sürekli gelişen çevreye, değişimlere ve global rekabete karşı ayakta kalmak zorundadır. İşletmelerin bu ortamda başarılı olabilmelerinde en büyük faktör, çalışanların en iyiyi yapabilmeleri için motivasyona sahip olmalarına bağlıdır. Aynı zamanda çağımızın önemli bir hastalığı haline gelen stres ise, çalışanların örgüt ortamında görevlerini yerine getirirken çeşitli nedenlerle ortaya çıkmakta ve dolayısıyla strese giren işgörenin motivasyonu etkilenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin iş motivasyonu ve iş stresi arasındaki nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir. Çalışmanın uygulama bölümünde stres ve motivasyon arasındaki ilişki emniyet alanında polisler üzerinde incelenmiştir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde motivasyon kavramı, teorileri ve işgörenleri motive eden faktörler üzerinde durulmaktadır. Tezin ikinci bölümünde stres, işgörenleri etkileyen stres faktörleri ve stres yönetimi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümü, polisler üzerinde motivasyon ve stres ilişkisine yönelik uygulamadır. Çalışmanın amacına uygun olarak, iş stresi ile motivasyon ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Bu çalışma için kullanılacak veriler, İstanbul Küçükçekmece ilçesinde; Sefaköy, Halkalı, Kanarya, karakollarında 116 polise, 100 sorudan oluşan bir anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Araştırma sonuçları değişkenlerin tipine göre, SPSS 13 programı kullanılarak ve frekans dağılımları, anova testi, doğrusal regresyon analizleri kullanılmak suretiyle test edilmiştir.

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

**THE EFFECT OF EMPLOYEES' STRESS ON MOTIVATION AND  
AN APPLICATION  
(SECURITY DEPARTMENT)**

**Presented by: Seil GÜRÜN**

**Abstract**

With the globalization of the world, nowadays the companies should stand against the global rivalry and global changes. The most important factor for the companies to be successful in this environment depends on the motivation of the employees for able to do their best. On the other hand, stress which appears among the employees because of different reasons during their works, affects the motivation of them deeply.

The purpose of this study is to find out the relation between the motivation of the employees and working stress. In application, the relation between stress and motivation is analyzed among the policemen.

This thesis is composed of three parts. In the first part, the term of motivation, its theories and the factors that affect the employees were studied. In the second part, stress, the factors that affects the employees and stress management were studied. The third part is an application of the relation of motivation and stress among the policemen. According to the goal of this study, questionnaire technic is applied in order to evaluate the relation between the working stress and the motivation. The data which is used in this study is taken by applying the questionnaire which is composed of 100 questions to 116 policemen at Sefakoy, Halkali, Kanarya police stations in Istanbul Kucukcekmece. SPSS 13 program, frequency allocation, anova test, linear regression had been used to the results of the study according to the type of the variation.

**Key words:** Motivation, the theory of motivation, stress, the factors of stress, the ways to fight against stress, the stress and motivation of the policemen.

# İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	VII
Şekiller Listesi	XII
Grafik Listesi	XIII
Kısaltmalar	XIV
<b>Giriş</b>	<b>1</b>

## I. BÖLÜM

### İŞGÖREN MOTİVASYONU

<b>1 MOTİVASYON KAVRAMI</b>	<b>3</b>
1.1 Bireysel Motivasyonun Çeşitli Tanımları	3
1.2 Örgütsel Açıdan Motivasyonun Çeşitli Tanımları	6
1.3 Motivasyon Süreci	11
1.4 Günümüzde Motivasyonun Önemi	13
1.5 Motivasyon Faktörler	15
<b>2 MOTİVASYON TEORİLERİ</b>	<b>16</b>
2.1 Kapsam Teorileri	19
2.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	20
2.1.2 Çift Faktör Kuramı	29
2.1.3 Başarı Güdüsü Kuramı	34
2.1.4 VIG Teorisi	37
2.2 Süreç Teorileri	40
2.2.1 Bekleyiş Kuramları	41
2.2.1.1 Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı	41
2.2.1.2 Bekleyiş Teorisi	44
2.2.2 Eşitlik Teorisi	46
2.2.3 Amaç Kuramı	48
<b>3 İŞGÖRENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER</b>	<b>49</b>
3.1 Ücret (Gelir) ve Ücret Artışı	50

3.2	Teşvik Primi	52
3.3	Ödüller	52
3.4	Primli Sistem	54
3.5	Ödeme Paketleri	55
3.6	Güvenlik	56
3.7	Eğitim ve Yükselme Olanakları	58
3.8	Çekici İş	59
3.9	Kararlara Katılma	60
3.10	İletişim	61
3.11	Fiziksel Çalışma Koşulları	62
3.12	İş Genişletme	63
3.13	İş Zenginleştirme	63
3.14	Özel Yaşama Saygılı Olma	64
3.15	İş Rotasyonu	64
3.16	Hizmet İçi Eğitim	65
3.17	İş Arkadaşları	66

## II. BÖLÜM İŞGÖREN STRESİ

1	STRES KAVRAMI	67
1.1	Stresin Tanımı	67
1.2	Örgütsel Açından Stres	71
1.3	Stresin Aşamaları (Fizyolojik Stres Kuramı)	73
1.3.1	Alarm Aşaması	74
1.3.2	Dayanma Aşaması	75
1.3.3	Bitkinlik Aşaması	75
1.4	Tükenmişliğin Tanımı	76
1.4.1	Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler	76
1.4.2	Tükenmişlik Süreci	76
1.5	Stresle Benzer Kavramlarla İlişkileri	77



1.5.1 Engellenme	77
1.5.2 Çatışma	78
1.5.3 Endişe	79
<b>2 İŞGÖRENLERİN STRES KAYNAKLARI</b>	<b>79</b>
2.1 İşin Yapısı İle İlgili Stres Kaynakları	81
2.1.1 İş Yoğunluğu ve Monotonluğu	82
2.1.2 Tehlikeli Çalışma Koşulları	85
2.1.3 Bürokrasi	85
2.1.4 Ücret Yetersizliği	85
2.1.5 Vardiyalı Çalışma	87
2.1.6 Çalışma Saatlerinin Uzunluğu	88
2.1.7 Çalışma Koşulları	88
2.2 Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri	89
2.2.1 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	90
2.2.2 Kararlara Katılma	94
2.3 Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	94
2.3.1 Yeterli Araçların Olmaması	94
2.3.2 Yönetim Tutum ve Davranışı	94
<b>3 STRESİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ SONUÇLARI</b>	<b>95</b>
3.1 Stresin Birey Üzerindeki Fiziksel Etkileri ve Sonuçları	95
3.1.1 Tansiyon Yükselmesi	96
3.1.2 Baş Ağrısı	96
3.1.3 Yorgunluk	96
3.1.4 Sigara Kullanma	96
3.1.5 Uyku Bozukluğu	97
3.1.6 Düzensiz Beslenme	97
3.2 Stresin Psikolojik Sonuçları	98
3.2.1 Depresyon	98
3.2.2 Yersiz Telaş	98
3.3 Stresin Örgütsel Sonuçları	99
3.3.1 İşe Yabancılaşma	99
3.3.2 İşe Devamsızlık	100
3.3.3 Performans Düşüklüğü	100
3.3.4 İşten Ayrılma	102
<b>4 İŞGÖRENLERİN STRES YÖNETİMİ</b>	<b>103</b>
4.1 Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi	103

4.2	İş Güvenliği	104
4.3	Esnek Zaman Uygulamaları	104
4.4	Açık İletişim	104
4.5	İş Yükü	105
4.6	İzin Uygulaması	105
4.7	İşyerinin Fiziksel Koşullarının İyileştirilmesi	105
4.8	Personel Destek Programı ve Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması (Danışmanlık)	106
4.9	Etkili Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi	107
4.10	Aşırı veya Az İş Yükünün Ortadan Kaldırılması	108
4.11	Çalışanların Motivasyonunu ve İş doyumunu Yükseltmek	108

### III. BÖLÜM

## İŞGÖREN MOTİVASYONU ve İŞGÖREN STRESİ İLİŞKİSİ: EMNİYET TEŞKİLATINDA ÇALIŞAN POLİSLER ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

1	TÜRK POLİS TEŞKİLATI ve POLİSLİK MESLEĞİNE MOTİVASYON ve STRES AÇISINDAN GENEL BAKIŞ	109
1.1	Türk Polis Teşkilatına Genel Bakış	109
1.1.1	Polisin Tanımı ve Tarihçesi	109
1.1.2	Türk Polis Teşkilatı'nın Yapısı ve Yönetim Sistemi	110
1.1.3	Polis Hizmetlerinin Önemi ve Niteliği	112
1.2	Polislik Mesleğine Örgütsel Motivasyon Açısından Bakış	113
1.3	Polislik Mesleğine Örgütsel Stres Açısından Bakış	114
2	ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ ve YÖNTEMİ	117
2.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	117
2.2	Araştırmanın Yöntemi	117
2.2.1	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	117
2.2.2	Sayıltı	118
2.2.3	Araştırmanın Sınırlılığı	118
2.2.4	Anket Sorularının Belirlenmesi	118
2.2.4.1	Stres Nedenlerinin Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri	118

2.2.4.2	Stres Sonuçlarının Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri	120
2.2.4.3	Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri	121
<b>2.2.5</b>	<b>Anketlerin Dağıtılması ve Dönüş Oranı</b>	<b>122</b>
<b>2.2.6</b>	<b>Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntem ve Analizler</b>	<b>122</b>
2.2.6.1	Anketin Güvenilirlik Analizi'ne İlişkin Bulgular	122
2.2.6.2	Güvenilirlik Analizleri	123
<b>2.2.7</b>	<b>Araştırmanın Hipotezleri</b>	<b>124</b>
<b>3</b>	<b>VERİLERİN ANALİZİ</b>	<b>131</b>
<b>3.1</b>	<b>Anket Sonuçları</b>	<b>131</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Ankete Katılanların Kimlik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı</b>	<b>131</b>
3.1.1.1	Cinsiyet	131
3.1.1.2	Yaş Grubu	132
3.1.1.3	Medeni Durum	133
3.1.1.4	Eğitim Durumu	134
3.1.1.5	Hizmet İçi Eğitim Alım Durumu	135
3.1.1.6	Kıdem Durumu	136
3.1.1.7	Pozisyon Durumu	137
3.1.1.8	Haftalık Mesai Süresi	138
3.1.1.9	Ücret Durumu	139
3.1.1.10	İkamet Mülkiyeti Durumu	140
3.1.1.11	Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısı Durumu	141
<b>3.1.2</b>	<b>Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması</b>	<b>142</b>
3.1.2.1	Katılımcıların Stres Nedenleri Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması	143
3.1.2.2	Katılımcıların Stres Sonuçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması	145
3.1.2.3	Katılımcıların Motivasyon Araçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması	147
<b>3.1.3</b>	<b>Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Değişkenleri Arasındaki İlişkiler</b>	<b>148</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Ankette Bulunan Soru Gruplarının Hipotez Analizleri</b>	<b>149</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Soru Gruplarının Demografik Özelliklere Göre Analizleri</b>	<b>172</b>
<b>3.2</b>	<b>Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi</b>	<b>191</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Hipotezlere Göre Yorumlar</b>	<b>191</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Soru Gruplarının Demografik Özelliklere Göre Sonuçları</b>	<b>197</b>
3.2.2.1	Stres Nedenleri Gruplarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları	197

3.2.2.2	Katılımcıların Stresin Sonuçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları	199
3.2.2.3	Katılımcıların Motivasyon Araçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları	200
<b>3.2.3</b>	<b>Araştırma Sonuçlarına Göre Öneriler</b>	<b>201</b>

<b>SONUÇ</b>	<b>203</b>
--------------	------------

<b>KAYNAKÇA</b>	
-----------------	--

<b>EK</b>	
-----------	--

<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	
-----------------	--

## TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
1 Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları Tablosu	19
2 Örgütsel Stres Kaynakları Tablosu	80
3 Stresin Kişisel Sonuçları Tablosu	95
4 Stres Nedenlerinin Sınıflandırılması Ölçeği Soru Tablosu	118
5 Stres Sonuçlarının Sınıflandırılması Ölçeği Soru Tablosu	120
6 Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması Ölçeği Soru Tablosu	121
7 Anketin Güvenilirlik Analizi Sonucu Tablosu	122
8 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik İstatistikleri Tablosu	123
9 Ankete Katılanların Cinsiyet Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	131
10 Ankete Katılanların Yaş Grubu Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	132
11 Ankete Katılanların Medeni Durum Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	133
12 Ankete Katılanların Eğitim Durumu Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	134
13 Ankete Katılanların “Hangi sıklıkta hizmet içi eğitim alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	135
14 Ankete Katılanların “Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	136
15 Ankete Katılanların “Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	137
16 Ankete Katılanların “Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	138
17 Ankete Katılanların “Ne kadar ücret alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	139
18 Ankete Katılanların “Oturduğunuz ev?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	140
19 Ankete Katılanların “Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	141
20 Katılımcıların Stresin Nedenleri Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması Tablosu	143
21 Katılımcıların Stresin Sonuçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması Tablosu	145

22 Katılımcıların Motivasyon Araçlarının Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklaşması Tablosu	147
23 Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Değişkenleri Arasındaki İlişkiler Tablosu	148
24 Ücret Yetersizliği İşgöreni İşe Yabancılaştırmasına Etkisi Tablosu	149
25 Ücret Yetersizliği İşgörenin İşe Devamsızlığına Etkisi Tablosu	149
26 Ücret Yetersizliğinin İşgörenin Performansıyla İlişkisi Tablosu	150
27 Ücret Yetersizliği ile Ast Üst ve Örgütsel İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki Tablosu	150
28 Ücret Yetersizliği ile Örgütün Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Tablosu	151
29 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İşgörenin İşe Yabancılaşması İlişki Tablosu	151
30 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İşgörenin İşe Devamsızlığı Arasındaki İlişki Tablosu	152
31 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	152
32 İşgörenin İşinde Yaşadığı Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Örgütün Ücret Sistemi Arasındaki İlişki Tablosu	153
33 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu	153
34 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile İşgörenin İşe Devamsızlığı Arasındaki İlişki Tablosu	154
35 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	155
36 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile Örgütün Ücret Sistemi Arasındaki İlişki Tablosu	155
37 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile Örgütün Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Tablosu	156
38 İşgörenin Çalışma Koşulları ve İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu	156
39 İşgörenin Çalışma Koşulları ve İşgörenin Devamsızlığı Arasındaki İlişki Tablosu	157
40 İşgörenin Çalışma Koşulları ve İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	157
41 İşgörenin Çalışma Koşulları ve İşgörenin Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki Tablosu	158

42 İşgörenin Çalışma Koşulları ile Örgütün Teşvik ve Değerlendirme Süreci Arasındaki İlişki Tablosu	158
43 Kararlara Katılma ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu	159
44 Kararlara Katılma ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	159
45 Kararlara Katılma ve Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki Tablosu	160
46 İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki Tablosu	160
47 İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları ile İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki Tablosu	161
48 İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları ile Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	162
49 İşte Yeterli Araçların Olmaması ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu	162
50 İşte Yeterli Araçların Olmaması ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	163
51 Tehlikeli Çalışma Koşulları ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu	163
52 Tehlikeli Çalışma Koşulları ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	164
53 Çalışma Saatlerinin Düzensizliği ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu	164
54 Çalışma Saatlerinin Düzensizliği ile İşgörenin İşe Devamsızlığı Arasındaki İlişki Tablosu	165
55 Çalışma Saatlerinin Düzensizliği ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	166
56 Örgütteki Bürokrasi ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu	166
57 Örgütteki Bürokrasi ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	167
58 Örgütteki Bürokrasi ve Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki Tablosu	167
59 Örgütteki Bürokrasi ile Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki Tablosu	168
60 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki Tablosu	168
61 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki Tablosu	169
62 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	169

63 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile Ast Üst Örgütsel İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki Tablosu	170
64 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile Ast Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki Tablosu	170
65 İşgörenin Duygularını Kontrol Etme Zorluğu ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki Tablosu	171
66 İşgörenin Duygularını Kontrol Etme Zorluğu ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu	171
67 Katılımcıların Ücret Yetersizliği Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	172
68 Katılımcıların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	173
69 Katılımcıların Performans Değerleme Sistemi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	174
70 Katılımcıların Çalışma Koşulları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	175
71 Katılımcıların Karara Katılma Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	176
72 Katılımcıların İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	177
73 Katılımcıların Yeterli Araçların Olmaması Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	178
74 Katılımcıların Tehlikeli Çalışma Koşulları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	179
75 Katılımcıların Çalışma Saatlerinin Düzensizliği Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	180
76 Katılımcıların Bürokrasi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	181
77 Katılımcıların Ast Üst İlişkisi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	182
78 Katılımcıların Duygularını Kontrol Etme Zorluğu Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	183
79 Katılımcıların İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	184



80 Katılımcıların İşe Devamsızlık Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	185
81 Katılımcıların Performans Düşüklüğü Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	186
82 Katılımcıların Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	187
83 Katılımcıların Ücret Sistemi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	188
84 Katılımcıların Karar Verme Süreci Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	189
85 Katılımcıların Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu	190

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
1 Motivasyon Süreci	13
2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanların Motivasyonu İlişkisi	22
3 Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı	33
4 Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi	38
5 Vroom'un Beklenti Modeli	41
6 Porter ve Lawler'in Genişletilmiş Beklenti Kuramı	44
7 Birey ve Toplum Üzerinde Stres Yaratan Faktörler	70
8 Genel Uyum Sendromu	74
9 Tükenmişlik Süreci	77
10 İşte Rol Stresinin Kaynakları	92
11 Stres ile Birey Verimlilik Arasındaki İlişki	101

## GRAFİK LİSTESİ

<u>Grafik No:</u>	<u>Sayfa</u>
1 Ankete Katılanların Cinsiyet Özelliklerinin Frekans Grafiği	131
2 Ankete Katılanların Yaş Grubu Özelliklerinin Frekans Grafiği	132
3 Ankete Katılanların Medeni Durum Özelliklerinin Frekans Grafiği	133
4 Ankete Katılanların Eğitim Durumu Özelliklerinin Frekans Grafiği	134
5 Ankete Katılanların “Hangi sıklıkta hizmet içi eğitim alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği	135
6 Ankete Katılanların “Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği	136
7 Ankete Katılanların “Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği	137
8 Ankete Katılanların “Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği	138
9 Ankete Katılanların “Ne kadar ücret alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği	139
10 Ankete Katılanların “Oturduğunuz ev?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği	140
11 Ankete Katılanların “Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği	141

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>a.g.k.</b>	: Adı Geçen Kitap
<b>a.g.m.</b>	: Adı Geçen Makale
<b>Bkz</b>	: Bakınız
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>EGM</b>	: Emniyet Genel Müdürlüğü
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>SPSS</b>	: Stastical Package for the Social Sciences
<b>vs.</b>	: Vesaire
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri

## GİRİŞ

Çalışma hayatının normları bilgi çağı eşiğinde bulunduğumuz bu dönemde çalışan odaklı bir anlayışa doğru hızla ilerlemektedir. Örgütler için dış müşteri ne kadar önemli ise, iç müşterinin önemi de yadsınamaz bir gerçektir. Çalışan bu dönüşümün en önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü işletmenin en önemli 4 temel girdisi sermaye, doğal kaynak, müteşebbis ve emektir. Bunlardan ilk üçünü çeşitli şekillerde sağlayabilir, elde edebilirsiniz, örneğin çok iyi teknolojiyi, çok iyi makineyi, çeşitli kredilerle finansmanı sağlayabilirsiniz, ancak bu girdilerden emeği ifade eden işgücünün motive etmeden verimli çalıştırmanız mümkün olmayacaktır. Motivasyon günümüzde yetenekli, bilgili, inisiyatif kullanabilen, çalışanları istihdam etmek, onların bilgilerini daha üst düzeye çekebilmek açısından da son derece önemlidir.

Örgütlerde çalışanları ücret, saygınlık, fiziksel koşulların elverişliliği, özel sigortayla motive etmenin yanında, örgüt üyesi olmaktan gurur duymaları, belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak için hevesli olmaları, bu hevesi ortaya çıkarmak için zihinsel ve bedensel enerji kazanmaları, işe karşı olumlu duygu beslemeleri ancak motivasyon ile elde edilebilir. Bu önemli unsuru motive etmek, üzerlerindeki iş stresini ortadan kaldırmak son derece önemlidir. Çünkü çalışanın tatmin edilmesi, dolayısıyla motivasyonun yükseltilmesi, yöneticilerin üzerinde durması gereken beklilerde en önemli konudur.

İnsanların ihtiyaçları, beklentileri, değer yargıları birbirinden farklıdır, bunun yanında iş koşulları örgütten örgüte farklılık gösterir. Bu değişkenli yapı çalışanları motive eden faktörleri de etkilemektedir. Herhangi bir çalışan bir motivasyon faktöründen çok etkilenirken, başka bir çalışan motive olmayabilmektedir. Bu sebeple çalışanların, her zaman, her yerde, her durumda, motivasyonunu sağlayacak standart faktörlerden bahsedilmesi güçtür. Ancak belli durumlarda belli ortak özelliklere sahip kişilerin motivasyon faktörlerinden bahsetmek mümkün olacaktır. Çünkü bu ortak faktörler, hem işgörenleri birbirine, hem de örgüte bağlayacaktır.

Stres modern hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. Stres işgörenlerin psikolojik ve fizyolojik sağlıklarına, yaptıkları işlere, kısacası hem bireye hem örgüte önemli bir maliyettir. Stresin olumsuz olduğu ve bireylere zarar verdiği kaçınılmazdır, ancak belli bir

düzeyde olması da motivasyon açısından gereklidir. Yani hiç stresin olmadığı bir ortamda çalışanların performansları; çok kuvvetli bir stres ortamında olduğu gibi düşük olacaktır.

Bu çalışmanın ana amacı, motivasyon kavramının, bugüne kadar ortaya atılan çeşitli kuramları, bireylerin hangi faktörlerle motive edildiğinin anlatılmasının yanında stresin ne olduğu, stresin nedenleri, stresin bireysel ve örgütsel boyuttaki sonuçları, nasıl baş edileceğinin önerilmesidir.

Motivasyon ve stres her kurumda önemli olmakla birlikte, çok stres yüklü ve motive olmaya en çok ihtiyacı olan polislerde daha çok ortaya çıkmaktadır. Çünkü strese giren polis vatandaşa, işine ve hatta hayata karşı olumsuz davranışlar göstermektedir. Bunun yanında mesleki stres sebebiyle kronik kalp yetmezliği, ülser ve hipertansiyon gibi fiziksel rahatsızlıklar ve psikolojik rahatsızlıklar görülmektedir. Genel olarak polislerin stres kaynakları, can sıkıcı durumlarla, toplumsal idarenin desteğinin az oluşu, şiddete ve tehlikeye maruz kalma, ekonomik nedenler, işin doğası, meslekte yeterince ilerleyememe, vardiyalı çalışma konularını kapsamaktadır. Bu çalışmada İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde Sefaköy, Halkalı ve Kanarya karakollarında çalışan asayişten sorumlu polisler üzerinde anket yapılmış ve SPSS 13,0'de veriler; frekans dağılımları, doğrusal regresyon analizi ve Anova analiz yöntemleriyle analiz edilmiş ve polisler üzerindeki stres kaynaklarının motivasyonlarını ne şekilde etkilediği ortaya konulmuştur.

# I. BÖLÜM

## İŞGÖREN MOTİVASYONU

### 1 MOTİVASYON KAVRAMI

#### 1.1 Bireysel Motivasyonun Çeşitli Tanımları

Güdüleme kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir.<sup>1</sup>

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir.<sup>2</sup>

Temelde kişinin davranışları ile ilgili bir kavram olan motivasyon teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek v.b anlamlara sahiptir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranma biçimine motivasyon denir.<sup>3</sup>

Motivasyon, bir güdü etkisiyle amaca yönelme, harekete geçme ve süreklilik sağlama süreci olarak da tanımlanabilir.<sup>4</sup>

Motivasyon ya da güdüleme; istekleri, arzuları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. İnsanların davranışlarının temelinde güdüler yatar. Güdü bireyi, bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren; bireyin davranışlarını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir güçtür.<sup>5</sup> Açlık, susuzluk, cinsellik gibi insanın daha çok biyolojik gereksinimlerini doyurmak için, içinde uyanan itice güce dürtü adı verilir. Güdüler organizmayı (1) uyarır ve faaliyete geçirir, (2) organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Başka bir deyişle, güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman “güdülenmiş” olduğu söylenir.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.554.

<sup>2</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.633.

<sup>3</sup> Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1996, s.254.

<sup>4</sup> Özkalp, E.-Sabuncuoğlu, Z., Örgütlerde Davranış, Eskişehir, 1995, s.86.

<sup>5</sup> Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1991, s.145.

<sup>6</sup> Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1991, s.248.

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Motivasyon bir işi yapma ve onu sürdürme isteği olduğundan, davranışı başlatan ve yönlendiren etkenler ile davranışın şiddetini ve sürekliliğini belirleyen değişkenler motivasyonu oluşturur. Motivasyonda, kişinin ne yaptığı (başlatma), neyi seçtiği (yön), davranışının şiddet/gücü ve süresi (kalıcılık) gözlemlenir.<sup>7</sup>

Motivasyon terimi, bir bireyi, bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin olması, onun güdülenmesini ifade eder.<sup>8</sup> O halde, motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere” denir.<sup>9</sup>

Bireyde psikolojik açıdan motivasyonun anlamı da şöyle ifade edilebilir; motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen; onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu nedenler beşeri faaliyetler (davranış); bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yöneltilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamizm kazandırır. Motivasyon, davranışın ortaya çıkmasında etkili olan psikolojik süreçlerden birisidir.<sup>10</sup>

Bütün bu tanımlar toplandığında motivasyonun, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönettici üç temel özelliği bulunmaktadır.<sup>11</sup> Başka bir ifadeyle;

- Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi,
- Belirli bir hedefe ulaşmak üzere davranışın yönlendirilmesi,
- Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi,<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&Sayı=13 (26.04.2007)

<sup>8</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.245.

<sup>9</sup> Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.120.

<sup>10</sup> Tınaz, P., Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans Örgütsel Davranış Dersi Yayınlanmamış Ders Notları, İstanbul, 2004, s.8.

<sup>11</sup> Eren, a.g.k., s.554.

<sup>12</sup> Tınaz, P., Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar, İstanbul, 2005, s.7-8.



Ayrıca motivasyonun şu iki özelliğine de değinmek gerekir ki; birincisi, motivasyonun kişisel bir olay olmasıdır. Bir başka ifade ile birisini motive eden herhangi bir durum veya olay, başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilir olmasıdır.<sup>13</sup>

Motivasyonun oluşumunda ihtiyaçlar önemli bir yer almaktadır. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin, aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Kişinin tek bir davranışı bile birbirinden farklı birçok ihtiyacını gidermeye yönelik olabilir.<sup>14</sup> O halde ihtiyaçların ortaya çıkışı güdülenmeyi tetikler. Bir insanı bir harekete, motive edebilmenin temelinde bu ihtiyaçlardan hangisinin belirli zamanlarda öncelikli olduğunu bilmek yatmaktadır. Motivasyon faktörleri evrensel değildir. Bu faktörler yerel ve sübjektif olduklarından, hem öncelikleri hem kendileri her an değişebilirler. Bir gün motive eden faktörler başka bir gün anlamsız, boş ve gereksiz görülebilir ya da yetersiz kalabilirler.<sup>15</sup>

O halde, bireysel güdülenme düzeyi, bireydeki motive edilme düzeyine bağlıdır. Bireyi belirli bir davranışa iten gücün yokluğunu yada motivasyon gücünü belirleyen etmenler Atkinson'a göre şu denklemlerle belirlenebilir;

$$\text{Motivasyon Düzeyi} = \text{Güdü} \times \text{Beklenti Düzeyi} \times \text{Özendirme Ögeleri.}^{16}$$

Bireylerin motivasyon düzeyleri bu üç değişkenin alacağı değerlere göre değişecektir. Her bir tür motivasyon ayrı bir ihtiyacın tatmin edilmesine yöneliktir. Uyarılan motivasyon tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan motivasyon tarzında bir değişiklik doğurur.<sup>17</sup>

Sonuç olarak şunu söylenebilir; motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında

---

<sup>13</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.634.

<sup>14</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.169.

<sup>15</sup> Sang, H.K., "Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu", (Çev. A. Çimen), İstanbul, 2005, s.15.

<sup>16</sup> Erdoğan İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.223.

<sup>17</sup> Can, a.g.k., s.19.

motivasyon sağlama bakımından bir görev farklılığı yoktur. Bu kuvvet bizi rahatlatan bir olay olabileceği gibi, bize hayal kırıklığı tattıran bir olay da olabilir.<sup>18</sup>

## 1.2 Örgütsel Açıdan Motivasyonun Çeşitli Tanımları

Örgüt belirlenmiş bir amaca ulaşmak için kullanılan teknoloji etrafında bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Her birey diğer bireylerden farklıdır ve diğerlerinden değişik isteklere ve gereksinimlere sahiptir.<sup>19</sup> İnsan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi, bizi “motivasyon” kavramına götürmektedir. Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin ortak hedefi; insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun, sonuçta istenen şey, söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise, insanın istekli olmasını, işi benimsemesini ve yeterli çaba göstermesini gerektirir.<sup>20</sup> Bu bağlamda çalışanlarda kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirme isteği yaratmak, bunu geliştirmek ve sürdürmektir.<sup>21</sup> Diğer bir ifadeyle motivasyon, insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon yönetimi ise, organizasyonda çalışanların daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar (para, eğitim, takdir, ödüllendirme, başarı vs.) ile çalışanların harekete geçmesi ve isteklendirilmesi demektir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi hiç şüphesiz motivasyon yönetimidir.<sup>22</sup>

Bir başka tanım yapılacak olursa; işletme açısından motivasyon hem işletmenin, hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı meydana getirerek, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.<sup>23</sup> Ya da çalışanların motivasyonunun sağlanabilmesi için çalışanların cesaretlendirilmesi, daha iyi çalışmalarını için mantıklı nedenlerin gösterilmesi, yaptıkları işi benimsemeleri gerekir. Aksi halde çalışanların motivasyonu ya hiç gerçekleşmeyecek ya da beklenenin altında gerçekleşecektir. Bu durumu demotive olma şeklinde de ifade edebiliriz.<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> Sang, a.g.k., s.15.

<sup>19</sup> Önal, G., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Bursa, 1982, s.2.

<sup>20</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003, s.373.

<sup>21</sup> Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999, s.254.

<sup>22</sup> www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=1724&baslik=motivasyon\_teorileri (25.08.2007)

<sup>23</sup> Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s.225.

<sup>24</sup> Ataman, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002, s.435.

En genel anlamıyla motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru, devamlı bir şekilde hareket geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. Yöneticilerin dolayısıyla bir işletmenin başarısı, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda çaba göstermelerine; bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Başka bir ifadeyle motivasyonla performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan çalışanların, yüksek performans göstermesi beklenemez. Bu nedenle temel görevi işletme amaçlarını gerçekleştirmek olan yöneticiler, amaçlarına ulaşmanın ve işletmeyi daha da geliştirmenin ancak işletme çalışanları sayesinde gerçekleşebileceğini görmek ve onları motive etmek için çaba ve zaman harcamak zorundadır.<sup>25</sup>

Bireysel anlamda motivasyonun tetiklenmesinde, nasıl ki ihtiyaçlar önemli ise, örgütsel anlamda çalışanların motivasyonunda da ihtiyaçlar bir başka yönü ile kendini gösterir. Bireye sunulan imkanlar, ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar; bu da kişinin performansında etkili olur. Örneğin; kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyaçlarını giderir. Dolayısıyla insanın ihtiyaçları ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Çalışanlar, ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaktır. Motivasyon, çalışanların işletmenin genel amaçlarına uyum düzeyini yükseltirken, “biz” ruhunun ve iş tatmininin oluşmasını da beraberinde getirecektir. Yetersiz motivasyon ise işletmede “biz” değil, “ben” değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır.<sup>26</sup>

Ancak şu da unutulmamalıdır ki; örgüt içerisinde de bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. Tatmin bu güdülere etki etmeyebilir. Örneğin, bir kaşifin yeni bir makineyi keşfetmesi, başarılı bir sonuç verecek bir iştir veya kişisel bir değer sağlayacak hareketle ilgili ihtiyaçtır. Tatmin edildiği halde etkisini uzun süre kaybettirmez, hatta yeni hırslar ve arzular yaratabilir. Üretimde, pazarlamada ve yönetimde yeni yöntemlerin keşfedilmesi ve başarılı uygulamaları, kaşifleri daha etkili yöntemleri bulmaya ve mevcut hazlarını (tatminlerini) daha arttırmaya yöneltebilir. Çünkü bu tür ihtiyaçların tatmini çoğu kez, daha çok tatmin ve daha üstün

---

<sup>25</sup> Veynel, Y., Genel İşletmecilik I\_II, Adapazarı, 2000, s.73.

<sup>26</sup> Fındıkçı, a.g.k., s.375.

değer yargısı ile başarıya yol açar, yeni umutları ve başarılacak yeni amaçları oluştururlar.<sup>27</sup>

Günümüzde iyi bir yöneticinin sadece iyi bir uzman olmasının yanında, işgücünü etkin bir şekilde motive edebilmesi ve aynı zamanda çalışanlarla arkadaş olabileceği başarısını da göstermesi gerekmektedir. Bir işletmede beşeri ilişkiler ve işgücünün motivasyonu, işin daha kolay ve etkin yapılmasını sağlamaktadır. Çünkü insanların ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışıldığı, insanların birbirlerini anladıkları, saygı gösterdikleri, gerçek bir arkadaşlık bağı ile bağlandıkları ve karşılıklı güven duyguları içinde oldukları ideal bir ortamda çalışmak daha kolay ve verimlidir. Bu nedenle bir işletmede yöneticinin en önemli görevi, işletmede çalışan her bireyin işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak, etkin bir işletme oluşturmaktır. Bu nedenlerden dolayı, bireylerin işletmede istekle çalışmalarını sağlayabilmek için motive edilmeleri gerekmektedir.<sup>28</sup> Bununla birlikte, yönetici bireylerin motivasyonunu yükseltebilmek için insan davranışlarını tam olarak anlaması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, motivasyon ve verimliliği arttırmak isteyen yönetici, çalışanların tutum/davranışlarını, arzu/isteklerini, fikir/duygularını, bunlara etki eden işletme içi ve işletme dışı faktörleri göz önünde bulundurmak durumundadır. İnsan sadece maddi, ekonomik bir varlık değildir. Maddi doyum yanında, maddi olmayan çeşitli faktörler de insanları etkilemektedir. Sosyal alışkanlıklar, çevre, duygu atmosferi, moral değerler, onur ve adalet anlayışları kişilerin tepkilerinin farklı olmasına yol açtığı gibi motivasyonlarını da olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir.<sup>29</sup>

Ayrıca yöneticinin en önemli görevi, etkin bir yönetim anlayışı oluşturmaktır. Çalışanların etkin bir şekilde çalışması için motive edilmeleri gerekir. Çalışanlar kendilerine verilen görevi etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Verilen emirler ne kadar iyi düşünülmüş ve ifade edilmiş olursa olsun, bunların kesinlikle uygulanamayacağı sonucuna hemen varmak hatalıdır. Çalışanların belli bir “kabul alanı” bulunur ve bu kabul alanı içindeki emirler yerine getirilir; dışında kalanlar ise pek yerine getirilmez. Motivasyondan yararlanarak “kabul alanı” genişletilebilir.<sup>30</sup> Çalışanların ihtiyaçları giderilmediği takdirde bunlar bilinçaltına itilerek tutum ve davranışlarda

---

<sup>27</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.493.

<sup>28</sup> İnceoğlu, M., Güdüleme Yöntemleri, Ankara, 1985, s.2-3.

<sup>29</sup> www.humanresourcesfocus.com/makale016\_2.asp (16.07.2007)

<sup>30</sup> Saime, O.-Kusluvan, Z., “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik Dergisi, Sayı.3, İstanbul, 1997, s.93-94.

değişiklik oluşturabilir. Bu durum işyeri disiplini olumsuz yönde etkileyerek, yeni sorunlara yol açabilir. Örgütsel ve kişisel başarıyı olumsuz yönde etkileyecek olan bu sorunlar; işi yavaşlatma, amirden önemli gelişmeleri saklama, işe karşı ilgisizlik, bürokratik sabotaj şeklinde kendini gösterebileceği gibi, işyerine bilinçli olarak zarar verme, sürtüşme, kavga, devamsızlık, işten ayrılma biçiminde de ortaya çıkabilir. İş hayatında en önemli yatırımın insana yapılan yatırım olduğu gerçeğinden hareketle, motivasyon sorunları nedeniyle ortaya çıkan olumsuzlukların bu yatırımı boşa çıkarabileceği en azından istenen yararın sağlanmasını engelleyeceği söylenebilir.<sup>31</sup> Öyle ki; ihtiyaçlar gün geçtikçe artmakta, yeni bulunan veya geliştirilen araçlar belirli bir süre sonra reklâm vb. nedenlerle ihtiyaç durumunu almaktadır. Böylece çağdaş insan, sürekli olarak daha fazlasını beklemektedir. Örgütte motivasyon açısından uygun bir ortamın bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durumda ise ihtiyaçlara ve amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yeteneklerini ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır.<sup>32</sup>

Tabi işgörenlerin motivasyonunun etkilerine bakarken, mavi yakalılar, beyaz yakalılar, altın yakalı çalışanlarında durumuna bakmak gerekir. Beden gücü ile çalışan mavi yakalı çalışan için çalışma; yaşamın bütünleyici bir parçası olmadığı görülmektedir. Çalışanların işleri, merkezi yaşam ilgilerinin bir parçası olarak belirmez; iş, çalışanların duygusal olarak sosyal ilişkilerinin ve önemli deneyimlerinin kaynağı olmadığı gibi kendilerini gerçekleştirmeye olanak sağlayan bir kaynak olarak da düşünülmez. Mavi yakalı çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeylerini arttırmak için uygulanan unsurlar;

1. Ücret arttırma,
2. Sosyal hakları arttırma,
3. Sosyal faaliyetler geliştirme,
4. İş güvencesine sahip olmasını sağlama,
5. Kararlara katılımını sağlama olarak söylenebilir.

---

<sup>31</sup> Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005, s.83.

<sup>32</sup> Tokat, B.-Şerbetçioğlu, D., İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 2000, s.184.

Organizasyonlar alışanlarının kararlara katılımlarını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, ortam hazırlamalı ve dllandirmelidir. Katılım için bir altyapı oluşturmalıdır. Mavi yakalı çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması motivasyona olumlu katkı yapabilir.<sup>33</sup>

Beyaz yakalı çalışan için çalışma; saygınlık, statü ve nvan sahibi olmak gibi bir takım sosyal içerikler ifade etmektedir. Mesleki uzmanlık gerektiren işlerde içsel dln önemli olması doğaldır. Çalışma yerinin bir sosyal kurum olması hem sosyalleşme açısından hem de yaptıklarının başkaları ile kıyaslanması ve diğerinin takdir edilmesi açısından önemlidir. Beyaz yakalı çalışanın tatmininde;

1. İyi bir işe sahip olma,
2. Kariyer yollarını açma,
3. Yönetim ve iş arkadaşları ile huzurlu bir ortamda alışma,
4. Psikolojik güvence sağlama şeklinde sıralanabilir.<sup>34</sup>

Altın yakalı olarak tabir edilen çalışan “mavi” ve “beyaz” yakalı çalışanların yerini alan “bilgi işçileri”, mavi ve beyaz yakalı geleneksel çalışanlarla karşılaştırıldığında, daha bağımsız ve daha üretken oldukları görülmektedir. Eğitim düzeyleri yüksek, vasıflı ve uzman kişilerdir. Bu nedenle de mavi ve beyaz yakalı geleneksel çalışanlardan farklı olarak son derece güç, rutin işlerden hoşlanmayan, değişime, belirsizliğe, esnek örgütlenmeye açık, yeni ve farklı bir çalışan profili sergilemektedir. Bu bakımdan motivasyon unsurları da farklı olmaktadır. Altın yakalı çalışanın motivasyon ve iş tatmininde;

1. Esnek alışma şekillerinin sağlanması,
2. Aşırı kontrol ya da zamana bağlı iş verilmemesi,
3. İşe ilişkin gelişim olanaklarından daha fazla yararlandırılması,
4. Kişisel gelişimine daha fazla destek verilmesi şeklinde sıralanabilir.

Görüldüğü üzere, işletmede istihdam edilmekte olan her çalışan grubunun çalışmaya ilişkin beklenti ve tutumları farklılık arz etmektedir. Bu durumun çalışanın

---

<sup>33</sup> Kitapçı, H., “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve rgtsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, Gebze Teknoloji Enstitüsü, Sayı.39, Gebze, 2006, s.74.

<sup>34</sup> Keser, A., “lkemizde alışanların Tatmin Karnesi ve Düşündürdükleri” İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı.1, İstanbul, 2007, s.13.

motivasyonuna ve tatminine yansıdığı düşünülerek, işletmelerin çalışanlarına alternatif motivasyon stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Altın yakalılar, motivasyon bakımından en az yatırım gerektiren gruptur. Kendilerini kriz ortamlarında bile motive edebilirler. Sorun üretmezler, sorunlara çözüm bulurlar. Ortaya çıkan problemlerde, çevresindekileri suçlayıp hayıflanmak yerine, harekete geçerler. Altın yakalılar, olaylara kim değil, ne ve neden sorularını sorarak yaklaşır. Yaptıkları işleri sahiplenirler ve çevrelerindeki insanlara lider olurlar, heyecan verirler. Almak kelimesini, vermek kelimesine nazaran daha az kullanırlar. Çünkü onlar, hep bir şeyler isteyen, bekleyen çalışanlar gibi değildirler, sürekli yenilikler üreten, proje geliştiren, yani veren ve sadece verdiklerinin karşılığını bekleyenlerdir. Ürettikleri projeleri hemen hayata geçirirler. Değişime karşı uyumlu ve esnektirler. Tüm olumsuzluklara rağmen motivasyonları bozulmaz. Kendi kendilerini motive edebilirler. Eğitimi talep ederler. Eğitime gönderilmezler, kendi istekleri ile giderler. Şirket içi aktivitelerde rol almak için birbirleriyle yarışır, katılımcıdır. Ekip olarak çalışmayı ve başarıyı, bireysel çalışma ve başarıya tercih ederler. Açıkırlar, onlarla iletişim kurmak hiçbir zaman sorun olmaz. Kendilerini eleştirenleri dostları olarak görürler. Sadece iş hayatında değil, aile hayatında da sorumluluk sahibidirler, onlara da gereken zamanı ayırırlar.<sup>35</sup>

### 1.3 Motivasyon Süreci

Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidir. Motivasyon statik bir durum olmayıp, birbiri ile etkileşimli ve birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç ihtiyaçlarla başlar ve doyumla sona erer. Bilindiği gibi herkesin bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar güdülenemez. Harekete geçirilmiş ihtiyaç güdülenir.<sup>36</sup>

Güdüler, doğuştan gelen tabii (doğal) güdüler ve sonradan kazanılan (toplumsal) güdüler olmak üzere iki çeşittir. Doğuştan gelen güdülere dürtü ya da içgüdü adı verilir. Bunlar kazanılmadan, düşünmeye gerek duyulmadan, öğrenilmeden, kendiliğinden süre giden davranışlardır. Doğuştan gelen güdüler (dürtüler), vital ve vital olmayan dürtüler olmak üzere ikiye ayrılırlar. Vital dürtüler, yaşamın sürdürülmesi için mutlaka gerekli olan dürtülerdir. Bunlara açlık, susuzluk, uyku, nefes alıp verme örnek olarak gösterilebilir.

---

<sup>35</sup> [www.motivasyon.org/index.php?act=ay](http://www.motivasyon.org/index.php?act=ay) (10.01.2007)

<sup>36</sup> Can, H.-Akgün, A.-Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998, s.300.

Vital olmayan güdüler ise, yerine getirilmedikleri takdirde hayatı tehlikeye sokmayan ancak giderilmek istenen güdülerdir. Bu tür güdülere de cinsellik ya da annelik güdülere örnek olarak gösterilebilir. Sosyal güdüler ise, insanların bir arada yaşaması dolayısıyla karşılıklı etkileşimde bulunmaları sonucu ortaya çıkan bazı yeni davranış ve isteklerden kaynaklanan çalışma, sevgi, güç, başarı gibi güdülerdir.<sup>37</sup>

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme ve belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey, herhangi bir şeye karşı belirli bir gereksinim duyduğunda, bu gereksinimini gidermek için birtakım davranışlarda bulunur. Bu gösterdiği davranışlar sonucunda gereksinimini giderebilirse, tatmine ulaşır, gideremezse bir tatminsizlik yaşar. Önemli olan, mevcut gereksinimini gidermek için gerekli olan davranış modellerini belirlemek ve bunlardan en uygun olanını etkin bir biçimde uygulayabilmektir.<sup>38</sup>

Buna göre motivasyon süreci dört aşamadan oluşur. İlk aşamada belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Bu motivasyonun başlangıcıdır. Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu fiziksel ya da ruhsal bir isteklendirmeden başka bir şey değildir. Birey organizmada oluşan bu iç ya da dış uyarıcıların etkisiyle davranışa geçer. Böylelikle motivasyon sürecinin üçüncü aşamasına gelinir. Davranışın amacı, isteğin doyurulmasıdır. Eğer ortaya çıkan ihtiyaç doyurulmuşsa, motivasyon süreci istenen biçimde tamamlanmış olur ve birey mutlu olur. Birey doyuma ulaşamazsa kendisinde bir boşluğun varlığını duymaya başlar. Bu boşluk bazen dengeyi bozar ve bireyde gerilim yaratır. Ancak bu gerilim çalışan kişinin veriminde düşmelere, ilişkilerinde çatışmalara, isteksizlik hatta bazen saldırganlığa yol açabilir. Bu nedenle özellikle çalışan kişileri mutlu ve huzurlu kılan doyum noktalarını sürekli aramak ve bireye yardımcı olmak gerekir. Gerçi bireyi sürekli mutluluk noktasında tutmak çok zordur. İhtiyaçlarla birlikte bireylerin özlem, umut ve istekleri de sürekli değişmektedir. Kaldı ki, bir noktada doyum sağlayan birey, yeni ihtiyaçlar yaratmakta ya da başkaları tarafından yaratılan ihtiyaçlar peşinde koşmaktadır. Yöneticiye düşen görev, çalışanları doyuma götüren yolları, grup olgusu ya da kişisel istek doğrultusunda bulmaya çalışmaktır.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Eroğlu, a.g.k., s.39-41.

<sup>38</sup> Aşıkoğlu, M., Motivasyon, İstanbul, 1996, s.37.

<sup>39</sup> Özkalp, Sabuncuoğlu, a.g.k., s.86-87.





**Şekil 1 Motivasyon Süreci**

**Kaynak:** Ataman, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002, s.436.

Motivasyon sürecinin hareket noktasını oluşturan tatmin edilmemiş ihtiyaç, fiziksel veya psikolojik bir ihtiyaç olabilir. İnsan bedeninin beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık ve susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme, içme ile giderilmesi kadar diğer insanlarla ilişki kurma, onlar tarafından sevilme, sayılma gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan örgütler aracılığıyla giderilmesi de motivasyon süreci içinde düşünülmelidir. Sonuçta motivasyon sürecini başlatan kişinin herhangi bir ihtiyacıdır ve bu ihtiyacın giderilmesi ile ihtiyacın yarattığı gerilim azalır.<sup>40</sup>

#### **1.4 Günümüzde Motivasyonun Önemi**

Güdülemenin çağımızda örgütsel davranışın en önemli unsurlarından biri haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz. Çağımızda, özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamda çalışan işçiler, işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Büyük örgütlerde, üst kademelerle alt kademeler arasındaki mesafe artacağından, işçiler kendilerini seçemeyen ve yakın temasta bulunmadıkları hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamlarının anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorundadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan (bağımsız iş veya serbest meslekli) kesin özgürlük içinde kendi kişisel amaçları için çalışma zevkini duyabilir.<sup>41</sup>

Ayrıca günümüz dünyasındaki hızlı teknolojik ve ekonomik gelişmeler insanların isteklerini arttırmakta ve çeşitlendirmektedir. İstenecek, elde etmek için özlem duyulacak olguların giderek arttığı, buna karşılık istekleri karşılama olanaklarının sınırlı olduğu dünyamızda tüm arzuların yerine gelmesini beklemek gerçekçi olmaz. İnsanın doğasında isteme, isteklerini arttırma ve yenilik arama vardır. Üstelik insanın davranışlarını

<sup>40</sup> Ataman, a.g.k., s.436.

<sup>41</sup> Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.554.

yönlendiren istekler kolayca, elde edilebileceklerden çok, bir çaba ve katlanım gerektirenler üzerinde yoğunlaşır. Kişinin arzuları, zaman içerisinde psikolojik veya bazı hallerde fizyolojik ihtiyaç haline getirdiği istekler karşılanamazsa, ortaya hayal kırıklığı ve mutsuzluk çıkar.<sup>42</sup>

Yaratıcı, eğitilmiş ve kendini gerçekleştiren insan modelinin gelişimi; günümüzde işletme yönetimlerini, motivasyon konusunda yeni arayışlara yönlendirmektedir. Global bilgi dünyasında rekabet, en iyiyi yapanın kazandığı, diğerlerinin piyasadan silindiği bir ortam yaratmıştır. Bu çerçevede, işletmenin rekabette üstünlük sağlaması da insan kaynağının en iyiyi yapacak motivasyona sahip olmasına bağlanmaktadır. Motivasyon kavramı ile anlatılmak istenen, bireydeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi ve aktive edilmesidir.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolayca gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkabilir. Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacın gücünü gösterebiliriz. Kana kana su içerek bu ihtiyacı gideren bireyin suya karşı isteksiz davranış, susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır.<sup>43</sup>

Sonuç olarak motivasyonun önemi ile ilgili olarak söylenebilir ki; bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, motivasyonun düşük olmasıdır.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Erdoğan, a.g.k., s.221-222.

<sup>43</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.390.

<sup>44</sup> Acar, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.51.

## 1.5 Motivasyon Faktörler

Bireyi motive eden etmenler, oluşumları yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bunların önemi, davranışları etkileme dereceleriyle doğru orantılıdır. Bu etmenleri dokuz grupta toplamak mümkündür.

i) İç GÜdüsel Etmenler: Bir canlı türünün her birinde doğuştan bulunan, hiç değişmeyen, birden ortaya çıkan, bilinçsiz, akla ve mantığa dayanmayan etmenlerdir.<sup>45</sup>

ii) Fizyolojik Etmenler: Bu tür etmenler, insan yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçların elde edilmesine yönelterek güdüler. Beslenmek, barınmak v.s

iii) Sosyal Etmenler: Bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisinden kaynaklanan etmenlerdir. Bir gruba üye olmak, tanınmak v.s.

iv) Psikolojik Etmenler: Düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlardan kaynaklanan etmenlerdir. Bir işi başarmak, bir şeye karşı ilgi duymak v.s.

v) Sosyo – Psikolojik Etmenler: Topluma hakim psikolojik nesnelere kaynaklanan etmenlerdir.

vi) Başarı Etmeni: Başarma arzusu, insanları davranışa sevk eden en güçlü etmenlerden birisidir.

vii) Erk Etmeni: Başkalarını etkileme araçlarını denetleme arzusu da davranış etmeni olmaktadır.

viii) Bağlanma Etmeni: Bireyin başkalarıyla duygusal ilişkiler kurma davranışını göstermesine neden olur.

---

<sup>45</sup> Davenport, T.-Prusak L., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi-Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler, İstanbul, 2001, s.34.

ix) İnanç ve Tutum Etmeni: İnanç ve tutumların bireyi davranışa itmesinden dolayı, birer güdü olarak karşımıza çıkar.<sup>46</sup>

## 2 MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon terimi 20. yüzyılda yönetimin bilimselleşmeye başlaması ile birlikte yönetim literatüründe yer almıştır. Yüzyıllarca büyük düşünürlerin benimsediği görüşe göre insan, zekası ve mantığı ile hedeflerini serbestçe seçebilmekte ve harekete geçebilmekteydi. Onlara göre, sebep hareketi belirlediğinden, o dönemlerde motivasyon terimine ihtiyaç duyulmuyordu. İnsan yeteneklerine, aldığı eğitime ve zeka düzeyine göre istediğini seçebilmekteydi. Kısacası, insan rasyonel bir canlı olarak, kendi davranışlarından sorumluydu. 18. yüzyılda bu görüş yerini mekanistik bir yaklaşıma bırakmaya başladı. Buna göre, insan davranışlarının, insanın bizzat kendisi tarafından kontrol edilemeyen iç ve dış değişkenlerden kaynaklandığı ileri sürüldü.<sup>47</sup>

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü, onun doğal uzantısı uzmanlaşma olayı ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı isteksizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden istekli ve ilgili insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şudur: “ İşletmelerde çalışan işgörenlerin bir bölümü büyük bir ilgi ve arzu ile yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm işgörenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir?”. Bu soru işletmelerde motivasyon konusunun özünü oluşturan fakat yanıtını ararken, bir başka deyişle, işgörenleri işlerine istekli olarak bağlamanın, yeniden kazanmanın gerçek güdülerini araştırırken çeşitli görüşler ortaya atmışlardır.<sup>48</sup>

Motivasyon konusunda; örgüt yöneticilerinin kullanabileceği çeşitli teori, model, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar çalışanların motive edilmesinde kullanılmıştır. Bazı teoriler çalışanların ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak kişilerin içinde bulunduğu duruma ağırlık verirken, bazıları çalışanların çevre faktörlerine,

<sup>46</sup> Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1997, s.259-260.

<sup>47</sup> Arkonaç, S.A., Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi, İstanbul, 1998, s.242.

<sup>48</sup> Keenan, K., Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon (Çev. E. Koparan), İstanbul, 1996, s.60.

yani kişiye dışarıdan sağlanan imkanlara ve iş yaşam kalitesine öncelik vermiştir. İşgörenleri motive etmek amacıyla bir dizi teori ve modeller geliştirilmiştir. Bir kısım modeller, işgörenlerin gereksinimlerinin bir tarifi olan motiflere, dolayısıyla da işgörenlerin içinde bulunan faktörlere önem verirken, bazıları da teşviklere, yani işgören dışındaki, işgörene dışarıdan verilen faktörlere önem vermektedir.<sup>49</sup>

Yönetim bilimindeki duruma baktığımızda, klasik yöntemin kuramcıları, insanı ekonomik bir varlık olarak ele almış ve insanların daima kendilerine en fazla kazanç getirecek işleri yapacaklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak daha sonra neoklasik kuramcılar bu anlayışın eksik yanlarını ortaya çıkarmışlardır. neoklasik kuramın temsilcilerinden Elton Mayo'nun çalışmalarıyla, insanın ve işyerindeki beşeri ilişkilerin önemi ortaya çıkmıştır.<sup>50</sup> Daha sonraki gelişmeler, beşeri ilişkilerin yetersiz olduğunu, çalışanları motive etmek için para ve tatmin dışında pek çok faktör olduğunu ileri sürdüler. Bu düşünürlere göre, yöneticilerle çalışanların, sorumluluğu birlikte paylaşmaları gerekir.<sup>51</sup>

Modern yönetim kuramlarında sistem yaklaşımı açısından, örgütlerin sürekli olmaları ve gelişmeleri yanında sağlıklı ve dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin örgütle ilgili bütün iç ve dış faktörleri algılaması, bilmesi, yorumlaması, sonuç çıkarması ve bunu örgüte uyarlaması gerekir. Hem örgütler hem de bireyler için dinamik bir denge öngörmektedir. Dinamik dengenin sağlanmasında ihtiyaçlar farklılık gösterir. İnsanların örgüt içinde motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve psikolojik yönlerden asgari yaşam standardının bireye sunulması gerekir. Durumsallık yaklaşımı açısından ise, insanın karmaşık yapı ve değişebilen bir varlık olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre insanların motive olabilmeleri için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetime ihtiyaç vardır. İnsanlar istek ve ihtiyaçları giderildiği sürece motive olurlar.<sup>52</sup>

İnsanları motive etmek için evrensel bir reçete yoktur. Çünkü, her insan farklıdır ve mutlaka kendine özgü değerleri ile tek bir birey olarak ele alınmalıdır.<sup>53</sup> Yani, motivasyon teorileri çerçevesinde çalışanların hangi nedenlerden etkilenerek daha üretken

---

<sup>49</sup> Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998, s.125-126.

<sup>50</sup> Balçık, B., İşletme Yönetimi, Konya, 1997, s.147.

<sup>51</sup> Balçık, a.g.k., s.148.

<sup>52</sup> Şahin, A., "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi" Selçuk Üniversitesi Enstitü Dergisi, Sayı 11, Konya, 2004, s.535-536.

<sup>53</sup> Adair, J., İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? Etkili Motivasyon (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2005, s.29.

çalışabileceği belirlendiğinde yöneticinin çalışanları motive etmesi ve istenen yönde davranmalarını sağlaması kolaylaşacaktır.<sup>54</sup>

Örgüt içinde bireyleri neyin motive ettiği sorusu çok uzun zamandan beri yönetimin, akademisyenlerin ve uygulamacıların gündemini oluşturmaktadır. Motivasyonla ilgili olarak 1900'den günümüze kadar geliştirilen birçok teori vardır. Bu teoriler motivasyonu açıklarken farklı noktaları ön plana çıkarmaları bakımından birbirinden ayrılırlar. Oldukça kompleks bir konu olan motivasyonu tüm yönleriyle ele alarak açıklayan bir teorinin geliştirilmediği söylenebilir. Mevcut teoriler daha çok motivasyon konusunda farklı yönlerden katkıda bulunarak anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Motivasyonla ilgili geliştirilen teorilerin bazıları, motivasyonu bireysel farklılıklara bağlı olarak bazıları, iç dizaynı ve örgüt yapısına bağlı olarak bazıları ise yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak, olaya daha geniş bakmakta ve birden fazla faktörü bir arada ele almaya çalışmaktadır.<sup>55</sup>

Motivasyon teorileri iki gruba ayrılıp incelenebilir. Bunlardan birinci grup “Kapsam Teorileri” olarak adlandırılmaktadır. Buna göre, kişinin içinden gelen ve onu belirli şekillerde davranmaya yönelten faktörleri tanımak gerekir. Yönetici işgörenin bu faktörlerini tanıyabilirse onu daha iyi yönetecektir.<sup>56</sup> Ancak motivasyona klasik kuramlar çerçevesinde yaklaşan kapsam kuramları sadece bireyleri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmiş, davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi verememişlerdir. Bu başlık altında toplanan teoriler, insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alır ve kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönler içinde durur. Dolayısıyla bu görüşler, kişiyi anlamaya, davranışları yorumlayarak kişinin içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye ve sonuçta bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye çalışmışlardır.<sup>57</sup>

İkinci grupta ise “Süreç Teorileri” yer alır. Süreç Teoriler ise, motivasyon davranışının nasıl yönlendirilip devam ettirildiğini, bireyin eylemlerinin altında yatan psikolojik süreçler üzerinde odaklanarak açıklamaya çalışır. Kapsam teorileri, kişide zaten var olan bir güdü ya da ihtiyacı tatmin etmeye yönelmiştir. Süreç teorileri ise,

---

<sup>54</sup> Kara, M. A., Yönetici ve İş Adamı El Kitabı İşletme Becerileri Grup Çalışması, Trabzon, 2005, s.141.

<sup>55</sup> Ataman, a.g.k., s.440.

<sup>56</sup> Uygur, A., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.122.

<sup>57</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.304.

motivasyonun oluşumunu bir süreç halinde açıklamaya çalışır. Dolayısıyla kapsam teorileri statik, süreç teorileri ise dinamiktir.<sup>58</sup> Bir diğer deyişle, kapsam teorileri içsel faktörleri öne çıkaran, süreç teorileri de dışsal faktörleri ele alan kuramlar olarak nitelendirilebilirler.

Motivasyon teorilerini genel olarak katkıları bakımından aşağıdaki Tablo 1 ile ifade edebiliriz.

**Tablo 1 Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları Tablosu**

<b>Teori</b>	<b>Teori Ağırlık Noktası Katkısı</b>
İhtiyaçlar hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarım İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçlar başkalarınınki ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

**Kaynak:** Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998, s.452.

## **2.1 Kapsam Teorileri**

Kapsam Teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönlüten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin varsayımı şudur; eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere

---

<sup>58</sup> Eroğlu, a.g.k., s.257.

hitabetmek yoluyla kişiyi daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

Başlıca kapsam teoileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Kuramı, Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı ve Herzberg'in Çift Faktör Teorileridir.<sup>59</sup>

### 2.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham H. Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un varsayımsal ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içerir.<sup>60</sup>

Amerikalı psikolog Abraham H. Maslow, 1954 yılında klinik gözlemlerinden yararlanarak geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları hiyerarşik olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma, her bireyin farklı genetik görünümü ve farklı gelişim tecrübeleriyle, birbirinden farklı ihtiyaçları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu kuram, işletme içindeki insanın anlaşılması, tanınması ve ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından önem taşımaktadır.<sup>61</sup>

Maslow'un insan ihtiyaçlarını sınıflandırmasında temel aldığı iki varsayım vardır. Bunlardan birincisi, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların olduğudur. Bir başka ifadeyle davranışlar, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli şekillerde davranır. İhtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Bu nedenle bireylerin davranışlarını anlayabilmek için ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmek gerekir.<sup>62</sup>

Yaklaşımın ikinci varsayımı ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre insanlar, belirli bir sıralama (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa yöneltmez. Bir diğer ifadeyle insanlar, bir alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bir üst

---

<sup>59</sup> Güney, a.g.k., s.226.

<sup>60</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k., s.138.

<sup>61</sup> Yılmaz, A. G., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü SBE, İstanbul, 2006, s.178.

<sup>62</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1995, s.258.



basamaktaki ihtiyaçlarını karşılayarak mutlu olabilirler. Maslow'a göre tüm insanlarda bu ihtiyaçlar ortaktır. Ancak, ihtiyaçların şiddeti, bireyden bireye farklılık göstermektedir. İhtiyaçların kişiye davranışa yöneltme özelliği, bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranışı etkileme özelliğini kaybeder ve daha st seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.<sup>63</sup>

İnsanın, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunduğunu ne süren Maslow, teorisini üç temel varsayıma dayandırmaktadır.

- a) Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar insanları çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirir, tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- b) İnsan ihtiyaçları, önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanır.
- c) İnsan, ancak bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse, bir st basamaktaki ihtiyacının etkisi altına girer.<sup>64</sup>

Maslow bireyin gereksinimlerinin bir bütün olarak duyduğunu savunmakta, kişinin bilincindeki isteklerin gerçekte farkında olmadığı bazı temel gereksinimlerin altında bile farkında olamadığımız amaçlar yatmaktadır. Bu temel gereksinimler hemen hemen her kültürde aynıdır.<sup>65</sup> Güdüler birbirleriyle ilişkilidirler ve insan davranışı çok gdldr. İnsan davranışını anlamak için bu davranışı tek bir güdüye bağlanmamak gerekir. O'na göre;

- İnsan daima isteyen bir hayvandır. Davranışları yalnızca henüz doyurulmayan gereksinimler etkiler, doyurulan gereksinimlerin gdleyiciliği ortadan kalkar.
- Gereksinimler ağı insan için çok karmaşık bir yapıdadır. Bireyler çeşitli gereksinimlerden aynı zamanda farklı biçimlerde etkilenebilirler.
- İnsan gereksinimleri önem derecelerine göre bir sıradüzen (hiyerarşi) içinde sıralanmıştır. Alt düzeydeki bir gereksinim doyurulunca bir st basamaktaki gereksinim ortaya çıkar ve doyum bekler.

---

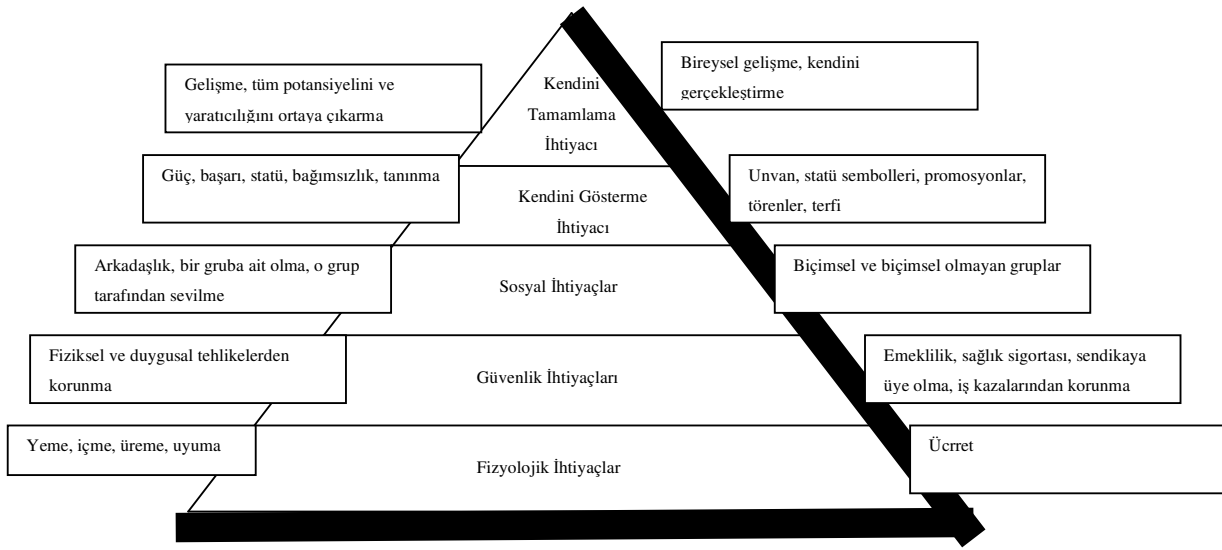
<sup>63</sup> Tınaz, a.g.k., s.9.

<sup>64</sup> Güney, a.g.k., s.226-227.

<sup>65</sup> Can, H., rgtsel Davranış, İstanbul, 2006, s.102-103.

Maslow'a göre insanın gereksinimlerinden biri karşılandığında yerine bir yenisi doğar. Doğumdan ölüme kadar devam eden bu süreçte insan gereksinimleri, önem sırasına göre basamaklar halinde dizilmişlerdir. En alt basamakta yer alan, fakat en önemli gereksinimler, fizyolojik gereksinimlerdir.<sup>66</sup>

Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik düzen içinde ve temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Bu ihtiyaçlar beş temel alanda olup belirli bir sıra dâhilindedir.<sup>67</sup>



Şekil 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanların Motivasyonu İlişkisi

Kaynak: Ataman, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002, s.441.

Şekil 2'de görüldüğü gibi insan ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru belirli bir sıra içinde yer almaktadır. İnsanlar hem özel hayatlarında hem de çalışma ortamında bu sıralama dahilinde ihtiyaçlara sahiptir ve ihtiyaçları gidermeye çalışır. Örneğin, karnı aç biri arkadaşlık ilişkileri, bir gruba ait olma gibi, sosyal ihtiyaçlarıyla motive olmaz. Aynı şekilde henüz hayatını sürdürecektense kadar ücret almayan birinin bireysel gelişme, kendini gerçekleştirme, unvan ve statüyle motive edilmesi mümkün olamaz. Burada Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçların yüzde yüz oranında gerçekleşmeyeceği belirtilmelidir. Vasat bir çalışan fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini

<sup>66</sup> Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998, s.123.

<sup>67</sup> Fındıkcı, İ., İnsan kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.380.

tamamlama ihtiyacının sadece %10'luk bir bölümünü tatmin edebilmektedir. Çoğunlukla birbirinden kesin sınırla ayrılamayan bu ihtiyaçlar makul bir seviyede tatmin edildiğinde motive edici olma özelliğini kaybeder.<sup>68</sup>

Maslow'a göre; fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme vb.) nitelikleri bakımından temel ve ilkindirler. Örneğin, bir insan bu beş ihtiyacı aynı anda hissetse, evvela fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi düşünecektir. Bu tipteki ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak kişileri etkileri altına alacaklardır. İnsanlar devamlı olarak bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlar bir kere tatmin edilirse, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar.<sup>69</sup> Fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlar, insan vücudunun homeostasis mekanizmasıyla yakından ilgili olan ihtiyaç kategorisidir. Homeostasis kavramı, vücudun fizyolojik dengesini kendi kendine koruma düzenini ifade etmektedir. Mesela, insan vücudu, şeker veya tuz miktarı bakımından belirli bir seviyeyi koruma ihtiyacına sahiptir. Bu hususta hissedilen bir eksikliği gidermek amacıyla organizma, otomatik olarak şeker veya tuz ihtiyacını tatmin edecek davranışlara yönelir. Bu ihtiyaçlar, insan iradesinin dışında kendiliğinden harekete geçen ve organizmanın kendi kontrolü altında bulunan ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar, organizmanın temel ihtiyaçları olması sebebiyle, yeterince tatmin edilmemişse, üst seviyedeki öteki ihtiyaçlar ortaya çıkmaz.<sup>70</sup>

Temel fizyolojik ihtiyaçların genel özellikleri aşağıda özetlenmiştir;

- Bu ihtiyaçlar birbirinden bağımsızdırlar, örneğin; acıkınca uyursak, açlığımızı gideremeyiz.
- İlk düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir üst düzeydeki ihtiyaca geçilebilir.
- Bu ihtiyaçlar çoğu zaman vücudun herhangi bir yerinde ortaya çıkabilirler. Örneğin, açlığın midede duyulması gibi.
- Aç kalmış bir insanın daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını bir süre için geriye itilir. Bütün yetenekleri açlığın giderilmesi için çalışacaktır.
- Fizyolojik ihtiyaçların, sürekli olarak ve kısa aralıklarla karşılanması gerekmektedir.

---

<sup>68</sup> Ataman, a.g.k., s.441.

<sup>69</sup> Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.559-561.

<sup>70</sup> Eroğlu, F. Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007, s.49.

- Gelişmiş batı ülkelerindeki insanlar, fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince karşılayabilmektedir. Ülkemizde ise, nüfusumuzun büyük bir kısmı fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince karşılayamamaktadır.<sup>71</sup>

Emniyet ve güvenlik ihtiyacı (hastalık, yaşlılık v.b hallerde geleceği garanti altına alma), temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Buradaki mantık, insanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar. Şu halde, bu ihtiyaçlar tehlikeyi gelirden yoksun olmayı ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Bir kimse düzgün bir gelir seviyesini devamlı kılması ve ihtiyarlayıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insanoğluna yarınını güven ve garantiye alma arzusunu verir. Kişinin güvenliği, tehdit altında olmadıkça ya da herhangi bir tehlikeye maruz kalmadıkça, güvenlik ihtiyacından söz edilemez.<sup>72</sup> Güvenlik ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler, bu nedenle tatmin edilince sona ererler.<sup>73</sup> Ayrıca bu ihtiyaçlar insanın başına gelebilecek her türlü tehlikeden hayatın çeşitli mahrumiyetlerinden ve tehditlerden kurtulmak, ya da bunları kolayca savuşturabilmek mantığına dayanmaktadır. Toplumlar bu tehlikelere uğramamak için çeşitli kurumlar geliştirmişlerdir. Sosyal güvenlik kuruluşları, çeşitli sigortalar, ihtiyarlık, yangın vb. İnsandaki tasarruf duygusu bile güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir.<sup>74</sup>

Ait olma ve sevgi ihtiyacında (kendi kendini anlama, şefkat...) ise, ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların tatmini önem kazanır. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzular. Böylece önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul etmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu ihtiyacı çoğu hallerde göremezler; bu yüzden işçiler kendi aralarında normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu ihtiyaçlarını giderme çabası içine girerler.<sup>75</sup> Ait olma ve sevgi ihtiyacı kategorisinin, bundan önceki iki ihtiyaç kategorisinden ayrılan en önemli yanı, tatminsizliğin yarattığı gerilimin uzun süre fertleri baskı altına alma ihtimalidir. Bundan önce ele alınan iki ihtiyaç türünün tatminsizliğinin yarattığı gerilim ve tedirginlik, bunların tatmin edilmesiyle birlikte, genellikle ortadan kalkmasıdır. Halbuki, ait olma ve sevgi

---

<sup>71</sup> Şimşek, a.g.k., s.12.

<sup>72</sup> Özalp, İ.-Koparan, C.-Berberoğlu, G., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000, s.306.

<sup>73</sup> Eren, a.g.k., s.559-561.

<sup>74</sup> Eroğlu, a.g.k., s.50.

<sup>75</sup> Eren, E., a.g.k., s.559-561.

ihtiyaçlarının geçmişteki bir tatminsizliği izleri, bu tatminsizlik giderilmiş olsa bile bireyin davranışlarına hayatı boyunca etkili olabilir.<sup>76</sup> Şu unutulmamalıdır ki, ait olma ve sevgi gereksinimi tatmin edilince bireyin ruhsal sağlığı da iyi bir duruma gelecektir.<sup>77</sup>

Diğer bir ihtiyaç olan değer ihtiyaçları (prestij, başarı, saygı görme...) ise, bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinden ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen insanın kendisi de kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir kendine güvenlik duygusuna sahip olabilir.<sup>78</sup> Dikkat edilirse, bu ihtiyaçlar grubu, bir önceki kademedeki ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının daha gelişmiş bir devamı niteliğindedir. Her insanın sevip sevildikten sonra başkalarının takdirini ve hayranlığını kazanma, bunu sağladıktan sonra da kendi kendini takdir etme ihtiyacını hissetmektedir.<sup>79</sup>

Fert bütün ihtiyaçlarını tatmin etmiş olsa bile, zaman zaman içinde bir huzursuzluk ve hoşnutsuzluk duyacaktır. Tüm yeteneklerini ve becerisini, bilgisini uğraş alanında tam olarak ortaya koyamadığına inandığı ve en iyiye ulaşamadığını sandığı sürece, içinde bir boşluk ve eksiklik hissedecektir. İşte bireyleri bu tür duygu ve davranışlara yönelten ihtiyaçlar grubuna kendini tamamlama ya da gerçekleştirme adı verilir.<sup>80</sup> Yani piramidin sonuncu basamağında bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı (görevi orijinal ve yaratıcı bir biçimde yapma arzusu, kişisel yaratıcılık ve keşif yapma ve bilimsel buluşlar...) her insanın belirli alanlarda araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunacaktır. Bireysel hobilerin ve tutkuların gerçekleştirilmesi, bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunulması kişiyi sadece örgüt içinde değil ulusal ve uluslararası alanlarda tanınan biri yapacaktır. Bu insanın sadece kendine değil örgüte ve topluma başarmak ya da çözümlenmek istediği sorunları çözerek yararlı sonuçlar ortaya çıkarmasıdır.<sup>81</sup>

Diğer bir ifadeyle, teoriye göre;

- Sadece tatmin edilmeyen ihtiyaçlar insanları çeşitli şekillerde davranmaya yöneltir.
- İnsan ihtiyaçları, önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru sıralanır.

---

<sup>76</sup> Eroğlu, a.g.k., s.51.

<sup>77</sup> Tokat, Şerbetçi, a.g.k., s.8.

<sup>78</sup> Eren, a.g.k., s.559-561.

<sup>79</sup> Eroğlu, a.g.k., s.51.

<sup>80</sup> Eroğlu, a.g.k., s.52.

<sup>81</sup> Eren, a.g.k., s.559-561.

- İnsanın ancak bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse, bir üst basamaktaki ihtiyacının etkisine girer.<sup>82</sup>

Maslow'un yaklaşımında iki temel varsayım vardır. Bunlardan birincisi davranışların altında yatan nedenlerle ilgilidir. Buna göre, kişilerin davranışlarının altında ihtiyaçları yatar. Diğeri ise, ihtiyacın önceliği ve şiddeti ile ilgilidir. Buna göre insanların ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi izler. Bu hiyerarşiye göre giderilmesi gerekli ihtiyaçlar öncelik baz alınarak sıralanmıştır ve bu sıra düzende giderilmek istenirler.<sup>83</sup>

Gereksinimlerini karşılayamayan insan mutsuz olur. İnsanın amacı en şiddetlisinden başlayarak gereksinimlerini karşılamaktır.<sup>84</sup>

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, çalışanların motivasyonunu sağlayabilmek için, onların hangi ihtiyaçlarını giderme ihtiyacında olduğunun doğru biçimde belirlenerek bu yönde çaba sarfedilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.<sup>85</sup>

Maslow'un çizdiği bu teorik çerçevede dikkate alınması gerekli bazı noktalar vardır.

- a) Her şeyden önce, her ihtiyaç kategorisi bir öncekiyle ilişkilidir.
- b) Her ihtiyaç kategorisi tatmin edilmediği ölçüde organizmada bir gerilime yol açar. Bu gerilimin ihtiyaç ve şiddeti, fizyolojik ihtiyaçlardan her bir üst kademeye çıktıkça azalan bir trend gösterir.
- c) Belli bir ihtiyaç kademesinden onun bir üstündeki kademeye geçebilmek için, o ihtiyacın tam olarak (yüzde yüz) tatmini gerekmez. İhtiyacın şiddeti ve önceliği alt kademelerde daha çok olduğundan, tatmin oranının da ilk ihtiyaç kademesi olan fizyolojik ihtiyaçlardan en yüksek olması gerekir, bu oran kademeler yükseldikçe azalan bir trend izler.
- d) Belirli aşamaları geçerek üst bir ihtiyaç kategorisine yükselmiş bir kişinin örneğin, nefse saygı kategorisinde, faaliyette bulunan olgun bir insanın, alt kademedeki ihtiyaçlarının tatmininde ani bir kesinti ortaya çıktığında, nefse saygı kademesinde

---

<sup>82</sup> Tortop, N.-Aykaç, B.-Yayman, H.-Özer, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007, s.171.

<sup>83</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999, s.469.

<sup>84</sup> Tokat, Şerbetçi, a.g.k., s.9.

<sup>85</sup> Ataman, a.g.k., s.442.

faaliyetini birden bire ve tamamıyla durdurup çabasını tümüyle hemen alt kademedeki ihtiyacının tatminine yönelteceği düşünülmemelidir.

- e) Maslow'un motivasyon teorisi statik ve katı bir karakter taşımaz. Maslow, insan davranışını dinamik ve holistik bir açıdan görmektedir. Düşünürüne göre, kişiliğe dinamik bir sistem gözüyle bakılabilir. Bu sistemde davranışın belirli herhangi bir yönü ancak kişiliğin tümü dikkate alınır anlaşılabilir.
- f) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini bu şekilde dinamik ve holistik açıdan incelemesinden, belli bir kişi için belirli bir zamanda sadece bir ihtiyaç çeşidinin söz konusu olabileceği ve bu ihtiyaç kategorisi bir kere tatmin edilince tamamen ortadan kalkıp yerini bir sonraki kategoriye bırakacağı sonucu çıkarılmamalıdır. Kişide çoğu kez bütün ihtiyaç kademeleri bir arada mevcuttur. Bir ihtiyacın uzunca bir zaman için tamamen tatmin edilmiş durumda kalması nadirdir.
- g) Fertler arasındaki kişilik farklılıklarından ötürü, Maslow'un belirttiği ihtiyaçlar arasındaki nispi şiddet ve öncelik sırasının belli istisnaları olabilecektir. Örneğin fizyolojik ihtiyaçların güvenlik ihtiyaçlarından ve hiyerarşi içindeki daha yüksek kademe ihtiyaçlarından önce gelmeleri ve daha şiddetli olmaları genellikle kabul edilmekle beraber, bu eğilime her zaman rastlanmayabilir.
- h) Teoriye göre, herhangi bir ihtiyaç belirli bir zaman için geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunuyorsa, hiç olmazsa tekrar doğana kadar önemli bir motivasyon kaynağı olmaktan çıkar. Organizasyonlar çalışanların bu beş kategorideki ihtiyaçlarının hepsinin de tatmininde etkili olabilirler. İşletme yönetimi, çalışanların zaten geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunan ihtiyaçlarını değil de özellikle makul bir tatmine ulaşmamış bulunan ihtiyaçlarını tatmin için çaba harcadığı takdirde, onları daha yüksek bir motivasyon seviyesinde ve organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaya yöneltebilir. Bu nedenle optimum bir motivasyon ortamı yaratmak isteyen bir yönetim, insan davranışının daha çok tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının tatmini doğrultusunda motive edilebileceği gerçeğini gözden uzak tutmamalı, kararlarını buna göre vermelidir.<sup>86</sup>

Maslow'a göre kişi, öncelikle en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç (fizyolojik ihtiyaç) bir çalışmanı plaket verip, överek (saygınlık ihtiyaçları) motive etmek mümkün değildir. Öyleyse yöneticiler, çalışanlarının ne tür

---

<sup>86</sup> Dereli, T., Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 1981, s.192-196.

ihtiyaçlar içerisinde olduğunu anlamalı ve ihtiyaçlarını giderecek yöntemlerle örgüt amaçları doğrultusunda onları yönlendirmelidirler.

Aşağıda, yöneticiler için çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabilecekleri araçlar örneklendirilmiştir. Şüphesiz ki söz konusu araçlar bunlarla sınırlı değildir.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar için: Dinlenme aralarının verilmesi, yemek imkanlarının sağlanması, ortamın ışık ve ısısının ayarlanması gibi iyi çalışma koşulları, ücret ve yan ödemelerde yapılan düzenlemeler,
2. Güvenlik ihtiyaçları için: İş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların verilmesi, aşırı gürültüde kulaklık, başa darbe durumlarında kask aparatlarının sağlanması gibi güvenli iş ortamının oluşturulması,
3. Sosyal ihtiyaçlar için: Birbirleriyle uyumlu çalışma gruplarının oluşturulması, parti ve piknik gibi sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, arkadaşça ilişkilerin geliştirilmesi,
4. Saygınlık ihtiyaçları için: Görevin adının belirlenmesi, sorumluluk verilmesi, başarıya göre ücret ödenmesi, yapılan işin takdir edilmesi,
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için: Örgüt içerisinde gelişme ve yükselme olanaklarının sağlanması, potansiyelin ortaya konulacağı yaratıcı işlerin verilmesi.<sup>87</sup>

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, çoğunlukla yönetim konusundaki yararlar ve uygulamacılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Maslow'un bir diğer varsayımı son derece önemlidir: Bireyleri güdüleyen kendini gerçekleştirme ihtiyacı tatmin edildiğinde, bu ihtiyaç azalacağına daha da artmaktadır. Bunun dışında Maslow, üst düzey ihtiyaçların ancak alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanması halinde ortaya çıkacağını da belirtmiştir.<sup>88</sup>

Teoriyle ilgili bir takım eleştirilerde yapılmıştır. Ruh bilimcinin önerileri üzerinde yapılan araştırmalardan bazıları kuramı desteklerken, diğer bazıları söylenen sıradüzeni kabul etmemiştir. Yapılan eleştiriler tüm insanların aynı sıra düzene sahip olmadığı, bu

---

<sup>87</sup> Güney, a.g.k., s.227- 228.

<sup>88</sup> Bolat T.-Seymen O.-Bolat, O.-Erdem, B.,Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2008, s.191.



gereksinimleri birbirinden ayıracak kesin çizgilerin bulunmasının zorluğu, gereksinimlerin doyurulunca ortadan kalkacağı önerisinin yalnızca alt düzeyler için geçerli olabileceği, kuramın uygulanmasında belirsizlikler olduğu, açık, kesin ve ölçülebilir olmadığı için yöntem bilim yönünden noksanlıklarının bulunduğu ve üst düzey gereksinimler için yeterli sayıda deneğe ulaşamadığı ve incelenen kişilerin genellikle yazarın hayranlık duyduğu kişilerden oluştuğu için öznel yargıları içerdiği noktalarında toplanabilir.<sup>89</sup>

Maslow'un teorisine bir başka eleştiri ise; araştırmacılar gereksinimleri tanımlamanın, sınıflara ayırmanın güçlüğü ve gereksinimler arasındaki birbirine geçmeler dolayısıyla, bu kuramın araştırmaya ve objektif sonuçlar çıkarmaya pek elverişli olmadığını söylemişlerdir. Bazı araştırmacılar, insan gereksinimleri arasında bir hiyerarşi olmadığını, bir gereksinmeye sapanıp hep onu isteyen bireyler yanında, alt düzey gereksinimlerini karşılamak için hiçbir çaba göstermeyen bireylerin de bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan bazı araştırmacılar da bir gereksinme yerine diğerinin ortaya çıkmasının, her zaman, bir önceki gereksinmenin doyurulmasından ileri gelmeyip, içinde bulunulan toplumsal ve ekonomik koşullardan kaynaklanabileceğini savunmuşlardır. Ayrıca Maslow'un kuramının iş yaşamına uygulanmasının pek anlamlı olmayacağı, çünkü kurama göre, kendini gerçekleştirmenin iş yaşamı dışında da olabileceği ve kuramdaki kendini gerçekleştiren insanla örgütte kendini gerçekleştiren insanın farklı olduğunu ileri sürülmüştür.<sup>90</sup>

### 2.1.2 Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşları Mausner, Synderman Üniversitesi öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarla güdülemede Herzberg modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını (1959) geliştirmişlerdir.<sup>91</sup> Bireyin işine ilişkin tutumları onun başarı ya da başarısızlıklarını belirler fikrinden hareket eden araştırmacılar 200 dolaylarında muhasebeci ve mühendise, "işlerinde kesinlikle başarılı -iyi ya da başarısız-kötü olduklarını hissettikleri durumu ayrıntılı olarak tanımlamaları" konusunda iki soru sormuşlardır. Sonuçta, Herzberg çalışanların güdülenmesi üzerinde önemli etkisi olan iki etmen bulmuştur: hijyen (sağlık) ve güdüleyici etmenler.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Can, a.g.k., s.105.

<sup>90</sup> Hicks, G.H., Örgütlerin Yönetimi (Çev. O. Tekok), Ankara, 1979, s.372.

<sup>91</sup> Eren, a.g.k., s.568.

<sup>92</sup> Can, a.g.k., s.106.

Bu kuramın varsayımına göre, insanın işyerinde kötümser olmasına ve işten ayrılmasına yol açan ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığa doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğa neden olmaktadır.<sup>93</sup>

Motive edici faktörler doğrudan doğruya işle ilgili (içsel) olup, bunlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme (terfi) ve gelişmedir. Herzberg'e göre kişi işini sevdiğçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır. Hijyen faktörler ise, doğrudan doğruya işin içeriği ile ilgili olmayıp, işin çevresel (dışsal) şartlarıyla ilgilidirler. Bunlar; şirket politikası ve yönetim, gözetim (nezaret), üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşantı, statü ve güvenlik faktörleridir. Herzberg'e göre şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve gözetimin yetersiz oluşu, üstlerle, astlarla ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olmaması, iş koşullarının elverişsiz oluşu, ücret düzeyinin yetersizliği, özel yaşama gereken saygının gösterilmemesi ve güvenliğin yetersizliği, çalışan kişinin kabul edilebilir olarak düşündüğü düzeyin altına indiğinde o kişi tatminsiz olur. Bunun yanında, kabul edilebilir düzeyde veya bu düzeyin üzerinde olduğu takdirde tatminsizlik durumu ortadan kalkar. Bu tatminsizlik halinin ortadan kalkması herhangi bir tatmin yaratmaz, sadece "nötr" bir durum oluşturur. Diğer bir ifadeyle, bu faktörler çalışanın tatminine bir zemin hazırlar. Tatmin, motive edici faktörlerin varlığıyla gerçekleşir. Bu nedenle teoriye göre, yöneticiler çalışanlarını motive etmek istiyorlarsa, hijyen faktörlerin iyi olmasını sağlamalı, ancak dikkatlerini motive edici faktörler üzerinde yoğunlaştırmalıdır.<sup>94</sup>

Herzberg'in yaklaşımına göre hijyen faktörler bir anlamda temel ihtiyaçlardır. Bunların karşılanmaması doyumsuzluğa, tatminsizliğe yol açar; ancak bu temel ihtiyaçların karşılanması tek başına kişiyi tatmin ve motive etmez. Motive edici faktörlerin giderilmemesi de aynı biçimde doyumsuzluğa neden olmaktadır. Ama bu ihtiyaçların

---

<sup>93</sup> Eren, a.g.k., s.568.

<sup>94</sup> Güney, a.g.k., s.229-230.

karşılanması durumu, iş tatmini ve motivasyonu yükseltecektir. Bu nedenle işletme içerisinde temel hijyen faktörlerinin karşılanması önem taşımaktadır.<sup>95</sup>

Hijyen faktörlerin varlığı motivasyona yol açmaz. Tatminsizliği ortadan kaldırır, durum koruyucu bir role sahiptir. Bu faktörlerin yokluğu halinde ise, tatminsizlik ortaya çıkar. Motive edici faktörlerin yokluğu da tatminsizliğe neden olmaz; ama varlığı motivasyonda artışı sağlar.<sup>96</sup>

Yöneticilerin hijyen faktörleri asgari düzeyde bulundurması gerekir. Ancak bu motivasyonu sağlamak için yeterli olmadığından aynı zamanda motive edici faktörler de bulundurularak çalışanların motivasyonları sağlanmalıdır.<sup>97</sup>

Motive edici faktörlere ek olarak organizasyonda yükselme imkânlarını, işin kendisini; hijyen faktörlere ek olarak ise teknik yönetim ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri gösterebilir.<sup>98</sup>

Çift faktör kuramının yönetici açısından anlamını şu şekilde açıklanabilir; hijyen faktörler, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanları motive etmek mümkün değildir; varlıkları sadece motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon ancak motive edici faktörlerin sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir. Buna rağmen, hijyen faktörlerini sağlamadan, motive edici faktörleri sağlamak da çalışanları motive etmeye yetmeyecektir. Başka bir ifadeyle yöneticiler, çalışanlarını motive etmek istiyorlarsa; hijyen faktörlerin iyi olmasını sağlamalı ve buna ek olarak dikkatlerini motive edici faktörler üzerinde yoğunlaştırmalıdır.<sup>99</sup>

Ya da bir başka deyişle; bu teoriye göre, işe olan davranışları belirleyen faktörler pozitif ve negatif diye ikiye ayrılır. Bu faktörlerin ayrımı çeşit olarak değil, etki itibariyle birbirinden farklıdır. Herzberg için gerçekleştirilmesi motive edici pozitif faktörler şunlardır;

- İşin yerine getirilmesi ya da başarının sonuçlarını gözleme,
- Bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi,
- Bireyin tatmin olması için kendisinden ileri gelmelidir,

---

<sup>95</sup> Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981, s.50.

<sup>96</sup> Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000, s.19.

<sup>97</sup> Koçel, a.g.k., s.472.

<sup>98</sup> Kobjoll, K., Motivasyon, İstanbul, 1996, s.9.

<sup>99</sup> Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.376.

- Birey belirli ölçülerde sorumluluk yüklenmelidir,
- İşte yükselme imkanını arttırmak gerekir,
- Bireyi geliştirme ile imkanlar yaratma gerekir,

Negatif faktörler pozitif faktörlerin tersi değildir ve tatmin olma bir motivasyon kaynağı oluşturmaz. Fakat negatif faktörler tatmin edilmezlerse sonuçta motivasyonların azalması ortaya çıkar. Bu faktörler şunlardır;

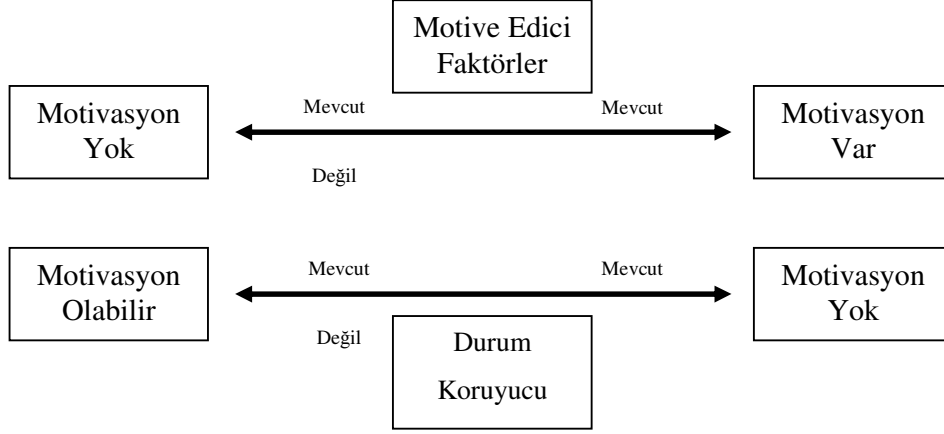
- İş güvenliği,
- Prestij,
- İşletme politikasının uyumlu olması,
- Çalışma koşulları,
- İş ortamında adil olma,
- İş dışı sorunlar,
- Bireylerarası ilişkiler,
- Ücret artışları ya da hayal kırıklığına uğramış beklentiler,<sup>100</sup>

Herzberg'in bulguları, motivasyon konusundaki temel görüşleri yeni bir aşamaya taşımıştır. Herzberg, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını genişletip, çalışma yaşamında uygulanabilir biçime sokmuştur. Buna göre, çalışma yaşamındaki bireyin, ihtiyaçlar hiyerarşisinin bütün basamakları üzerinde motivasyon süreçlerini yaşamadığı saptanmıştır. Çünkü Herzberg'in hijyen faktör olarak nitelediği birçok faktör, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamaklarda yönlendirici birer motivasyon aracı olarak ele alınmıştır.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Uygur, a.g.k., s.124.

<sup>101</sup> Efe, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002, s.146.



**Şekil 3 Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı**

Kaynak: Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s.358.

Şekil 3'de görüldüğü gibi, durum koruyucu faktörler motivasyon olayının gerçekleşmesi için mutlaka motive edici faktörlerin tümü sağlanmalıdır. Yönetici, durum koruyucu etmenler sağlandıktan sonra bireyi motive etmek için bunlar üzerinde ısrarla durmamalıdır. Eğer yönetici, bireyi teşvik için ısrarla durum koruyucu faktörler üzerinde durursa, kişinin işinden, mesleğinden ve amirinden soğuyup nefret etmesine neden olur.<sup>102</sup>

Maslow ile Herzberg'in yaklaşımını karşılaştıracak olursak aslında iki görüş temelde birbirine yakındır. Diğer bir deyimle, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen etmenleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in özendirici (teşvik edici) faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır.<sup>103</sup>

Çift faktör kuramı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı arasında şu şekilde benzerlik bulunmaktadır. İnsan davranışındaki sürekliliğin zıt uçları veya kutuplarının, nitelik bakımından farklılıklar göstermesi muhtemeldir. Bu tür bir olguyu ortaya koyarak Herzberg, doğrudan olmasa da Maslow'un listesindeki teşebbüs esaslı ihtiyaçların farklı özelliklere sahip olabileceğine dikkat çekmektedir. Örneğin, fizyolojik, güvenlikle ilgili sosyal ihtiyaçlar tatmin edilmedikleri müddetçe hoşnutsuzluk meydana getirebilirler. Herzberg'e göre ise memnuniyet sağlama açısından fazla etkileri yoktur. Aksine, itibar ve

<sup>102</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s.358.

<sup>103</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.506.

kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması veya mesleki ilerleme ihtiyaçları daha olumlu ve uzun ömürlü memnuniyet duygusuna yol açar.<sup>104</sup>

### 2.1.3 Başarı Güdüsü Kuramı

David Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle, hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadırlar. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.<sup>105</sup>

Mc Clelland tarafından geliştirilen ve üzerinde pek çok araştırma yapılan başarıma ihtiyacının önemli bir yer tuttuğu bu teori diğer kapsam teorilerinden farklılık göstermektedir. Diğer teoriler ihtiyaçların doğuştan olduğunu varsayarken, bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda kişi için önem kazanmaya başladığını ileri sürer.<sup>106</sup>

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterirler:

1. Başarı İhtiyacı: Bir şeyi daha önce yapıldığından daha iyi ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacı,
2. Güç Kazanma İhtiyacı: Başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacı,
3. Bağlanma (İlişki Kurma) İhtiyacı: Yakın, arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacı.<sup>107</sup>

David Mc Clelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı kuramı; bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yarayan güç kazanma, kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışları göstermesi üzerine kuruludur.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Adair, J., Etkili Motivasyon (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003, s.77.

<sup>105</sup> Eren, a.g.k., s.516.

<sup>106</sup> Tevrüz, S., Güdülenme, Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002, s.108.

<sup>107</sup> Güney, a.g.k., s.230.

<sup>108</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003, s.384.

Eğer çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse çalışanları seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Buna göre örneğin; başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir çalışan, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtacaktır.<sup>109</sup>

Buna göre; başarı ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır:

1. Sürekli başarı ararlar,
2. Zor ama imkansız olmayan amaçlar belirlerler,
3. İşlerini şansa bırakmazlar, sorunları analiz ederek çözerler, risk alırken gerçekçidirler,
4. Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği işleri tercih ederler,
5. Başarılı olup olmadığına dair geribildirim almak isterler,
6. Rutin olmayan işleri tercih eder, uzun saatler çalışmayı severler,
7. Başarısızlık durumunda abartılı endişe duymaz, yollarına devam ederler,
8. Kişisel ilişkileri bir kenara bırakıp yetenekli yardımcıları isterler.<sup>110</sup>

Başarma ihtiyacı, her bireyde farklı düzeydedir. Başarma ihtiyacı güçlü kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecektir.<sup>111</sup>

Güç kazanma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır:

1. Diğer kişileri etkilemek ve kontrol etmek isterler,
2. Lider olacak pozisyonlar arar, diğerleriyle yarışmayı severler,
3. İyi konuşmacı ve tartışmacıdırlar,
4. Mantıklı düşünür, hislerine yenilmezler,
5. Öğretici olmaktan ve topluluğa hitap etmekten hoşlanırlar.

İlişki kurma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır:

1. Sevmek sevilme, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler, toplum dışına itilmekten korkarlar,
2. Diğerleriyle arkadaşlık kurmak ve iyi ilişkiler sürdürmek için çaba harcarlar,

---

<sup>109</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.643.

<sup>110</sup> Güney, a.g.k., s.230.

<sup>111</sup> Ertürk, a.g.k., s.130.

3. Zor zamanlarında kişileri teselli etmeye, onlara yardım etmeye her zaman hazırdırlar,
4. Çok candan, sıcak ve anlayışlı olmak onlar için önemlidir,
5. Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.<sup>112</sup>

Yapılan araştırmalar sonunda, bu üç ihtiyacın her insanda bulunmakla birlikte yoğunluğunun kişiden kişiye değiştiği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda; başarı ihtiyacı yüksek, güç ihtiyacı orta düzeyde ve bağlanma ihtiyacı düşük bir birey ile bağlanma ihtiyacı yüksek, güç ve başarı ihtiyacı düşük bir bireyi aynı şekilde motive edebilmek mümkün değildir.<sup>113</sup>

Mc Clelland'ın kuramına göre, insan gereksinimleri belirli bir hiyerarşi içinde yer almaz. Burada önemli olan bireyin davranışlarını yönlendirmede hangi gereksinimin ön planda olduğudur. Motivasyonun sağlanabilmesi için, bireyin hangi gereksinimini karşılamaya çalıştığının doğru biçimde belirlenmesi ve buna uygun işte çalıştırılması gerekir.<sup>114</sup>

Başarı ihtiyacı kuramının yönetici açısından önemi şu şekilde açıklayabiliriz; eğer çalışan personelin ihtiyacı tam olarak belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin; başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir birey bunu sağlayabileceği bir pozisyona yerleştirilebilir. Böylece bu kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği optimum ölçüde işletme için ortaya koyacaktır.<sup>115</sup>

Mc Clelland'ın modeline göre bireyin işi etkin olarak başarma olasılığı diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödölün değerinin bir bileşimine bağlıdır.<sup>116</sup>

Bu teorinin yöneticiler açısından önemi şudur; yöneticiler astlarının ihtiyaçlarını belirleyebilirlerse bu ihtiyaçları dikkate alarak daha çok motive edici personel değerlendirme programları geliştirebilirler. Örneğin, başarılı olma ihtiyacı yüksek olanları

---

<sup>112</sup> Güney, a.g.k., s.230.

<sup>113</sup> Tınaz, P., Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans Örgütsel Davranış Dersi Yayınlanmamış Ders Notları, İstanbul, 2004, s.10.

<sup>114</sup> Ataman, a.g.k., s.447.

<sup>115</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k., s.148.

<sup>116</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.180.



yapabilecekleri işlere yerleştirilmesi gibi. Netice olarak bu kişiler motivasyon için gerekli ortamı bulacaklarından, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için sahip oldukları tüm bilgileri ve yetenekleri kullanırlar.<sup>117</sup>

#### 2.1.4 VIG Teorisi

Clayton Alderfer 1960 yılında yazdığı bir makalede Maslow'un kuramını tartışan Alderfer yapmış olduğu bir görgül araştırmanın sonuçlarını ortaya koymuş; varlık sürdürme, ilişki ve gelişme sözcüklerinin baş harflerini birleştirerek geliştirdiği ERG (VİG) kuramını sunmuştur.

**Varlık Sürdürme:** Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsayan gereksinimlerdir. Alderfer'e göre bunlar büyük ölçüde çalışma karşılığında kazanılan para ile giderilir.

**İlişki:** Bireyin kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişkide bulunma isteklerini belirtir. Maslow'un toplumsal gereksinimleriyle saygınlık gereksinimlerinin başkalarından saygı görme bölümü bu sınıftadır. Bireyin uyanık kaldığı zamanların yarısı çalıştığı ortamda geçtiği için iş arkadaşları tarafından karşılanır.

**Gelişme:** Bireyin kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapması, yeteneklerinin kullanılması, yeni yetenekler geliştirmesi isteklerini içerir. Maslow'un öz saygınlık gereksinimi ile kendini gerçekleştirme isteği bu sınıfa girmektedir.<sup>118</sup>

Alderfer'in ihtiyaçları sınıflandırması, Maslow'un yapmış olduğu gruplandırmaya benzemektedir. Varolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına, ilişki kurma ihtiyacı Maslow'un sosyal ihtiyacına ve ilerleme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Bununla birlikte iki model arasında, insanların ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin olma açısından farklılıklar bulunmaktadır. Maslow'a göre karşılanamayan ihtiyaçlar bireyleri motive edici güce sahip olmakla birlikte, yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanması daha alt seviyedeki ihtiyaçların karşılanmasına bağlı olmaktadır. Bu nedenle bireyin tatmin olmasını sağlamak için ihtiyaçların basamaksal sırayı izleyerek karşılanması gerekir. ERG modeli, ileriye doğru tamamlayıcı süreç olan bu modelin aksine çalışanın engellenme – geri çekilme sürecini yaşayacağını ileri sürmektedir. Eğer bir kişinin ilerleme ihtiyacı sürekli olarak

---

<sup>117</sup> Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s.358.

<sup>118</sup> Can H., Örgütsel Davranış, Ankara, 2006, s.105.

engelleniyor ve karşılanamıyorsa, ilişki kurma ihtiyacı motive edici güç olarak ortaya çıkacaktır. İlerleme ihtiyacının tatmin edilmesi girişimi yerine çalışan daha alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmeye yönelecek ve engellenme geri çekilmeye neden olacaktır.<sup>119</sup>



**Şekil 4 Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Kaynak: Özkalp, E.-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.170.

ERG Teorisinde üç temel nokta mevcuttur. Bunlar şöyle sıralanabilir;

1. Her basamaktaki ihtiyaç her ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla güdüleyici olmaktadır (ihtiyaç tatmini). Örneğin, var olma ihtiyaçlarından olan ücretin çok az tatmin edilmesi durumunda bu ihtiyacın çok fazla güdüleyici olması gibi.
2. Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaya başlar (arzunun şiddeti). Örneğin, çalışma yaşamındaki varolma ihtiyaçlarından olan ücret ne kadar fazla tatmin edilirse, üst basamakta yer alan ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkilerin daha fazla güdüleyici olması gibi.
3. Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur (ihtiyaç tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı) Örneğin, iş hayatındaki gelişme ihtiyaçlarından olan mücadele gerektiren bir iş ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkilerin daha güdüleyici olması gibi.

---

<sup>119</sup> Yılmaz, M. K., "Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Erzurum'daki İlaç Satış Mümesilleri Üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.15.

ERG teorisine göre üç ihtiyaç grubu da aynı anda çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, çalışan hem ilişki hem de gelişme ihtiyacının eksikliğini aynı anda duyabilir.<sup>120</sup>

Bu kuramla ilgili yapılan araştırmalardan çıkan ilginç sonuçlar vardır. Bunları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz;<sup>121</sup>

- Anne babaları yüksek öğrenim gören kişiler, anne babaları daha düşük düzeyde eğitim almış kişilere oranla daha fazla gelişme ihtiyaçlarına sahiptirler.
- Erkekler, kadınlara göre daha fazla derecede var olma ihtiyaçları ve daha az derecede aidiyet ihtiyaçlarına sahiptirler.
- Zenci insanlar, beyazlara oranla daha fazla derecede var olma ihtiyacı göstermektedir.

Alderfer'in ERG kuramı, diğer kapsam kuramlarına göre daha yenidir. Üzerinde fazla çalışma yapılmamıştır. Ancak, yapılan çalışmaların sonuçları, bu kuramın motivasyonu açıklamada daha güçlü bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak ERG kuramının dayandığı felsefe için şunlar söylenebilir;<sup>122</sup>

- Bir ihtiyaç az doyurulursa, o ihtiyaç aynı derecede fazla olur.
- Bir ihtiyaç az doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.
- Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur.

Alderfer'in; Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Bu teoride üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Varolma ihtiyacı (V), İlişki kurma ve aidiyet ihtiyacı (İ) ve Gelişme (G) ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan VİG Kuramı ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını modern çağa uyarlamıştır. ERG Yaklaşımı olarak da ifade edilen bu teoriye göre; Maslow'un ilk ihtiyaçlar kademesinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile varlığını sürdürme, yani yaşamını sürdürme ve ayakta kalma ihtiyacı örtüşmektedir. İkinci basamakta ise;

---

<sup>120</sup> Güney, a.g.k., s.360.

<sup>121</sup> Paksoy, M., Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2002, s.95-96.

<sup>122</sup> Onaran, a.g.k., s.42.

Alderfer'in ilişkiler kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağı aynı hiyerarşide yer almaktadır. Üçüncü ve son basamakta ise; VİG Teorisinin gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı aynı seviyede yer almaktadır.<sup>123</sup>

VİG Teorisine göre üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları, ilk iki sıradaki ihtiyaçların, yani varlığını sürdürme ve ilişkiler kurma ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak gittikçe artan bir motivasyon süreci olma niteliği kazanır. Herhangi bir basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olan birey, bu başarısızlığını kamufle etmek amacıyla bazen bir önceki basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir.<sup>124</sup>

## 2.2 Süreç Teorileri

Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ana konusu, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bir başka ifade ile süreç kuramları; belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamamasının nasıl sağlanacağı sorusunu cevaplamaya çalışır. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönelten faktörlerden sadece biridir. Bu içsel faktöre ek olarak birçok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.<sup>125</sup>

Süreç teorileri, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Yani belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur.

Süreç kuramlarının odak noktası, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörleri açıklayabilmek için sahip oldukları bilişsel süreçleri ele alarak tüm değişkenlerin incelenmesidir. Bireylerin çevrelerini nasıl algıladıkları, nasıl tepki verdikleri, davranışlarını etkileyen dış faktörlerin neler olduğu, gelen uyarılara ne tarz tepkiler verdikleri bu kuram kapsamında incelenir. Süreç kuramlarında, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınmaktadır.<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.516.

<sup>124</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1994, s.161.

<sup>125</sup> Barutçugil, a.g.k., s.377.

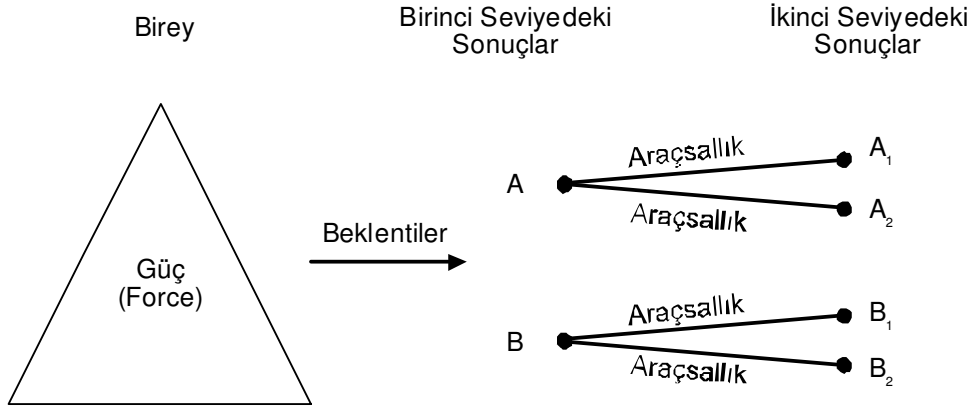
<sup>126</sup> Tınaz, P., a.g.k., s.8.

Bu bölümde, süreç kuramları başlığı altında dört farklı motivasyon kuramı açıklanacaktır. Bunlar; Skinner’ın Davranış Şartlandırması Yaklaşımı, Vroom’un Beklenti Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı ve Locke’un Amaç Kuramı’dır.

## 2.2.1 Bekleyiş Kuramları

### 2.2.1.1 Vroom’un Ümit (Bekleyiş) Kuramı

Vroom’un ümit kuramı bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından duruluşuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Klasik kuramlara ise, kapsam kuramları adı verilmektedir. Çünkü bu kuramlar sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Ayrıca süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır.



**Şekil 5 Vroom’un Beklenti Modeli**

Kaynak: Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.272.

Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ümit kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir;

1. Varsayım bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin kişisel özellikleri veya çevresel koşullar, yalnız başına davranış üzerinde etkili değildir. Bireyler örgütlere kendi psikolojileri ile katılırlar. Bireyin

psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve çıkarları vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler. Çevre koşulları ya da diğer bir deyimle, çalışma ortamı ise, örgüt içinde bireyi ve çalışmalarını etkileyen örgüt yapısı, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi, değerlendirme ve kontrol sistemleri v.b. hususları kapsar.

2. Varsayım, her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır. Tesadüfi olmayan bu farklılıklar bireylerin ihtiyaçlarının şiddetindeki değişmelerin anlaşılmasıyla sistematik biçimde incelenebilir.
3. Varsayım, insanlar bir takım ödüller arasından algularına göre seçim ve tercih yaparlar. Her ödüle karşı aynı duyarlılığı göstermezler. Diğer bir deyimle, insanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar, bazı arzulanmayan ödüller vardır ki, insanlar bunlara ilişkin herhangi bir davranışta bulunmazlar.<sup>127</sup>

Vroom'un beklenti kuramında, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını artıracak olanı düşündüğü davranış tarzını seçeceği varsayılmaktadır. Bir başka deyişle, bireyin çeşitli davranış seçenekleri arasından yapacağı seçim, bireyin bu davranışla elde edeceği sonucu arzulama derecesine bağlıdır.<sup>128</sup>

Vroom'un modeline göre, bir bireyin motivasyon gücü, belli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değer çarpımına eşit olacaktır. Şu durumda, bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların valedeleriyle, bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımlarının toplamına eşittir.

$$G = B \times V$$

$$G = \text{Güç}$$

$$B = \text{Beklenti (ihtimal)}^{129}$$

Bu denklemde motivasyon kişinin işe yönelik bir davranışa ya da davranış dizisine karşı hazırlıklı olma durumunu ifade eder. Bunu işi yerine getirmeye yönelik motivasyon olarak da düşünebiliriz. Beklenti, kişinin davranışı gerçekleştirebileceğine yönelik öznel olasılıktır. Öznel olasılık kişinin davranışı gerçekleştirmeye olan inancıdır bu

---

<sup>127</sup> Eren, E. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.591-592.

<sup>128</sup> Onaran, a.g.k., s.76.

<sup>129</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007, s.400.

inanç düzeyi değişkendir. Beklentinin “0” olması kişinin kendisine verilen işi başarıyla tamamlayamayacağına kesin gözüyle bakmasıdır. Beklentinin “1” olması kişinin, kişinin en küçük şüpheyeye sahip olmadan kendisine verilen işi başarıyla tamamlayabileceğine olan inancını gösterir. Valens bir çıktının ya da ödölün kişi için ifade ettiği değerdir.<sup>130</sup>

Vroom’un motivasyon modelinde verimlilik sağlayabilmek üç faktöre bağlıdır. Kişinin kendi üretkenlik düzeyini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini görebilmesi. Üretkenlik ve amacın gerçekteşmesi arasında ilişkilerin görölebilmesi. Amacın gerçekteştirilmesi hususunda arzunun gücü. Bu üç faktör motivasyon oluşumunda rol oynar.<sup>131</sup>

Bu kuramdan elde edilecek sonuca göre çalışanların, çaba ile başarının yakın ilişkide olduğunu fark etmeleri gerekir. Yönetici, çabanın başarıya dönüşebileceği ortamı oluşturmalı; başarı ile ödöl arasındaki geçişleri sağlamalı, ödöl sistemini seçerken çalışanlar açısından önemli ve çekici gelen bir yapı oluşturmalıdır. Vroom’un modeli çok denenerek, geçerliliği araştırılıp incelenmemiştir. Ancak bu modelin yönetim uygulamaları ve yöneticilerin güdüleme sorunlarını çözümlenmede, özel bir yeri olduğu ve yönetime doğru yolu gösteren bir basamak olabilir.<sup>132</sup>

Vroom’a göre bireyin motivasyonunu belirleyen ikinci faktör ise, valens yani bir sonuca (ödöl) verilen değerdir. Bir başka deyişle valens, bir kişinin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödölü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödöl, farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulabilir. Bazı kimseler böyle bir ödölü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödölle hiç değer vermeyebilir. Valens değer hem pozitif, hem de negatif olabilir. Bu değerin pozitif olması, motivasyonun sağlandığını gösterir. Bu değer sıfır olursa, motivasyon olmaz. Negatif değerde ise belli bir sonuçtan kaçınma ve uzak durma söz konusu olabilir. Bu durumda, olumsuz motivasyon olur. Valens veya beklentiden birinin sıfır olması, elde edilecek sonucun sıfır olmasını gerektirir. Bu durum, bireyin belli bir sonuca ulaşması için hiçbir faaliyette bulunmak istemediğini gösterir.<sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> Önen, L.- Tüzün B., Motivasyon, İstanbul, 2005, s.56.

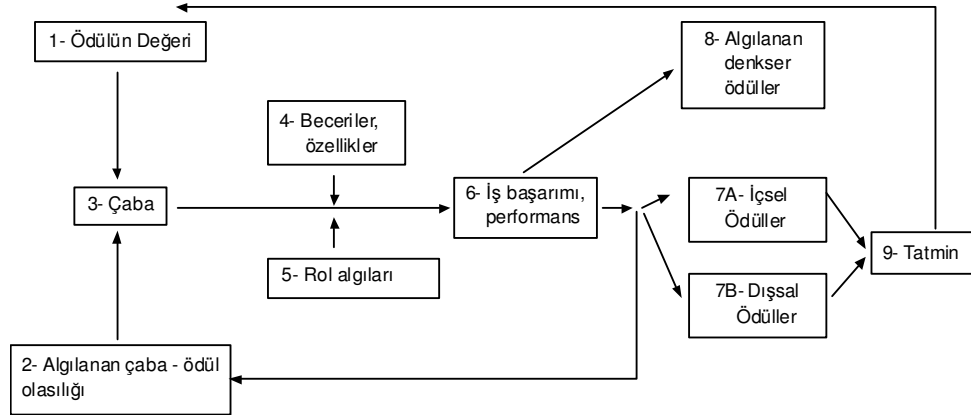
<sup>131</sup> Hicks, H. G.- Gullett, C. R., Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev. Besim Baykal), İstanbul, 1981, s.229.

<sup>132</sup> Ataay, İ.D., Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, İstanbul, 1985, s.35.

<sup>133</sup> Izgar, H., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya, 2003, s.107.

### 2.2.1.2 Bekleyiş Teorisi

Vroom'un ümit kuramını Lawler ve Porter, bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman, doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlere işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bununda çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler.<sup>134</sup>



Şekil 6 Porter ve Lawler'in Genişletilmiş Beklenti Kuramı

Kaynak: Can, H., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.109.

Yani; Beklenti kuramlarından ikincisi Lawler-Porter tarafından genişletilen kuramıdır. Bu kuramın ilk bölümü, Vroom'un kuramının aynısıdır; yani kişinin motive olma derecesi, valens ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler-Porter'a göre kişinin yüksek bir çaba göstermesi, her zaman yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Bu kurama göre çaba göstermek ile performans arasına iki değişken girmektedir. Bunlardan birincisi, bireyin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Bu kuram, bireyin motive olma derecesi ile bilgi ve yetenekleri arasındaki ilişkinin üzerinde durmaktadır. Birey başarmak

<sup>134</sup> Eren, a.g.k., s.599.



için ne kadar istekli olursa olsun ve ne kadar çaba gösterirse gösterebilir; gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse etkin bir performans gösteremez ve başarılı olamaz. Örneğin; muhasebe bilgisi olmayan bir kişi, ne kadar çaba gösterirse gösterebilir bir bilanço düzenleyemez.<sup>135</sup>

Bu kurama eklenen bir diğer değişken ise kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Çalışanların performans gösterip başarılı olabilmeleri için işletmenin kendilerine yüklediği rollere ilişkin uygun bir rol anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Uygun bir rol anlayışı yoksa rol çatışmaları ortaya çıkacak; çalışanın performans göstermesi ve başarısı engellenecektir.<sup>136</sup>

Bu teoriye göre çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmaları, elde edilmesi gereken çıktı ile gerçekten elde edilen çıktı arasında karşılaştırma yapılarak belirlenmektedir. Elde edilmesi gereken çıktı, çalışanın beraberinde getirdiği beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel girdiler ile sorumluluk, zorluk gibi iş özellikleri ve diğerlerinin algılanan girdileri ve çıktıları tarafından belirlenir. Elde edilen çıktı ise, çalışanın elde ettiği çıktıları ile diğer çalışanların (karşılaştırma yapılanlar) elde ettikleri çıktıları tarafından belirlenir. Eğer çalışan elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılarından az elde ederse doyumsuzluk algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılar elde ederse tatmin algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıdan fazla elde ederse suçluluk hissine kapılarak rahatsızlık hisseder.

Bu teoriden yararlanmak isteyenlerin şu noktalar üzerinde önemle durması gerekmektedir;

- Çalışanlar yapacakları işe göre eğitilmelidir.
- Rol tanımlamaları yapılarak rol çatışmaları en aza indirilmelidir.
- Verilen ödüllerin düzeyleri bütün çalışanlar dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Çalışanların içsel ve dışsal ödüllere farklı önem verdikleri göz ardı edilmemelidir.
- Çalışanların performansı, aralarındaki ilişkiler ve aldıkları ödül konularındaki düşünce ve anlayışları devamlı izlenmeli ortaya çıkan yeni duruma göre düzenlemeler yapılmalıdır.<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> Yüksel, a.g.k., s.130.

<sup>136</sup> Onaran, a.g.k., s.75.

<sup>137</sup> Güney, a.g.k., s.362-363.

## 2.2.2 Eşitlik Teorisi

J.S. Adam's teorisine göre, insanların iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranmalarını istemeleridir. Eşit davranma insanı motive eden önemli faktörlerden birisidir. Bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilişkilidir. J.S. Adams'a göre birey kuruma verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerini eşit görüyorsa motive olur. Eğer kurumun kendisine verdikleri fazla ise, birey daha çok motive olur.<sup>138</sup>

Teorinin çalışma yaşamına uyarlanmasında en çok katkısı olan Adams, General Elektrik şirketinde yaptığı incelemelere dayanarak çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduğunu saptamıştır.<sup>139</sup> Çalışan iki oran arasında karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi bireyin elde ettiği ödüller ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği ödül ile katkıları arasındaki orandır.

Çalışanlar, bu iki oran arasında farklılık saptarsa bir eşitsizlik durumu algırlarlar. Bu dengesizlik iki türlü olabilir:

1. Kendi oranının ötekinkinden küçük olması,
2. Kendi oranının ötekinkinden büyük olması,

Her iki durumda da çalışan huzursuz olup bu eşitsizlik durumunu değiştirmek ister.<sup>140</sup>

Eşitlik Teorisinin 4 temel kavramı vardır. Bu kavramlar şunlardır;

1. Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
2. Diğer Kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi,
3. Ödüller (Çıktılar): Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği, ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi ödüller,
4. Katkılar (Girdiler): Kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özellikler,

---

<sup>138</sup> Güney, a.g.k., s.364.

<sup>139</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.287.

<sup>140</sup> Eroğlu, a.g.k., s.289.

Teoriye göre, kişi kendi ödül katkı oranı ile diğer kişinin ödül katkı oranını karşılaştıracak, diğer kişinin ödül katkı oranından küçükse negatif, büyükse pozitif eşitsizlik hissedecektir.<sup>141</sup>

Çalışanlar, kendi sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi ve gösterdikleri çabayla; bunların sonucunda elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerden gelen olumlu bir geri bildirim, terfi gibi ödülleri diğer çalışanlarınkilerle karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda birey bir eşitlik veya eşitsizlik algılar.<sup>142</sup>

Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği çaba ve bunun karşılığında ödül ile, aynı iş ortamında diğer bireylerin sarf ettiği çaba ve karşılığında aldıkları ödülleri karşılaştırır. Örneğin;

$$\begin{array}{l} \text{a) } \frac{\text{Bireyin Elde Ettiği}}{\text{Bireyin Sarf Ettiği}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği}} \\ \text{b) } \frac{\text{Bireyin Elde Ettiği}}{\text{Bireyin Sarf Ettiği}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği}} \end{array}$$

Birey yukarıdaki eşitlikler çerçevesinde, kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı diğer bireylerle karşılaştırmaktadır. Bu kuramın güdüleme açısından kullanışı ise, şöyledir; yukarıdaki gibi bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan birey, bu eşitsizliği giderici yönde davranışlar gösterecektir. Eşitsizliği gidermek için bireyin gösterebileceği davranışlar, şu şekilde gruplandırılabilir;

- Sarf edilen çaba miktarının değiştirilmesi (daha az etkin çalışma gibi),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül için talepte bulunma),
- İşi terk etme ( istifa, bölüm değiştirme, devamsızlık),
- Diğer bireyleri, sarf ettikleri çabayı azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu kuramın ağırlık noktası, eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesi gereğidir.<sup>143</sup>

Son olarak şunu belirtmek gerekir ki; yöneticilerin astlarını motive etmek için bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticilerin şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekir;

<sup>141</sup> Aşan, Ö., "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2001, s.234-235.

<sup>142</sup> Ataman, a.g.k., s.450.

<sup>143</sup> Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, a.g.k., s.198-199.

- Eşitlik ve eşitsizlik, kurum içinde veya dışında yapılan karşılaştırmalar sonucu oluşur,
- Aynı çabaya aynı ödül veya ücretin verilmesinde dikkat edilmelidir,
- İnsanların eşitsizliğe karşı davranışlarının aynı olmayacağını bilmesi,
- Kurum içinde farklı ödüllendirmenin veya değerlendirmenin gizli kalmayacağını bilmesi,
- Yönetimin temel ilkesinin eşitlik olduğunun unutulmaması.<sup>144</sup>

### 2.2.3 Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoride kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirlemek, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirlemekten, daha yüksek performans göstermeyi gerektirir ve daha fazla motivasyon sağlar. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir.<sup>145</sup> İnsanların kendileri için saptadıkları amaçları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından ise bu amaçlar için güdülendikleri görüşü savunulmaktadır. Locke, yüksek amaç saptayanların daha çok çalışıp daha iyi performans gösterdiklerini ileri sürmektedir.<sup>146</sup>

Locke, işgörenlerin işteki başarılarını belirleyici olarak, onların kişisel amaçlarının büyük önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle, işyerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılamaları süreçlerine bağlı olmaktadır.<sup>147</sup> Birey duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına ulaşmak ister. Bir kişi, bir şeyi yapmaya başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır. Örgüt açısından bakıldığında ise, amaçlar örgüt tarafından konulan ve örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumlardır. Örgüt, belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyetler, düşük devamsızlık, yüksek işgören tatmini, belirli bir başarı seviyesine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. Saptanan amaçlar bireylerin davranışlarını yönlendirerek, istenilen amaçlara ulaşmaları için bireyleri güdüleyebilir.<sup>148</sup>

<sup>144</sup> Güney, a.g.k., s.365.

<sup>145</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.655.

<sup>146</sup> Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000, s.42.

<sup>147</sup> Aşıkoğlu, a.g.k., s.144.

<sup>148</sup> Yüksel, a.g.k., s.138.

Amaç kuramı, diğer motivasyon kuramlarına göre uygulamaya çok daha fazla açık olan bir kuramdır. Somut ve açık olan hedefleri bilmenin bir gereksinim olduğu kabul edilecek olursa, bu kuram ile içerik kuramları arasında bir ilişki kurulabilir. Böylece hedeflerin belirtilmesi ve bu amaçlara giden yolların açılması, güdülenmeyi sağlayabilir. Öte yandan, amaç kuramı, beklenti kuramı ile de yakın ilişki içerisindedir. Hedeflerin kabul edilebilir olması, bunlara değerlik kazandırmaktadır; zor olsa bile hedeflerin ulaşılabilir nitelikte olması, performans sonuç beklentisinin gelişmesine yol açmaktadır.<sup>149</sup>

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici amaçlara göre yönetim biçimini kullanacaktır. Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.<sup>150</sup>

Son olarak şu belirtilebilir; bu teoriden yararlanmak isteyenlerin şu noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir;

- Bireysel ya da örgütsel amaçların belirlenmesi gerekmektedir.
- Belirlenen amaçların rekabeti artırmalıdır.
- Belirlenen örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesine dikkat edilmelidir.
- Yöneticiler bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmelidir.

### 3 İŞGÖRENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER

İş motivasyonu bireyin iş eyleminde örgüt amaçlarına doğru çaba göstermesidir. Yöneticinin, astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu

---

<sup>149</sup> Solmuş, T., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon” Türk Psikoloji Bülteni, Sayı.19, Ankara, 2000, s.71.

<sup>150</sup> Nurullah, G., “Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon” Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt 7, Sayı 1-2, Erzurum, 1987, s.269.

nedenle, bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olamaz. O halde diyebiliriz ki, bir örgütte astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir idareci, başka bir örgütte bu başarıya erişemeyebilir.<sup>151</sup> Yani çalışanların beklentileri, zevkleri ve karakterleri farklıdır, bu bakımdan uygulanması düşünülen motivasyon araçları farklılaşmaktadır.

### 3.1 Ücret (Gelir) ve Ücret Artışı

Ücret, bedeni veya fikri emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Diğer bir ifadeyle, teşebbüsün kar ve zararına bağlı olmayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş gelirdir.<sup>152</sup> Başka bir tanımlamada ücret; şirket ile çalışanları arasındaki bağlantıyı kuran emek faktörünün karşılığı olan bir ögedir. Ayrıca ücret, çalışanların davranışlarını etkilemek çalışanları şirketin amaçlarının gerçekleşeceği yönde harekete geçirmek için etkin bir araçtır. Çalışan tarafından işe ya da sürece yaptığı katkı ve katma değer olarak görüldüğünden düzeyi bu bakımdan önemlidir.<sup>153</sup> Normal koşullar içinde bir şirket, çalışanlarına çevreye göre dengeli ücretler verdikçe, çalışanlar da, özellikle yukarı kademelere doğru çıktıkça, bu durumlarını koruyabilmek için etkin hizmet vermeye çalışırlar. Çalışanlara motivasyon sağlama açısından işletmelerin elinde bulunan önemli güç ücrettir. Özellikle yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, işe başladıktan sonra organizasyonda kalmasının sağlanması yine ücret seviyesi ile alakalıdır.<sup>154</sup>

Ücret artışının önemli olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir;

- Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.
- Ücret ölçüsü işgörenin konumunu gösterir.
- Ücret artışı, işgörenin işindeki başarısının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir.<sup>155</sup>

İnsanlar başlangıçta en az geçimlerini sağlayabilecek kadar para kazanmak ister. Ancak bu aşama geçtikten sonra, diğer bir deyişle alt düzeydeki geçinme seviyesi sonrası,

---

<sup>151</sup> Eren, a.g.k., s.570-571.

<sup>152</sup> Zaim, S., Çalışma Ekonomisi, İstanbul, 1992, s.153.

<sup>153</sup> Adair, a.g.m., s.204.

<sup>154</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2002, s.198.

<sup>155</sup> Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, (Çev. G. Aksan), İstanbul, 1997, s.43.

ücretin miktarının geçinme için yeterliliği değil başkaları ile karşılaştırılması gündeme gelmektedir. Bu noktada ücretin motive ediciliği iyice ön plana çıkmaktadır.<sup>156</sup>

Örgütlerde bazı görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak arttırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin, satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret, bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir. Fakat, bu araçların özendirmeye konu edilmeyen ve arzulanmayan sonuçları doğurmaması için önlemler alınmalıdır. Diğer bir yöntem de bu standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Mali özendirmede terfi ettirerek ücretlerin arttırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutturarak (terfi ettirmeden) ücreti arttırma yolu da tutulabilir.<sup>157</sup>

Kişileri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü araçlardan olan para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha verimli çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Para, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte, paranın önemi motivasyonla sınırlıdır.<sup>158</sup>

Zira ücret artışı dönemlerinde organizasyon normal dönemden farklı olduğu vakıadır. Araştırmacılar iş motivasyonun ya da doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen motivasyonsuzluk kaynağıdır. Özellikle ülkemizde, ücretle ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazladır.<sup>159</sup>

Ancak belirtmek gerekir ki, yüksek gelir düzeyinde olan bireyler için gelir bu anlamda motivasyon aracı olmayabilir.

Her çalışanın kişisel özellikleri nedeni ile beklentileri farklıdır. Çalışanlar bilgi ve becerilerini göz önünde tutarak bir kıyaslama yaparlar. Çalışanın kendi niteliklerine eş değer ya da kendisinden daha az nitelikli insanlardan daha az ücret aldığı bilmesi, bu kişinin motivasyonunu düşürür. Bu nedenle çalışanlar ücret politikalarının adil olmasını ister.<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> Erdoğan, a.g.k., s.238-241.

<sup>157</sup> Eren, a.g.k., s. 571.

<sup>158</sup> Can, H., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1997, s.180.

<sup>159</sup> Telman, N., Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004, s.39.

<sup>160</sup> Günbayı, a.g.k., s.5.

Sonuç olarak belirtmek gerekir ki, ücret işgörenlerin motivasyon faktörü olduğuna göre, işletme içinde adil bir ücret sisteminin kurulması önemlidir.

### 3.2 Teşvik Primi

Ekonomik ödüller, işgörenleri işe özendirme ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüllerden oluşmaktadır. (Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi gibi). Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, işgörenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir.<sup>161</sup>

### 3.3 Ödüller

Çalışanın görevde gösterdiği başarısının karşılığında aldığı ekonomik ve saygınlık karşılığına ödül denir.

Ödülleri ekonomik ve saygınlık ödülleri olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

Ekonomik Ödül; işgörenlerin işe özendirilmesi ve işletmeye daha çok bağlanması amacı ile başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Ödül, çalışanın bir çabası sonucunda elde ettiği başarı değerine karşılık olarak verilen yararların tümünü anlatan bir kavramdır. Ödül, çalışanın duyduğu psikolojik hazları da içeren bir terim olmasına karşın, işletmelerde daha çok elde ettiği maddi yarar ve hizmetler için kullanılmaktadır.<sup>162</sup> Ödül konusunda önemli olan, işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ekonomik ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağıtımın yapılabilmesidir.<sup>163</sup>

Ekonomik ödüllerin dışında, çalışanların motivasyonunda önemli bir araç olan saygınlık ödülleri, yapılan işin yöneticiler tarafından takdir edilmesi sonucu bireylere

---

<sup>161</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.154.

<sup>162</sup> Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış Yönetimi, Ankara, 1982, s.130.

<sup>163</sup> Aşkoğlu, a.g.k., s.51-52.



verilen ödülleri kapsar. Saygınlık ödülleri, küçük bir teşekkürden terfi ettirmeye kadar çeşitli aşamalar için uygulanabilmektedir. Yapıları gereği, bazı insanlar, takdir ve övgüden memnun değilmiş izlenimi verebilirler. Bazı insanlar ise, bu durum kendileri için önemsizmiş tavrı takınarak açıklama yoluna gidebilirler. Buna bakarak, övgü ve takdire karşı ilgisiz oldukları sonucunun çıkartılmaması gerekir.<sup>164</sup>

Verilecek ödüller, önemli bir yenilik ya da buluş önerme, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, disiplinli davranışlar, makine ve araçları iyi kullanma gibi durumlar karşılığında olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün, zaman kaybetmeksizin, sağlanan başarıdan hemen sonra, işgörene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı ile verilen ödül arasındaki orantıdır.<sup>165</sup>

İnsanlara çeşitli ödüllerin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ama ödüller ancak şu koşullarda işe yarar;

- Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayırıcı ek bir çaba göstermeye değerlidir.
- Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.
- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmelidir.<sup>166</sup>

Saygınlık Ödülleri ise, işgörelere yöneticiler tarafından takdir edilmesi sonucu verilen manevi ödüllerdir. Teşekkürden terfi etmeye kadar birçok şekilde gerçekleştirilir.

Yapıları gereği, bazı insanlar, takdir ve övgüden memnun değilmiş izlenimi verebilirler. Bazı insanlar ise, bu durum kendileri için önemsizmiş tavrı takınarak açıklama yoluna gidebilirler. Buna bakarak, övgü ve takdire karşı ilgisiz oldukları sonucunun çıkartılmaması gerekir.<sup>167</sup>

Gösterdiği gayretten, üstün başarısından, olağanüstü davranışlarından dolayı, çalışana maddi değerden çok manevi değer kazandıran, toplum içinde kariyer sahibi

---

<sup>164</sup> Baykal, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978, s.66.

<sup>165</sup> Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s.125.

<sup>166</sup> Keenan, a.g.k., s.35.

<sup>167</sup> Baykal, a.g.k., s.66.

olmasını sağlayan ödüller, saygınlık ödülleri. Saygınlık ödülleri kapsamında, takdirname, madalya, nişan gibi çalışanın rahatça taşıyabileceği belgeler, protokolda ön sıralarda yer alma gibi durumlar, örgütte daha iyi ve rahat olan yerde çalışma gibi uygulamalar yer almaktadır. Kimi kez, saygınlık ödülü alan çalışan, aynı düzey makamlarda bulunan diğer çalışanlardan daha önce ücret ve terfi yükselmesi sağlayabilmektedir. Böylece, saygınlık ödülü, parasal ödüle dönüşebilmektedir.<sup>168</sup>

Çalışanlar işlerinde başarı sağlayınca kendilerine ilerleme olanağının sağlanmasını isterler. Çalışan belli bir statüye sahip olduğu için örgütü bir sorumluluk bilinci ile benimseyecek ve örgütün başarı ya da başarısızlıklarını aynı zamanda kendi başarı ya da başarısızlığı gibi görerek sürekli bunları daha da iyileştirme çabası içerisinde olacaktır.<sup>169</sup> En az verilen ödül ve sağlanan sosyal olanaklar kadar önemli bir güdüleyici de statüdür. Statü, “Bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır.” Çalışanın örgütte daha iyi bir statüsünün olması bu kişinin ise daha sıkı sarılmasını sağlayacaktır.<sup>170</sup>

### 3.4 Primli Sistem

İşgörenleri daha çok çalışmaya özendiren, işgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok çalışmalarını için uygulanan ek ücrettir, ancak örgüt içerisinde adil bir sistemle işlediğinde tam motivasyon artırıcı bir unsurdur.

Bu primlerin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır. İşgörelere ödenen primlerin hesaplanmasında genelde iki etken temel olarak alınır. Bunlar, işin yapıldığı zaman süresi ve verilen zaman içerisinde yapılan iş miktarıdır.<sup>171</sup>

Farklı özendirici prim sistemlerinin var olması ile beraber en çok kullanılan prim sistemleri, parça başı temeline göre ve zaman esasına göre uygulanan prim sistemleridir. Parça başı ücret uygulamasında beklenen minimum çıktıyı sağlayacak bir saatlik ücret saptanır. Standardın üzerindeki her üretim birimi için ayrıca ücret ödenir. Zaman tasarrufuna dayalı olarak hesaplanan sisteme göre ise, her işin tamamlanabilmesi için

---

<sup>168</sup> Başaran, İ. E., Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara, 1985, s.177.

<sup>169</sup> Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 1985, s.6.

<sup>170</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.512.

<sup>171</sup> Sabuncuoğlu, Z., Endüstriyel Davranışlar, Bursa, 1992, s.86.

standart bir zaman hesaplanır. İşgören, işini hesaplanan standart zamanda bitirirse normal ücret alır, daha kısa sürede bitirirse prime hak kazanır.<sup>172</sup>

Prim sistemi ister zamana ister parça başına göre gerçekleşsin, işgörende motivasyon artırır ancak zamanla işgörenin çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesi gibi sakıncalar da doğurabilir.

### 3.5 Ödeme Paketleri

Maaş ve prim dışında daha başka ödenmesi gereken şeylerde vardır. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bir ödeme paketi oluşturabilirler. Aşağıdaki noktalar insanları motive edebilir, kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar;

- i) İndirimler: Birçok şirket, işgörene kendi ürün ve hizmetlerinde %10 veya daha fazla indirim yapar; otomatik makinelerde ucuz yiyecek ve içeceklerden, şirket içindeki kafeterya ve çevredeki lokantalardaki indirimli menülerden yararlanma gibi olanaklar sağlar.
- ii) Mali Yardım: Bazı firmaların işgörene resmi ve gayri resmi olarak finansal açıdan yardım etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur.
- iii) Ücretli İzin: Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.
- iv) Hastalık Yardımı: Yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için işgörene ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok şirket hastalık yardımı sistemini işgörene hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.

---

<sup>172</sup> Yüksel, a.g.k., s.204-205.

v) Sağlık Sigortası Sistemi: Bazı şirketler önemli elemanları yada tüm elemanları için organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.

vi) Emeklilik Sistemi; İnsanların çoğu, zaman zaman gelecekleri konusunda kaygılanırlar. Yaşlı işgörenler için emeklilik planlarında yol gösteren şirketler işgörenlerin korkularını azaltır, daha umutlu ve daha tatmin olmuş işgücü yaratırlar.<sup>173</sup>

### 3.6 Güvenlik

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir doyum faktörüdür. Birçok çalışan işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğuna ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden tatmin olmasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışanın yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda çalışan emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup işe karşı olumsuz tutumlar sergileyecektir.<sup>174</sup> Çalışanların özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde veya emekli olma koşullarını yerine getirmeden işten çıkarılma endişesi taşımaları, onlarda tatminsizlik duygusunun gelişmesine yol açar. Bu bağlamda, çalışanların iş güvencesi ile genel iş davranışları arasındaki ilişki incelenilmektedir.<sup>175</sup>

İş güvencesi çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede görevini sürdürebilmesi veya çalıştığı işletmede görevini sürdürebilmesi veya çalıştığı işletmede uzun süreli çalışma imkanına sahip olması anlamında kullanılmaktadır. Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence kişilerin geleceği açısından büyük öneme sahiptir. Geleceğinden emin olmayan bir kişinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması ve yüksek performans sergilemesi mümkün değildir. Çalışanların özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde emekli olma koşullarını yerine getirmeden işten çıkarılma endişesi taşımaları tatminsizlik duygusunu yaşamalarına yol açmaktadır.<sup>176</sup>

Buna rağmen güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan öte, daha kapsamlı bir duygudur.<sup>177</sup> Çalışanlar maddi tatmine kavuşmalarına rağmen içine

---

<sup>173</sup> Işıklı, H., "Liderlik ve Motivasyona Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s.75.

<sup>174</sup> Özgen, H.-Öztürk, A.-Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2005, s.357.

<sup>175</sup> Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.390.

<sup>176</sup> Bakan, İ.-Büyükbeşe, T., "Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması" Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.23, 2004, s.37.

<sup>177</sup> Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.572.

düştükleri manevi boşluk ve tatminsizlik dolayısıyla psikolojik bunalımlarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, sadece ekonomik etmenlerin sağlanması çalışanın motivasyonu için yeterli olmamaktadır.<sup>178</sup> Şu halde, güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni artacaktır. Görülüyor ki, bu duyguyu yaratan yöneticilerdir. Şu halde güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Böylece personel ne yapacağını, nasıl yapacağını bilmediğinden şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen bir kimse durumundan kurtarılmış olacaktır.<sup>179</sup>

Çevresel güven ve özgüvende çalışanın motivasyonunu etkiler yani; bir işletmede, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını bilen bir kişinin, kendine güveni daha da artacaktır. Görevini ve onu iyi yaptığını bilememesi nedeniyle şaşkın durumda olan bir kimse ile karşı karşıya bulunduğu işi yapabilecek yetenekte olduğundan emin olmayan bir kimsenin durumu birbirinden çok farklıdır. Durumu, işi nasıl yapacağını, kiminle çalışacağını bilmeme, güvensizlik duygusu oluşturur. Yöneticilerin, astlarını ilgilendiren bilgi ve gelişmeleri onlarla paylaşmaları güvensizlik ortamının kalkmasına yardımcı olur. Bu da çalışanları motive etmede önemli bir araçtır. İşletmede, yöneticilerin astlarına, kendilerini etkileyecek değişiklikler hakkında yeteri kadar bilgi vermeleri, değişikliklerin oluşturduğu endişeyi ortadan kaldırmada en etkili yoldur. İşleri gören astlar olduğu için, onların bu çalışmalar sırasında yararlı önerilerde bulunmaları doğaldır. Onlara, değişiklikleri anlama fırsatı verilir ve kendilerini etkileyen hususlar tek tek ortaya çıkarılarak açıklanırsa, endişeler ortadan kaldırılır.<sup>180</sup>

Çalışanların çalışmadıkları durumda güvenliğinin sağlanması dışında çalışırken de kendilerini güven içinde hissetmeleri sağlanmalıdır. Bunun için, çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmesi dışında onlara iş güvenliğinin de sağlanması gerekmektedir. Örgüt içerisinde nerede, kiminle, neyi, nasıl yapacağını bilen, sonuçta ne

---

<sup>178</sup> Erkal, M. E., Sosyoloji, İstanbul, 1987, s.62.

<sup>179</sup> Eren, a.g.k., s.572.

<sup>180</sup> Eren, a.g.k., s.410.

kazanacağını bilen, sahip olduğu işin kendisine ait ve sürekli olduğunu hisseden çalışan kendini güvende hissedecektir.<sup>181</sup>

Sonuç olarak, iş güvenliği çalışanların motivasyonunu etkiler ancak tüm çalışanlar için aynı önemde değildirler. Nitelikleri fazla olanlar iş güvenliğine daha az önem verebileceklerdir. Bunun nedeni başka bir iş bulma olanakları daha fazla olduğu içindir.

### 3.7 Eğitim ve Yükselme Olanakları

Yükselme, personelin bulunduğu kademedeki daha yüksek yetki ve sorumluluk taşıyan bir kademeye geçmesidir.

İşgörenlerin eğitimi ise, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir.<sup>182</sup> Diğer bir ifadeyle, eğitim, en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla kazanılır.<sup>183</sup>

Eğitimden amaçlanan, yöneticiye kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değiştirilmesi, çalışanlarda tatminin sağlanmasıdır. Yükselden amaçlanan ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere ulaşabilmektir. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracı veya basamağıdır.<sup>184</sup>

Genel olarak eğitim düzeyi arttıkça, işten doyum düzeyinin de buna bağlı olarak arttığı gözlenebilmektedir. Ancak yüksek eğitimli çalışanların düşük ücretle çalışmaları bir doyumсузлук kaynağıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, işyerlerinden sağlayacakları fayda artmakta, buna paralel olarak doyum düzeyleri de yükselmektedir. Ancak bu durumun, yüksek ücretle desteklenmesi gerekmektedir.<sup>185</sup> Eğitim, yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir motivasyon aracı olduğu kesindir. Eğitim içerikleri, yeni

---

<sup>181</sup> Şimşek, M.Ş.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2001, s.118.

<sup>182</sup> Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler, Bursa, 1997, s.125.

<sup>183</sup> Fidan, N.-Erden, M., Eğitime Giriş, İstanbul, 1995, s.12.

<sup>184</sup> Topaloğlu M.-Koç, H., Büro Yönetimi Kavramları ve İlkeler, Ankara, 2005, s.90.

<sup>185</sup> Özgen, H.-Öztürk A.-Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002, s.340.

bilgilerin sunulması, davranış, tutumların değişiminin sağlanması ve çalışanlarda iş tatmininin sağlanması bakımından gereklidir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır.<sup>186</sup>

Diğer bir deyişle, işgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeksanlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır. Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.<sup>187</sup>

Sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına kendilerini adapte edemeyen ve bu gelişmeler karşısında kendilerini yenileyemeyen, geliştiremeyen işgörenler, bir müddet sonra işletme içinde niteliksiz eleman durumuna düşeceklerdir. İşgörenleri böyle bir duruma düşmekten korumada en etkin yol, eğitmek ve sahip oldukları bilgi ve tecrübe potansiyelini arttırmaktır.<sup>188</sup>

En iyi örgütler, işgörenlerine eğitim olanağı tanımının hem işgörelere hem de örgüte fayda sağladığının bilincinde olanlardır. İşgörelere eğitim veren örgütler işlerini daha yapıcı bir esneklikle yerine getiren işgörelere sahip olurlar. Eğitim alan işgören daha farklı ve yeni bir bakış açısı kazanır ve bunun yanı sıra kendi alanlarında çalışan bireylerle tanışıp ufuklarını genişletme fırsatına sahip olurlar.<sup>189</sup>

### 3.8 Çekici İş

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi, işin gerektirdiği kişisel özen (ihtimam), ikincisi ise, işgörenin sahip olduğu sanatkarlık ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkar bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek

---

<sup>186</sup> Ergül, H. F., "Motivasyon Teknikleri" Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, s.74.

<sup>187</sup> Eren, a.g.k., s.573.

<sup>188</sup> Aşıkoğlu, a.g.k., s.64.

<sup>189</sup> Nelson, B., Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, (Çev: S. Egeliler), İstanbul, 1999, s.74.

olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimseler, bu tip işler verildiği takdirde, işi o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır. Çekici iş ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işçiyi eğlendirecek sosyal tesisleri, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlamayı saymalıyız.<sup>190</sup>

### 3.9 Kararlara Katılma

Günümüzde ön plana çıkan önemli bir gelişme; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak insanların eğitim ve yaşam düzeylerinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler, çalışanların yönetime ve verilen kararlara katılmasını, bu uygulamanın çalışanların moral ve motivasyonuna olan pozitif etkisini önemli kılmaktadır.<sup>191</sup>

İnsanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de, personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmemek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Personelin çıkarlarını gözetilen plan ve programlar dahil onlara layık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmazsa, aksine bir lutuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilmez.<sup>192</sup>

Katılmalı yönetimin genelinde iki boyutu üzerinde durulmaktadır. Birincisi, işgörenin, işletmenin karına ve sahipliğine katılmalarıdır. İkincisi ise, örgütte alınan kararlara işgörenlerin katılımıdır.<sup>193</sup> Ancak, bugün işletmelerde katılmalı yönetim tarzı daha çok ikinci boyutu kapsamakta ve şu şekilde tanımlanmaktadır; katılmalı yönetim, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilciler aracılığıyla işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır.<sup>194</sup>

Sonuç olarak; katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çekişme isteğini azaltır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu gereksinimin doyurulması işgöreni son derece motive edicidir.

---

<sup>190</sup> Eren, a.g.k., s.573.

<sup>191</sup> Özgen, Öztürk, Yalçın a.g.k., s.40.

<sup>192</sup> Eren, a.g.k., s.577.

<sup>193</sup> Sabuncuoğlu, Z., Özkalp, E., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 1989, s.101.

<sup>194</sup> Aşkoğlu, a.g.k., s.66.



### 3.10 İletişim

İletişim gönderici ve alıcı arasında, anlamlardan sonuç çıkarma ve bilgi değişimi olarak tanımlanabilir. Örgütlerde iletişim, yöneticilerin doğru kararlar ve önlemleri alabilmeleri için gerekli bilgilerin toplanmasına, çalışanların örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikayet istek ve önerilerden yönetimin bilgi edinmesine hizmet eder. İletişimle, çalışanlar, yapılan değişikliklerden ve yeni gelişmelerden de haberdar edilmiş olurlar.<sup>195</sup> İletişim; organizasyon içinde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay veya çok yönlü olarak bilgi, emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. İletişim, örgütün can damarı olarak kabul edilmektedir.<sup>196</sup>

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı hem çalışanların, hem de yöneticilerin ise motive olmasını sağlar. Örgütü ilgilendiren konularda yetkisi oranında bilgi sahibi olmak, kolayca bu konular hakkında tartışabilmek, güçlü bir iletişim ağı sayesinde olur. Böylece iş görenlerde kendilerine değer verildiği inancı kuvvetlenirse, bireyin işine daha çok bağlanması sağlanabilir.<sup>197</sup> Örgütlerde bu denli önemli yere sahip olan iletişimin sağlanabilmesi için iletişim kanalları kullanılır. Örgütlerde iletişimin gerçekleştirildiği başlıca iki iletişim kanalı vardır. Bunlar biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim kanallarıdır.<sup>198</sup>

Biçimsel iletişim, çalışanların kişiliklerinden soyutlanmış, konular arası bir iletişim türüdür. Buna göre, biçimsel iletişim yapısı örgütlenme düzenine göre şekillenir. Biçimsel olmayan iletişim ise, çalışanlar tarafından biçimsel kurallardan çok kendiliğinden oluşan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası iletişime dayanır. Hızlı yayılması nedeniyle bu tür iletişimin henüz dedikodu biçimini almadan önlenmesi gerekmektedir.<sup>199</sup>

Örgütlerde motivasyon aracı olan iletişim özellikle iki boyutta ele alınmalıdır;

Mesajların İletilmesi: Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir.

---

<sup>195</sup> Can, H., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.340.

<sup>196</sup> Özgen, Öztürk, Yalçın, a.g.k., s.341.

<sup>197</sup> Şimşek, M,Ş.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Konya, 2003, s.133.

<sup>198</sup> Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1996, s.280.

<sup>199</sup> Can, a.g.k., s.349.

İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. İşgörenler kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İşgörenlerin bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkan belirsizlik, birtakım söylentilerin doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korku yaratır.<sup>200</sup>

Geribildirim: Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici işgörelere dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur; “ Bana karşı kayıtsız değil. Ben gerekliyim.” Gerekli olma duygusu başlı başına motive edici bir faktördür. Bireyin onaylanma ve tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilse de, edilmese de bu işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir.<sup>201</sup>

Son olarak şu noktaya değinmek gerekirse; iletişimde en etken yol, özellikle iletişimin bir şekli olan yüz yüze iletişimin bir yönü olan yüz yüze konuşmalardır ve yüz yüze konuşmalarla üstler çalışanlarına o kuruluştaki rolleri, kendilerine niçin gereksinme duyulduğu ve örgüt için önlemlerin açıklanması gerektirmektedir.

### 3.11 Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz oluşu çalışanların motivasyonlarının düşmesine yol açan faktörler arasındadır. Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla doyumsuzluk oluşturan koşullar arasındadır. Mavi yakalı çalışanların, büro ortamında çalışanlara ve yöneticilere göre işlerinden daha doyumsuz olmalarının en önemli nedeni fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklardır.<sup>202</sup>

Çalışanların hayatlarının önemli bir kısmını işyerinde geçirdikleri göz önüne alındığında, iyi çalışma koşullarının önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Diğer tatmin unsurları eşit tutulduğunda kötü çalışma koşullarında çalışan kişiler, iyi koşullarda çalışanlara göre daha az tatmin duymakta ve daha mutsuz hissetmektedirler. Kötü çalışma koşulları iş kazalarını daha da arttırmakta ve hoşnutsuzluk, stres ve yorgunluğa neden olmaktadır. Bir işyeri önce sağlam bir yapıya sahip olmalı, sonra çevre şartları ile uyum

---

<sup>200</sup> Gürgeu, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s.209.

<sup>201</sup> Hagemann, a.g.k., s.63-64.

<sup>202</sup> Telman, Ünsal, a.g.k., s.40.

sağlamalıdır. Sağlam yapı; uygun çalışma ortamı, uygun makine ve aletler (donanım), verimli, uyumlu, anlayışlı çalışan ile bunlar arasında iyi bir iletişim kurabilen yönetim olarak düşünülebilir.<sup>203</sup>

### 3.12 İş Genişletme

İş genişletme; görevlerin yatay biçimde genişletilmesidir. İş genişletme can sıkıntısını azaltmaya yönelik olduğu için işten duyulan tatmini arttırmayı amaçlar.<sup>204</sup>

İş genişletme, işgörene bir iş bütünüdür değil, içinde değişik eylem ve işlemler bulunduran bir kısmının görev olarak verilmesidir. Görevi düzenlerken, işgörenin yapabileceği ya da yapılmasını öğrenebileceği değişik türdeki eylem ve işlemler bir araya getirilir. Bu işlemler, örgütün hem dikey hem yatay düzeylerinden derlenmiş olabilir. İş genişletmenin altında yatan düşünce, insanın tek düze eylem ve işlemlerden bıkaacağı, değişik işlem ve eylem yapmaktan hoşlanacağı, bir işlemde bir işleme geçtiğinde yorgunluğunu atarak çalışma gücüne yeniden kavuşacağıdır.<sup>205</sup>

Sonuç olarak; iş genişletmenin amacı, çalışanların daha başarılı olabilmeleri için, ilave işlemler verilerek motivasyonlarının ve becerilerinin artırılmasıdır. Bu anlamda iş genişletme, çalışanların sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine birkaç iş öğrenerek daha fazla iş icra edebilmesidir.<sup>206</sup>

### 3.13 İş Zenginleştirme

İşin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamı demektir. Bu çabalar daha çok işin niteliğini değiştirme biçiminde değil, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamında anlaşılmalıdır. Çalışanlara yapacakları işin sadece icra etme değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar verildiği takdirde, çalışan hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görebilmekte ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de sırf başkalarının vermiş oldukları kararları icra etmek yerine kendi zihinsel çabaları sonucu oluşan kararlarını ifa edebilme olanağına

---

<sup>203</sup> Şimşek, a.g.k., s.65.

<sup>204</sup> Can, a.g.k., s.127.

<sup>205</sup> Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış, Ankara, 2004, s.275.

<sup>206</sup> Dolgun, U., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2007, s.132.

kavuşmaktadırlar.<sup>207</sup> Amaç, çalışanlara yapacakları işi sadece icra yanında; onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar vermektedir. Bunlar yapıldığı takdirde iş, çalışanlar açısından daha anlamlı olmaktadır.<sup>208</sup>

İş zenginleştirmeye yönelik organizasyon ilkeleri de çalışanlar açısından moral ve motivasyon seviyesini artırıcı bir etkiye sahiptir. İş zenginleştirmesi, çalışanların bazı yetenek ve kabiliyetlerini ön plana çıkarmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum özellikle iyi bir eğitim düzeyine sahip idealist çalışanlar açısından son derece önemli bir olaydır. Bununla beraber, bir işte tek düzelik var ve çeşitlendirme az ise, çalışanlar işinden sıkılır ve hemen yorgunluk meydana gelir. Bu durum başarıya, yeteneklerini kullanma ve yeniliklere açık olmaya imkan tanımadığından çalışanda doyumsuzluğa yol açacaktır. Ancak yapılan iş, çalışanın eğitim, deneyim ve becerilerinin üzerinde bir takım özellikler gerektirdiğinde, işini kendisinden istenilen şekilde yapamayan çalışan, stres ve baskı altına girecek, dolayısıyla moral ve motivasyonu kaybolacak ve şüphesiz bu durum iş yaşam kalitesinin düşmesine yol açacaktır. Bu nedenle çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun işlerde çalışması ya da var olan özelliklerini geliştirmeye çalışması onun moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli olmaktadır.<sup>209</sup>

### **3.14 Özel Yaşama Saygılı Olma**

Kişilerin işyeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin, aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık kurumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. İşgörenlerin motivasyonunda, özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur.<sup>210</sup>

### **3.15 İş Rotasyonu**

Personelin değişik zamanlarda değişik görevler yapması olarak tanımlanmaktadır. İş rotasyonu ile iş alanı yatay doğrultuda değiştirilmektedir. İş çalışan için sıkıcı olmaya başladığında, kişi benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilmektedir. İş rotasyonu basit işlerin monotonluğundan doğan can sıkıntısını azaltmakta, daha esnek iş

---

<sup>207</sup> Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, a.g.k., s.78.

<sup>208</sup> Dolgun, a.g.k., s.132.

<sup>209</sup> Özgen, H.-Öztürk, A.-Azmi, Y., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001, s.330.

<sup>210</sup> Eren, a.g.k., s.576-577.

imkanı sağlamakta ve çalışanın gizli yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Farklı işlerde çalışanlar örgütü tanıma imkanı bulmakta, böylece yaptığı işin sistem içindeki yerini ve rolünü daha iyi tayin edebilmektedir.<sup>211</sup>Ayrıca bu yolla işe gelmeyenlerin işlerinin yapılması, boş kadroların ve emeklilerin yerlerinin doldurulması gibi faaliyetler de yerine getirilebilir.<sup>212</sup>

İş rotasyonu sayesinde işgörenler, aynı işleri sürekli yerine getirmenin yarattığı monotonluk ya da motivasyon düşüklüğünden kurtulabilecektir.

### **3.16 Hizmet İçi Eğitim**

Hizmet içi eğitim, “işe girişten işten çıkışa kadar geçen süre içerisinde, kişiye işin gerektirdiği performansa ulaşabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasıdır”.

Hizmet içi eğitimden beklenen yararların başlıcaları şunlardır:

- İş verimliliğini arttırmak,
- Çalışanların performanslarını arttırarak motive olmalarını sağlamak,
- Çalışanları eğiterek üst kadrolara hazırlamak ve eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ya da hataları en aza indirmek,
- Örgütü örgüt dışından gelen değişikliklere uyumlu olabileceği şekilde esnek hale getirmek,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Kişiler arası ve bölümler arası iletişimin güçlenmesini sağlamak ve örgüt iklimini olumlu hale getirmek,
- Teknik bakım ve onarım giderlerini işleyiş gerekliliklerini göz ardı etmemek şartı ile, mümkün olabildiğince azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,
- Yöneticilerin denetleme ve gözetleme yükünü azaltmak olarak sıralanabilir.

---

<sup>211</sup> Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, a.g.k., s.77.

<sup>212</sup> Dolgun, a.g.k., s.132.

Hizmet içi eğitim sayesinde işgören, mesleğinde gelişmeleri takip ederek kendisini geliştirecek ve işinde yetenekleri daha da artacaktır. Dolayısıyla işin kalitesi artacaktır. Ve bu sayede işgörenin örgüte bağlılığı artarak daha motive olmuş şekilde çalışacaktır.

### **3.17 İş Arkadaşları**

Çalışanın içinde bulunduğu çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisi motivasyonunu etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır.<sup>213</sup> İyi çalışma arkadaşları işgörenin motivasyonunu artırır.

---

<sup>213</sup> Erdil, O.-Keskin, H.-İmamoğlu S. Z.-Erat, S., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı.5, İstanbul, 2004, s.18-26.

## II. BÖLÜM

### İŞGÖREN STRESİ

#### 1 STRES KAVRAMI

##### 1.1 Stresin Tanımı

Stres kavramı, günümüzde çok sık kullanılan, kişilerin bazı nedenlerden dolayı duyduğu memnuniyetsizliği ifade eder.

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres kavramı, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır.<sup>214</sup>

Stres kavramı ilk olarak, 1930’larda Hans Selye tarafından ortaya atılmıştır. Selye’ye göre organizmalar olumsuz duygusal ve fizyolojik olaylar karşısında ortak bir biyolojik tepki gösterirler. Bunlara “stresör” adı verilir. Stresör kaçınmak istediğimiz her şeydir.<sup>215</sup>

“Cüceloğlu’na göre stres, bireyin fiziksel ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir”.<sup>216</sup> Şimşek’e göre ise, esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti veya bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir.<sup>217</sup>

Gerilim, endişe, baskı, çelişki, çatışma, sıkıntıya düşme engellenme, zorlanma gibi sözcüklerle ve genellikle olumsuz bir içerikle özdeşleştirilen stresin her zaman kötü ve istenilmeyen bir şey olduğu da ileri sürülmemelidir. Örneğin, aşırı olmadıkça bireyin uyanık olmasını, rekabete girmesini ve öğrenmesini sağladığı için olumlu etkileri de olabilmektedir. Stresin olumsuz sonuçlarını başarısızlık, uyumsuzluk, psiko-fizyolojik

---

<sup>214</sup> Torun, A., Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara, 1997, s.43.

<sup>215</sup> Işıkhani, V., Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Ankara, 2004, s.31.

<sup>216</sup> Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul, 1994, s.321.

<sup>217</sup> Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998, s.295.

bozukluklar, tükenme ve benzeri durumlarla kendisini göstermektedir. Bunların en önemlisi kabul edilen tükenme, stresin sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve duygusal sendromdur. Bireyin kendisini olumsuz algılaması ve olumsuz iş davranışlarında bulunması ve karakterize edilmesidir.<sup>218</sup> Giderek zorlaşan yaşam koşulları, hızlı değişimin getirdiği belirsizlik ve insan ilişkilerinin değişmesi stresi arttıran faktörlerdir. Günümüzde stresin olmadığı bir yaşam ancak hayal edilebilir.<sup>219</sup> Çoğu insan motive olabilmek için belli bir miktar strese ihtiyaç duymaktadır. Olumsuz stres, çok az veya çok fazla gerilim altında olunan durumlarda ortaya çıkarken, olumlu stres ise yeterli derecede gerilim hissedip motive olunabilen durumlarda ortaya çıkmaktadır. Olumlu stres çalışanların en verimli şekilde çalışmasını sağlamaktadır.<sup>220</sup>

İş ortamındaki stres, bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan bir coşku, bir enerji şeklinde bireye fayda sağlıyorsa iyi strestir. Bu stres, bireyin örgüte bağlanmasına ve örgütün başarısı yönünde faaliyette bulunmasına olanak sağlamaktadır. Bireye baskı yaratan, sağlığı için tehdit oluşturan ve bu nedenle de denetim altına alınması gereken stres ise kötü strestir. Stresin denetim altına alınabilmesi için ilk yapılacak şey, kuşkusuz stres yaratan etmenleri tanıma ve bunları zarar vermeyecek düzeye indirgemedir.<sup>221</sup>

İş stresi bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur.<sup>222</sup>

Bir iş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü öğelerini içinde taşır. Bu nedenle, işin kendisi stres doludur. Öte yandan birçok iş tam olarak tanımlanmış değildir. Her iş birçok farklı stres faktörlerini içerebilir. Kurumsal bazda dört tür işlevsel ilişki iş ve performansla birlikte düşünülebilir. Bu dört işlevsel ilişki şöyle özetlenebilir;

1. İşin bizzat kendisi bir stres faktörüdür. Çalışan kişide, onun yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.

---

<sup>218</sup> Işıkhani, a.g.k., s.29.

<sup>219</sup> Barutçugil, a.g.k., s.409.

<sup>220</sup> Braham, J. B., Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek (Çev. V. G. Diker), İstanbul, 1998, s.46.

<sup>221</sup> Şenyiğit, G., "Çalışma Hayatında Stres" Verimlilik Dergisi, İstanbul, 2004, s.104.

<sup>222</sup> Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.278.



2. Dış çevre, aile gibi kaynaklardan doğan stres faktörleri belli bir süre sonra işte de etkili olurlar.
3. Kişi yaptığı işle birlikte bazı stresli durumları azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
4. İş başarısı ve bundaki azalma bir stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bir başka deyişle yapılan iş bir stres ölçüsü olarak da görülebilir.<sup>223</sup>

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırma sonucunda işte stresli mesleklerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.<sup>224</sup>

- Günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler; polislik, öğretmenlik, hava trafik kontrol memurluğu gibi.
- İş yerinde çalışana yeterli kontrol imkanı veremeyen meslekler; telefon operatörlüğü, kasiyerlik, sekreterlik, danışma ve şikayet servisi memurluğu gibi.)
- Fiziki şartları ağır olan meslekler; maden işçiliği, sürekli havasız rutubetli yerdeki işçilik, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği gibi.
- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler; gazetecilik, borsa simsarlığı gibi.

İnsanlar, en çok çalışma ortamında stresle karşılaşır. Stres; aşırı ses, ışık, ısı, çok fazla yada çok az denetim neticesinde ortaya çıkar. Fakat aynı stres ortamında bulunan tüm insanlar bu stresli durumda aynı tepkiyi göstermezler. İş başarıma arzusu yüksek olan bir bireyi işle ilgili kabul edilebilir bir gerilim düzeyi motive ederken, aynı durum diğer bir bireyin saldırganlık veya iş yapmaktan kaçma gibi tepkiler göstermesine neden olabilir.<sup>225</sup>

Stres, birçok araştırmacının da işaret ettiği üzere herkesin çok iyi bildiği, az ya da çok yaşadığı, bu nedenle de çok iyi anladığı ancak tanımlanması zor bir kavramdır. Bunun nedeni stresin literatürde değişik biçimlerde ifade edilmesinden kaynaklanmaktadır. Stres yerine endişe, tahrik, uyaran, zorlanma, baskı terimleri de kullanılmaktadır. Stresi genellikle iki gruba ayırarak incelemek mümkündür. Strese maruz kalan canlının verdiği cevap (tepki) ya da stresi yaratan koşullar (etki). Örnekle açıklamak gerekirse, bir kişinin stres karşısında kalp atışlarının artması, uykusuzluk çekmesi gibi verdiği tepkiler, stres

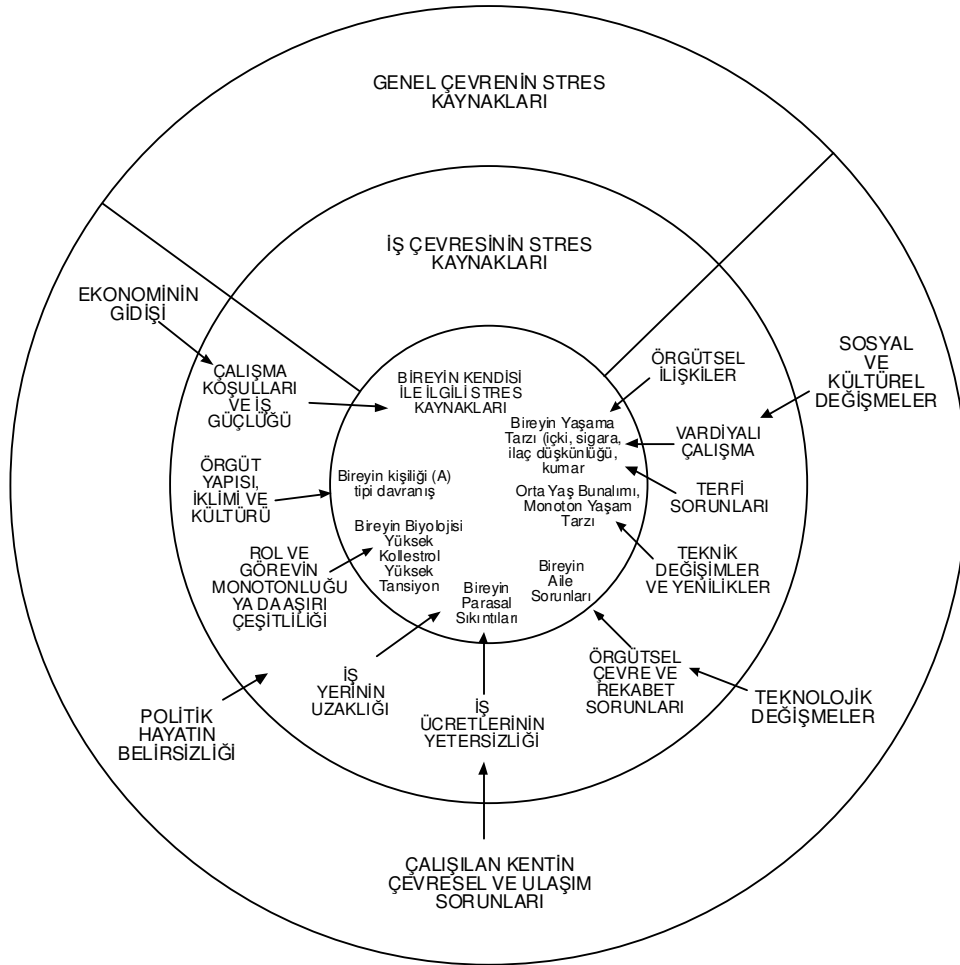
---

<sup>223</sup> Işıkhani, a.g.k., s.74.

<sup>224</sup> Baltaş, A.-Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, Ankara, 1986, s.62.

<sup>225</sup> Akgemici, T., "Örgütlerde Stres Yönetimi" Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, Sayı.1-2, Erzurum, 2001, s.302.

kavramını ifade etmek amacıyla kullanıldığında, stresin tepki biçiminden söz edilmektedir. Ancak fazla sıcak ya da gürültülü bir ortamın stres yaratıcı özelliğinden söz ediliyorsa, stresi etkileyen tarafı tanımlanıyor demektir. Günümüzde daha çok stresin etki ve tepki yönlerini birleştiren ve strese etkileşimsel yaklaşım olarak adlandırılan bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu görüşe göre, stres tepkisi bireysel ve çevresel etkenler arasındaki etkileşim sonucunda belirlenir.<sup>226</sup> Bireyi etkileyen stres kaynakları Şekil 7’de gösterilmiştir.



**Şekil 7 Birey ve Toplum Üzerinde Stres Yaratıcı Faktörler**

Kaynak: Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.293.

<sup>226</sup> Telman, Ünsal, a.g.k., s.89.

## 1.2 Örgütsel Açıdan Stres

Örgütlerde çalışan kişilerin yaşadıkları stres günümüz toplumunda önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde çalışanlar üzerinde stres yaratan çeşitli faktörler vardır. İş stresi çalışanların işlerini bozar, onların üzerinde olumsuz etkiler yaratır ve onların verimini düşürür.<sup>227</sup> Bugünün modern toplumlarında özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçiriyor. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, (işgörenden – yöneticiye kadar) zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetlerini düşünerek geçirir. Bu nedenle insanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. İş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi önemli unsurları içerdiğinden bireylerde stres yaratır. Stres çalışanların üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların verimli olmalarını engeller.<sup>228</sup> Çalışan insanlar arasında bir uyum ve dengenin kurulması, sağlıklı ast üst ilişkilerinin sağlanabilmesi, giderek hizmetin niteliğinin iyileştirilmesi de stresin bireysel ve örgütsel düzeyde daha iyi tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Günümüzde artık hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar basit bir görevde çalışmadığı hususu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Öte yandan insanlar arasında strese duyarlılık yönünden birçok farklılığın olmasına karşın, hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar katı olmadığı da anlaşılmalıdır.<sup>229</sup>

Bir organizasyondaki stres yönetimi, çalışmasının başlangıç aşaması son derece önemlidir. Örgüt çalışanları, stres yönetimi programına başlamayı diğer çalışanlar karşısında daha zayıf durumda buldukları ve karşılaştıkları sorunların üstesinden gelemediklerine dair bir sinyal olarak algırlar. İşverenler, stres yönetimine yatırım hakkında doğru kararlar verebilmek için bu konulardan haberdarlar olmalıdırlar. Çünkü, etkili bir stres yönetimi aracılığı ile çalışanların hastalığını azaltmak yada en aza indirmek, dahası işe gelmemek, erken emeklilik ile erken ölümü minimize etmek ve şirket karlarının artmasını da sağlayarak çalışanların iş doyumunu ve verimliliğini arttırmak mümkün olabilmektedir.<sup>230</sup>

---

<sup>227</sup> Tutar, H., *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara, 2004, s.225.

<sup>228</sup> Güney, a.g.k., s.317.

<sup>229</sup> Ertekin, Y., “Örgütsel ve Stres Üzerine Düşünceler” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı.1, Ankara, 1993, s.147.

<sup>230</sup> <http://www.insankaynaklari.com> (29.12.2008)

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıyadır. İş stresi oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türüdür. Palletier’e göre, iş stresi iş arkadaşları arasındaki çatışma, yönetici ile çatışma, iş doyumsuzluğu, işteki sorumlulukların fazla olması, toplumsal desteğin az olması, iş beklentilerinin belirsizliği veya zaman baskısından kaynaklanabilir. Bazı kişiler kendilerinden işlerinde beklenen performans göstermek için yeterli eğitimi almadıkları bazıları ise işlerinde yer alan durumların onların becerilerini kullanmalarına izin vermediğini düşündükleri için strese girebilirler. İş çevresinde ve bireyler arasında zaman zaman uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir.<sup>231</sup>

Çalışma yaşamında iş başarısı açısından stres olayı değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu görülür. Bu dört işlevsel ilişki şunlardır;

1. İş temel bir stres kaynağıdır ve çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.
2. İşin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte etkili olmaya başlar.
3. Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumlarında azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
4. İş başarımı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yani yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da gösterilebilir.

Bu dört işlevsel ilişkiden şu sonucu çıkarmak mümkündür; çalışma yaşamındaki stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği artırmak için çalışma yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekir.<sup>232</sup>

- Stresin herkes için aynı olduğu zannı tamamen yanlıştır. Bir insan için çok stresli olan bir olay, başka biri için hiç bir şekilde strese neden olmayabilir. Her insanın olaylar karşısındaki tavrı farklılık göstermektedir.

---

<sup>231</sup> Pehlivan, İ., Yönetimde Stres Kaynakları, Ankara, 1995, s.11.

<sup>232</sup> Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.515-516.

- Stresin daima kötü bir şey olduğu kanaati de doğru değildir. Böyle bir durumda hiçbir stresin, yani gerginliğin olmamasının, insanı tamamen mutlu ve sağlıklı yapacağı varsayılmaktadır. Oysa uygun miktarda gerilim, yaşamak için şarttır. Bir müzik aletinin tellerinin belli bir sesi çıkaracak miktarda gerilmediği takdirde, herhangi bir müziğin çalınmasının mümkün olmaması gibi, insanın da sağlıklı ve mutlu bir şekilde yaşayabilmesi için motivasyonunu sağlayacak oranda bir gerilime ihtiyacı vardır.
- Her olayda stresle karşılaşıldığı ve dolayısıyla yapılacak bir şeyin olmadığı düşüncesi de hatalıdır. Faaliyetler uygun bir şekilde planlandığı takdirde olaylar herhangi bir stres yaratmayacaktır.
- Stresle en iyi mücadele şeklinin en yaygın teknik olduğu düşüncesi de yanlıştır. İnsanların nitelikleri, yaşadıkları olaylar ve tepkilerinin birbirinden farklı olduğu gibi mücadele şekillerinin de farklı olacağı göz önüne alınmalıdır.
- Herhangi bir belirtinin görülmediği durumlarda stresin de olmadığını düşünmek hem yanlış hem de tehlikelidir. Çeşitli özellikler veya ilaçlar gibi sebeplerle, stresin belirtileri ve uyarı sinyalleri gizlenmiş veya engellenmiş olabilir.
- Sadece büyük belirtilerin dikkate alınarak harekete geçilmesi, küçük sinyallerin ihmal edilmesi ise son derece hatalıdır. Baş ağrısı, mide asidinin yükselmesi gibi küçük belirtiler hâlihazırda mevcut olan bir bozukluğun ilk habercileridir. Dikkate alınmadığı takdirde büyük sorunlara yol açmaları kaçınılmazdır.<sup>233</sup>

### 1.3 Stresin Aşamaları (Fizyolojik Stres Kuramı)

Stresin meydana gelmesi iki değişkene bağlıdır. Bunlardan biri stres kaynaklarının yoğunluk derecesi, diğeri de zamandır<sup>234</sup>. Diğer bir ifade ile “Genel Uyum Sendromu” olarak da bilinmekte ve Dr. Hans Selye (1974) tarafından ortaya atılmıştır.<sup>235</sup> Selye’de, Canon gibi “Fizyolojik Stres Kuramı” konusundaki yapılan çalışmaların öncülüğünü

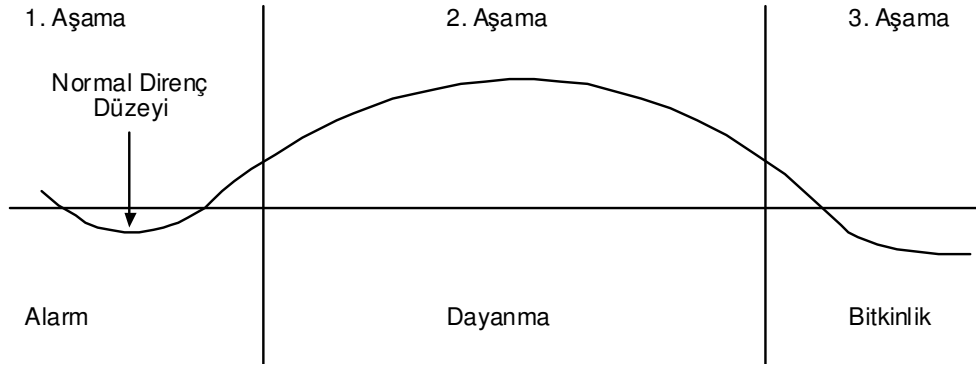
---

<sup>233</sup> Birkök, C., “Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi” Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans Metni, Adapazarı, 2000.

<sup>234</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.303.

<sup>235</sup> Can, a.g.k., s.239.

yapanlardandır. Selye, hayvanlar ile yaptığı deneylerde vücudun stres anında üç aşamada tepki gösterdiğini savunmaktadır. “Genel Uyum Sendromu, olarak nitelenen bir süreci ortaya çıkarmıştır. Buna göre, vücudumuz stres durumunda alarm, direnç ve tükenme olarak üç aşamada tepki göstermektedir.”<sup>236</sup> Bu süreçler Şekil 8’de gösterilmiştir.



**Şekil 8 Genel Uyum Sendromu**

Kaynak: Can, H., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.239.

### 1.3.1 Alarm Aşaması

Beden stresli duruma ilk tepki vermektedir. Bu ilk tepki, genellikle biyo-kimyasal biçimde kendini göstermektedir. Bu aşamada vücudun baskı altında kalması nedeni ile bazı fizyolojik değişimler görülebilir. Kısa süreli olan bu aşamada organizmanın “savaşma-kaçma” davranışına uygun düşen daha çok otomatik nitelikteki fizyolojik tepkiler görülmektedir.<sup>237</sup> Strese neden olan sebep fark edilir ve beden kendini korumaya alır. Kişi daha duyarlı, solunumu daha hızlı, kalp atışı daha sık, kaslarda gerilme gibi fizyolojik değişimler yaşanır. Bu fizyolojik değişimler; kontrolü tekrar elimize geçirmemize yardımcı olur. Birey bu durumda, doğrudan baş etme ya da savunma mekanizmaları gibi kaynaklarını kullanmaya yönelir.<sup>238</sup> Organizmanın bu durumla başa çıkabilmek için bulunduğu bu fizyolojik girişimlerin amacı mücadele ederek veya kaçarak organizmayı korumaktır.<sup>239</sup> Stres kaynağı etkisini devam ettirirse, genel uyum süreci direnç aşamasına

<sup>236</sup> Yöndem, Z. D., Kişilik Dinamikleri ve Stresle Baş Etme, İstanbul, 2006, s.17.

<sup>237</sup> Can, a.g.k., s.239.

<sup>238</sup> Yöndem, a.g.k., s.18.

<sup>239</sup> Baltaş, A.-Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 2002, s.23.

geçmektedir.<sup>240</sup> Stres faktörü ortadan kalkarsa gevşeme, uyku, sindirim, gibi durumlarla vücut hareketlerinin yavaşladığı görülür.<sup>241</sup>

### 1.3.2 Dayanma Aşaması

Birey ikinci aşamada strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayretleri ortaya koyarak stresli bir insan davranışlarını sergilemelidir ki, bu aşama direnme aşamasıdır.<sup>242</sup> Strese uyum sağladıkça direnç artar, fiziksel stres belirtileri ve diğer zorlanma işaretleri yavaş yavaş belirir. Çabalar etkili ya da etkisiz olabilir. Fizyolojik ve psikolojik kaynaklar giderek tükenir yıpranma daha belirgin hale gelir.<sup>243</sup> Stres yapıcının etkisi devam ederken “uyuma elverişli” bir durum oluşursa, direnç tepkisi ortaya çıkmakta ve kişi sistematik kontrollü davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Böylece alarm tepkisiyle ortaya çıkan özel davranışlar ortadan kalkmakta, direnç normalin üzerine çıkmaktadır. Dışarıdan normal görülen birey fiziksel olarak normal değildir. Bu evrede uzun süre kalınması bireyin, peptik ülser, yüksek kan basıncı, kardiyovasküler hastalıklar gibi hastalıklara yakalanma riskini arttırmaktadır.<sup>244</sup> Bu aşamada, organizma yapmış olduğu alarm tepkisini ortadan kaldırmakta ve stresli ortama bir tür uyum sağlamaktadır. Organizma, sanki normal koşullar altında işliyormuş izlenimi vermektedir. Gerçekte ise, organizma yorulmaktadır ve direncini yavaş yavaş kaybetmektedir.<sup>245</sup>

### 1.3.3 Bitkinlik Aşaması

Son aşama olan bitkinlik bir noktada çöküntü demektir. Bu aşamada kişi ülser, baş ağrısı, tansiyon, kalp çarpıntısı ve buna benzer bir takım rahatsızlıklarla yüz yüze gelmektedir. Bu hastalıklar kişi örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuçları beraberinde getirecektir. Bu aşama kişiyi işinde “tükenmişlik” haline iten bir durumdur. Selye, stresin uzun sürmesinin bedende sistematik yıpranmalara, hasara ve hatta ölüme yol açabileceğini belirterek, Distress ile Eustress, ayırımının yapılması gerekliliğini vurgulamıştır. “Distress (Olumsuz Stres); uzun süreli, kontrol edilemeyen, fiziksel ve psikolojik sorunlara neden olabilen baskı, gerginlik.” olarak tanımlamıştır. Selye, stresin olumsuz etkilerinin yanında güdüleyici etkisini de araştırmıştır. “Eustress (Olumlu Stres); kişiyi güdüleyen, daha iyi

---

<sup>240</sup> Aktaş, A.-Aktaş, R., “İş Stresi” Verimlilik Dergisi, Sayı.1, 1992, s.155.

<sup>241</sup> Işıkhani, a.g.k., s.48.

<sup>242</sup> Eren, a.g.k., s.303.

<sup>243</sup> Yöndem, a.g.k., s.18.

<sup>244</sup> Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.92.

<sup>245</sup> Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1998, s.321.

performans göstermeye yardımcı olan baskı gerginlik” olarak açıklamıştır.<sup>246</sup> Beden, artık stresin baskısına dayanamaz hale gelmektedir ve direncini kaybetmektedir. İlk alarm dönemindeki bazı belirtilere geri dönmektedir.<sup>247</sup>

#### **1.4 Tükenmişliğin Tanımı**

Tükenmişlik, iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik halidir. Tükenmişlik yıkıcı stresin özel bir halidir ve çoğu zaman doğrudan strese işaret etmek içinde kullanılabilir. Tükenmişlik, iş ile ilgili bir stres türü olduğundan genellikle yüksek düzeyde kişisel etkileşimde bulunan veya başka insanlara yardım etmeyi gerektiren işlerde çalışan insanlarda çok daha fazla görülür. Tükenmişlik yaşayanlar, genellikle işlerine çok fazla duygusal katkı yapmak durumunda olan insanlardır.<sup>248</sup>

##### **1.4.1 Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler**

Tükenmişlik sendromu, Herbert Freudenberger tarafından kabul edildiği gibi insanlarla yoğun ilişkide bulunanlarda ortaya çıkar. Tükenmişliğe çok sık neden olan faktörler şunlardır;

- Yetersiz ücret,
- Aşırı çalışma,
- Kariyerin sona ermesi,
- Meslektaşlarla çatışma,
- Hoşnut olmayan eğitim,
- Güçsüzlük,
- Amirle çatışma.<sup>249</sup>

##### **1.4.2 Tükenmişlik Süreci**

Tükenmişlik süreci birçok kişisel ve örgütsel sonucu da beraberinde getirmektedir. Kişisel sonuçları arasında, baş ağrısı, ruhsal dalgalanmalar, kinizm, ilaç ve

---

<sup>246</sup> <http://academic.Cuesta.Cc.Ca.Us/Wholehealth/Lecpages/str04-05>, (26.12.2008).

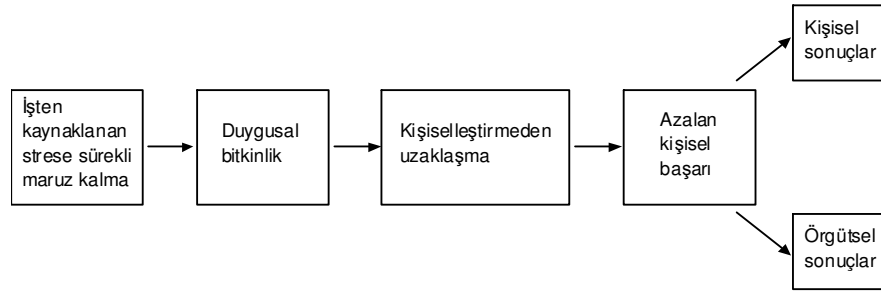
<sup>247</sup> Cüceloğlu, a.g.k., s.27.

<sup>248</sup> Can, a.g.k., s.240.

<sup>249</sup> Işıkhani, a.g.k., s.53.



alkol kullanımının artması, kendi kendini sorgulama ve önemli derecede bozulan aile ilişkileri sayılabilir.<sup>250</sup>



**Şekil 9 Tükenmişlik Süreci**

Kaynak: Can, H., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.241.

Tükenmişlik süreci birçok kişisel ve örgütsel sonucu da beraberinde getirmektedir. Kişisel sonuçları arasında, baş ağrısı, ruhsal dalgalanmalar, kinizm, ilaç ve alkol kullanımının artması, kendi kendini sorgulama ve önemli derecede bozulan aile ilişkileri sayılabilir. Tükenmişliğin örgütsel sonuçları incelendiğinde ise, işe karşı olumsuz tutum, artan oranda devamsızlık ve düşen iş verimliliği görülecektir. Yapılan araştırmalar sonucunda en stresli meslek olarak yöneticilik, öğretmenlik, avukatlık, polis memurluğu, itfaiyecilik ve bunlara benzer toplumsal içerikli ve insanlarla ilişkili meslekler, tükenmişliğin en fazla görüldüğü mesleklerdendir.<sup>251</sup>

## 1.5 Stresle Benzer Kavramlarla İlişkileri

### 1.5.1 Engellenme

Günlük konuşma dilinde “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” anlamında kullanılan bu kavram,<sup>252</sup> temel yönetim psikolojisi kaynaklarında insanların ihtiyaçlarının tatmininde ve amaçlarının gerçekleştirilmesi sırasında birtakım engellerle karşılaşmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Engellenme olayını, stres kavramının, yalnızca bir yönü olarak görmek gerekir. Yoksa engellenme ile stresin aynı anlama geldiği hatasına düşülmüş olunur. Engellenme stres gibi içinde çok sayıda ve çok çeşitli unsurlardan meydana gelen “holistik” bir kavramın sadece bir alt kısmı olabilir. Engellenme olayının kaçınılmaz bir hayat gerçeği olmasına rağmen, sanıldığı gibi her zaman zarar verdiği iddia edilemez.

<sup>250</sup> Can, a.g.k., s.240-241.

<sup>251</sup> Can, a.g.k., s.241.

<sup>252</sup> Altuğ, D., Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s.146.

Çünkü engellenme veya hayal kırıklığı, insan davranışlarına ayrı bir renk ve farklı bir karmaşıklık ilave etmektedir.<sup>253</sup>

### 1.5.2 Çatışma

Stres olayı ile çok sık anılan kavramlardan biri de çatışmadır. Çatışma kavramı, birbirine zıt veya çelişkili şekilde gelişen her türlü karşılıklı etkileşim hallerini ifade etmektedir. Çatışma bir mücadele şeklidir.<sup>254</sup> Çatışma, birbiriyle uyuşamayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği zaman ortaya çıkmaktadır.<sup>255</sup> Anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlasma ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarındandır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir.<sup>256</sup>

Psikologlar üç tür çatışma tanımlamaktadırlar;

- Yaklaşma-yaklaşma çatışması; birden fazla olumlu seçenek arasından birinin seçilmesi zorunluluğunda yaşanan çelişki,
- Kaçınma-kaçınma çatışması; birden fazla olumsuz seçenekten birinin seçilmesi zorunluluğunda yaşanan çelişki,
- Yaklaşma-kaçınma çatışması; hem olumlu hem de olumsuz yanı olan bir seçenek üzerine karar verme durumunda yaşanan çelişki.<sup>257</sup>

Türü ne olursa olsun, çatışma insanlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Çatışma ile stres kavramları arasındaki bağlantı ise sanıldığı aksine kavramların özdeşliğinden değil, çatışma durumunun stresin meydana gelmesinde önemli nedenlerden biri olmasından doğmaktadır.<sup>258</sup>

Çatışma ile stres arasındaki bağlantı pek çok zaman sanıldığı gibi, bu iki kavramın özdeşliğinden ziyade, çatışma durumlarının, stres olayının meydana gelmesine, önemli sebepler arasında yer alıyor olmasından doğmaktadır. Çatışmalar tarafından sebep olunan değişimler, stresli durumların ortaya çıkmasında etkili olan sebeplerden biridir. Çatışmalar, başlangıcı, sebepleri ve sonuçları itibariyle izlenmesi mümkün olan ve

---

<sup>253</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007, s.436-437.

<sup>254</sup> Eroğlu, a.g.k., s.437-438.

<sup>255</sup> Cüceloğlu, a.g.k., s.282.

<sup>256</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999, s.491.

<sup>257</sup> Cüceloğlu, a.g.k., s.282.

<sup>258</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.307.

genellikle de sürekliliği olmayan bir olaydır. Oysa stresin en önemli özelliklerinden birisi sürekliliğidir. Buna göre, stres boyutları ve kapsamı bakımından çatışmaları aşan ve daha başka alt unsurları da içine alan bir süreçtir.<sup>259</sup>

### 1.5.3 Endişe

Stres ile ilişkileri bakımından en sık anılan kavramlardan biri de endişedir. Psikolojik bir kavram olarak endişe, kişilerin yaklaştığını hissettikleri tehlikeler ve zararlı etkenler karşısında derin bir emin olmama duygusuna kapılmalarıdır. Endişe ile stresin ilişkisinde, diğer benzer kavramlara göre, daha sıkı bir bağıntının olduğu görülmektedir. Sonuçları bakımından, endişe ile stresi birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Fakat stres, endişe kavramını da içine alacak ölçüde geniş kapsamlı bir olaydır.<sup>260</sup>

## 2 İŞGÖRENLERİN STRES KAYNAKLARI

İnsanların fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozarak, strese yol açan etkenlerin önemli bir kısmı iş hayatından kaynaklanmaktadır. Çalışma hayatındaki stres etkenlerinin tamamını ortaya koymak mümkün olmamaktadır.<sup>261</sup>

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir. Ayrıca tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilmektedir.<sup>262</sup>

Örgütsel stres kaynaklarının çok fazla tasnif edildiği görülmektedir. Özellikle iş hayatını etkileyen birçok faktörün stres kaynağı olarak değerlendirilmesi mümkün olduğu için tasnif çok detaylara kadar bölünmüştür. Çalışma ortamının strese her zaman elverişli olduğu bilinmektedir. Bir işte bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratabilmektedir. Açıkçası işin her yönü strese gebedir. Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok

---

<sup>259</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007, s.437-438.

<sup>260</sup> Eroğlu, a.g.k., s.438-440.

<sup>261</sup> Eroğlu, a.g.k., s.454.

<sup>262</sup> Ertekin, Y., Stres ve Yönetim, Ankara, 1993, s.7.

fazla ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da çok az denetim insanlarda strese yol açabilmektedir.<sup>263</sup>

**Tablo 2 Örgütsel Stres Kaynakları Tablosu**

<b>YÖNETSEL POLİTİKALAR ve STRATEJİLERİ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rekabetçi baskılar</li><li>• Küçülme</li><li>• Başarıya göre ücretlendirme planları</li><li>• Bürokratik kurallar</li><li>• İş rotasyonu ve vardiya</li><li>• Gelişmiş teknoloji</li></ul>
<b>ÖRGÜTSEL YAPI ve TASARIM</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Merkezileşme ve aşırı biçimsellik</li><li>• Hiyerarşik çatışma</li><li>• Yüksek düzeyde uzmanlaşma</li><li>• Rol karmaşıklığı ve rol çatışması</li><li>• Yükselme fırsatı olmaması</li><li>• Kısıtlayıcı ve güven vermeyen örgüt kültürü</li></ul>
<b>ÇALIŞMA KOŞULLARI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kalabalık çalışma ortamı</li><li>• Aşırı gürültü, sıcak ya da soğuk</li><li>• Zehirli kimyasallar ya da radyasyon</li><li>• Hava kirliliği</li><li>• Keskin koku</li><li>• Tehlikeli ve güvenli olmayan çalışma şartları</li><li>• Yetersiz aydınlatma</li><li>• Fiziksel veya zihinsel zorlanma</li></ul>
<b>ÖRGÜTSEL SÜREÇLER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yalnız yukarıdan aşağıya iletişim</li><li>• Sıkı kontrol</li><li>• Performansa dair zayıf ve yetersiz geri bildirim</li><li>• Merkezi karar alma</li><li>• Karar verme sürecine katılımın az olması</li><li>• Cezalandırıcı değerlendirme sistemleri</li></ul>

Kaynak: Can, H., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.247.

Örgütsel stresin kontrolünde önemli bir görev, dış çevresel kaynakların etkilerinin azaltılmasıdır. Ekonominin düzelmesinde, enflasyonun gelir dağılımı adaletsizliğinin kontrol edilmesinde, faiz politikalarının normal düzeylere indirilmesinde ve diğer ekonomi

<sup>263</sup> Balcı, A., Öğretim Elemanlarının İş Stresi ve Uygulama, Ankara, 2000, s.4-5.

politikalarında kararları veren ve uygulayan hükümetler daha ciddi, tarafsız ve köklü yapısal tedbirler almalıdır.<sup>264</sup>

## 2.1 İşin Yapısı İle İlgili Stres Kaynakları

Her türlü işin belirli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak stres faktörü haline getirmektedir. Bir işin stres faktörü olmasına hem bireyden hem de işin niteliğinden kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır.<sup>265</sup> Bir iş zorluk, karmaşıklık ve iş yükü öğelerini içinde taşımaktadır. Bu nedenle de işin kendisi bir stres faktörüdür. Ancak, bazı işler doğası gereği diğer işlere göre daha fazla stres faktörü barındırmaktadır.<sup>266</sup> Çalışanların görev yapısına ilişkin algı, beceri ve tutumları, örgütsel davranışın etkili ve başarılı olmasında büyük rol oynar. Görev, örgütte bir işgörenin üretim süresince yapacağı işlem ve eylemleri anlatır. Görevlerin belirlenmesi, personelin belli kurallar içerisinde hareket etmesini sağlar. Dolayısıyla hem görev hem de görevin bağlı olduğu yan, alt ve üst görevler, çalışanların davranışlarını etkiler. Görevle ilgili sorunlar işgörenden yoğun ve sürekli bir stres yaşamalarına neden olabilir.<sup>267</sup>

İşin özellikleri ile ilgili stres faktörleri incelendiğinde iş beraberinde sorumluluk ve risk gerektirdiğinden her işin belli ölçülerde stres yarattığı gözlenmiştir. İşin niteliği ile ilgili ve stres yaratan faktörler şu şekilde sıralanabilir; ücret düzeyi, kontrol alanı, çalışanların eğitim düzeyi, iş yoğunluğu, iş yükü, işin çok yönlü ve monoton olması, işten duyulan iş tatmini, işin zihinsel ve bedensel yorgunluğa neden olmasıdır.<sup>268</sup>

Yapılan iş, işin özellikleri ve çalışma şartları personelde stres yaratan önemli örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler aynı zamanda çalışanların işlevsel çevresini de oluşturmaktadır. Bu işlevsel çevre, yapılan işin yapısını, amirlerin astlarını etkileme güçlerini ve üretim biçimiyle yakından ilgili olan her şeyi kapsamaktadır.<sup>269</sup>

Çağımız değişim çağıdır ve değişiklikler, yeni teknolojiler ve teknikler çok sıklıkla ortaya çıkmaktadırlar. Yeniliklerin bu kadar çok olması çalışanları zorlayan bir durumdur. Çalışanlar sürekli olarak etraflarındaki yeniliklere adapte olma kendilerini yeni

---

<sup>264</sup> Eren, a.g.k., s.310.

<sup>265</sup> Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, 2000, s.242.

<sup>266</sup> Ertekin, a.g.k., s.52.

<sup>267</sup> Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s.321.

<sup>268</sup> Tutar, H., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2004, s.228.

<sup>269</sup> Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.520.

ekipmanlara ve sistemlere alıştırma durumunda bulmaktadırlar. Bu durum ise, bireylerin hızlı bir biçimde eskimelerine neden olmaktadır. Kişi kendini sürekli olarak yenilemek zorunda olduğu bu dünyada tehdit altında hissetmektedir. Bu durumda yapılacak en önemli şey ise çalışanlara yeterli eğitimin sağlanmasıdır. Aksi takdirde çalışanlarda stres ortaya çıkmaktadır. Yeni teknolojilere yabancı kalan ve kendilerini adapte edemeyen bireylerde görevlerini yapmama ve kendilerini eksik hissetme duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu durum ayrıca yöneticileri de baskı altına almaktadır. Teknoloji ile ilgili diğer stres yaratan durumlar şunlardır; artan endüstriyel otomasyon, işin kolaylaştırılması ve devamlı tek düze bir biçimde işleme, ağır işyükü.<sup>270</sup>

### 2.1.1 İş Yoğunluğu ve Monotonluğu

İş yükü, miktar ve özellik açısından ele alınıp incelenmektedir. Miktar açısından iş yükü, kişinin yapabileceğinden çok işe sahip olmasıdır. Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri, uygun dinlenme molalarının olmaması gibi faktörler çalışanlarda bir stres durumu oluşturmaktadır. Özellik açısından iş yükü ise, işin zor olması veya iş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. Yapılan işin devamlı dikkat istemesi, üst düzeyde kararlar vermeyi gerektirmesi veya karmaşık bilgiler içermesi de işgörenlerde stres yaratabilmektedir. Yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün biyokimyasal değişmelere neden olduğunu doğrulamıştır.<sup>271</sup> Yapılan iş veya görevin, ağır veya aşırı olması, büyük ölçüde izafi ve subjektif bir husustur. Hem iş örgütünde, normal çalışma saatleri içerisinde yapılacak işlerin miktarıyla ilgili belirli bir kanaat ve bu anlayışa uygun olarak tatbik edilen bir uygulama mevcuttur. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında, bir ferdin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, bu optimal ve ideal ölçülerin üzerinde olsa, o zaman durumu aşırı iş yükü şeklinde ifade etmek mümkündür.<sup>272</sup>

Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde bir işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya iş standardının yüksek olması anlamına gelmektedir. Aşırı iş yükü yanında, yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Aşırı iş yükü çeşitli bedensel ve davranışsal bozukluklara yol açmaktadır.

---

<sup>270</sup> Suthreland, V.J-Cooper, C.L., Understanding Stres a Psychological Perspetive for Health Proffessionals, Chapman and Hall, 1990, s.38-39.

<sup>271</sup> Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s.321.

<sup>272</sup> Eroğlu, a.g.k., s.454-455.

Söz konusu bozukluklar, işle ilgili nitel yüklenmeden de kaynaklanabilmektedir. Örneğin; bir iş için gereken yeterlilikte olmayan bir kişinin o işi yapmaya çalışması kendisinde stres yaratabilir. Bazen yeterli bilgi ve yeteneğe sahip kişiler bile, bir işi başarmada çeşitli zorluklarla karşılaşabilmekte dolayısıyla bu durum strese neden olabilmektedir.<sup>273</sup>

Uzmanlar en iyi performansın ve bireyin kendini en rahat hissettiği düzeyin, stresin optimal düzeyde bulunduğu durumlarda oluştuğunu belirtmektedirler. Bu nedenle de iş yükünün optimal düzeyde tutulması çok önemlidir.<sup>274</sup>

İşgörenlerin işlerinin çokluğu kadar yaptıkları işlerin ve görevlerinin az oluşu da stres nedeni olabilmektedir. Aşırı iş yükünde olduğu gibi az iş yükü de niteliksel ve niceliksel olarak ayrılabilir. Niteliksel iş yüküne göre, zamanın çoğunu oturarak geçiren, çok az iş yapan iş görenlerin çoğu can sıkıntısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar.<sup>275</sup> Aşırı iş yükünün yanında az iş yapmada stres yaratabilir. Çünkü birey örgüte yararlı olmadığını düşünebilir. Bir işin başarımı için tahsis edilen zamandan daha çok zamana ve güce gerek duyulması, işin gereklerinin bireyin yeteneğini ve beceri düzeyini aşması bireyde strese yol açar. Bazı işlerde çalışanlar yoğun bir iş baskısı altında iken bazı iş yerlerinde çalışanlar kendi iradeleri dışında fazla mesai yapmak durumunda kalmaktadırlar.<sup>276</sup>

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının yarattığı yorgunluk ve bıkkınlık durumuna monotonluk denilmektedir. Sanayide makineleşme aşırı işbölümü yaratmıştır. İş bölümünün teknik yönden bazı üstünlükler sağlasa da, sağladığı bazı kötü etkiler de bulunmaktadır. Bu kötü etkilerin başında monotonluk gelmektedir. İş yerinde monotonluk dört ana nedenden kaynaklanmaktadır:

- İşin özellikleri, otomatik ve otomatik olmayan işler monotonluk bakımından da farklılık göstermektedir. Devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monotondur. Otomatik olmayan işler, çeşitli hareketleri kapsadığından ve dikkat gerektirdiğinden bu işlerde monotonluğa yer yoktur.

---

<sup>273</sup> Işıkhani, a.g.k., s.98.

<sup>274</sup> Özkalp, E.-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 1996, s.64.

<sup>275</sup> Özkalp, E.-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.436.

<sup>276</sup> Joseph C.-Sanders, D. L.-Knoblett, J. K., "Stress and Stress Management in Public Accounting" The CPA Journal, 1995, s.46.

- İşçinin monotonluğa karşı duyarlılığı, zeka seviyesi arttıkça monotonluğa karşı gösterilen duyarlılık da artmaktadır.
- İş yerinin manevi ortamı, örgüt içerisinde neşeli bir ortamın olması, insanların birbirleriyle üzüntülerini, neşelerini ve kederlerini paylaşmaları monotonluğa engel olmaktadır.
- İşçinin psikolojik durumu, işin çalışana zevk vermesi ya da monoton gelmesi, kişiye, yere ve zamana göre duygusal hayatın dinamizmine göre değişmektedir.<sup>277</sup>

İşlerin monotonluğa dönüşmesi ve yoğun sıkıntı çalışanlarda gerginlik yaratabilir. Bu nedenle, ılımlı bir düzeyde stres yaşamak monoton ve tekdüze bir çalışma yaşamını engelleyerek çalışan üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır.<sup>278</sup>

Günümüz iş hayatında giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte, insanın yaratıcılığını köreltmekte ve monotonluğunu arttırmaktadır. Bu durum ise, çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. İşin sıkıcı olması, uzun çalışma saatleri ve fazla iş yükünden daha çok strese neden olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.<sup>279</sup>

Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendini işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerinde etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır. Bunlardan bazıları, hemen her insanda görülen basit davranış bozuklukları olmakla birlikte, bazıları tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik durumlardır.<sup>280</sup>

Baskılı sorumluluklar, uzun çalışma saatleri, aşırı iş yükünün yanında iş monotonluğu da stres nedeni olarak önemli bir faktördür. Çünkü psikolojik açıdan tekdüze çalışma düzeni işgörende sinirsel gerilime neden olabilmekte ve işgöreni bezginliğe götürebilmektedir.<sup>281</sup>

---

<sup>277</sup> Eren, a.g.k., s.253-257.

<sup>278</sup> Gümüştekin, E.-Öztemiz, G.-Bircan A., "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.14, s.286.

<sup>279</sup> Güney, a.g.k., s.321.

<sup>280</sup> Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, 2000, s.242.

<sup>281</sup> Pehlivan, a.g.k., s.27.



Monotonluğun insan üzerindeki etkisi karşımıza umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme veya saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal sorunlar olarak çıkabilmektedir.<sup>282</sup>

### **2.1.2 Tehlikeli Çalışma Koşulları**

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken işgörenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir, ya da asgari düzeydedir. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içerisinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar. Çalışan insanların, iş yaparken başka şeyler düşünüp hayal etmeden, her an aşırı dikkatli olmaları ise işte bıkkınlık ve yorgunluk yaratır. Kaldı ki, işgörenlerin, çok yönlü birçok sorunla karşı karşıya iken, devamlı olarak aynı derecede dikkatli olmaları da mümkün olmamaktadır.<sup>283</sup> Çalışma ortamı ve koşulları, çalışanların özlem, istek, gereksinim ve beklentilerini yanıtladığında çalışmak keyifli olurken, çalışma ortamı ve koşulları özlemleri, istekleri, gereksinim ve beklentileri karşılamadığında, eziyete, angaryaya dönüşebilmektedir.<sup>284</sup>

### **2.1.3 Bürokrasi**

Bürokratik yapıdan kaynaklanan birçok insani sorundan bahsetmek mümkündür. Böyle bir yapıda samimiyet yerine resmiyet, yüz yüze ilişki yerine evrak geçer. Yöneticinin karşısında canlı bir insan değil, içinde çeşitli evraklar ve deliller bulunan birer dosya vardır. Çalışan insanı duygusuz olarak kabul eden bürokratik yönetim, yönetilenleri bu özelliği ile adeta yok etmektedir. Bürokratin gözünde çalışan, bir dosya olarak görülürken, bürokratin kendisi de, dünya ile ilişkilerinde işinin nesnesi olmaktan öteye geçen bir kimliğe bürünmektedir.<sup>285</sup>

### **2.1.4 Ücret Yetersizliği**

Ücret yetersizliği, çalışanların yaşadığı en önemli stresördür. Yetersiz kazanç, çalışanın ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, anlamına gelir. Ailenin tatil ve boş

---

<sup>282</sup> Tutar, a.g.k., s.242.

<sup>283</sup> Eroğlu, a.g.k., s.458-459.

<sup>284</sup> İncir, G., "Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler" Verimlilik Dergisi, Sayı.3, İstanbul, 2002, s.69.

<sup>285</sup> Yeniçeri, Ö., "İnsani Sorunlar ve Yönetim" Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl.1, Sayı.1, Niğde, 1996, s.18.

zamanlarını geçirmesi ve kendileri için asgari şartları sağlaması fazla mesaiye ve gece mesailerinden sağlanacak ek gelirlere bağlı olacağı için bu durumdan aile hayatı ve sosyal hayat büyük zarar görecektir.<sup>286</sup>

Çalışanların ücret konusunda iki temel düşünceleri vardır. Birincisi, kazanç sağlama, ikincisi ise, yapılan işin karşılığı olan hakkını almaktır. Bu her iki düşüncede insanlarda doyum yaratır. Kazanç sağlama, çalışanları işlerinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten önemli bir etkidir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır. Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin yetersiz olması, işgörenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturamayacağı anlamına gelir. Bireyin kendisi ve ailesi için gerekli olan asgari yaşam şartlarını sağlaması, bir yerde fazla mesai ve gece çalışmalarından sağlanacak ek gelirlere bağlıdır.<sup>287</sup> Dill ve Feld, “paranın” stresin oluşmasında güçlü bir etken olduğunu açıklamış ve düşük gelirli gruplarda, mali güçlüklerin, güvensizliği ve belirsizliği arttırarak ruh sağlığını bozduğunu ileri sürmüşlerdir.<sup>288</sup>

Günümüzde ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Çünkü birçok insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kalmıştır. Bu da bireylerin ailevi etkinlikleri ve dinlenme için ayırdıkları zaman azalmıştır. Dolayısıyla aşırı çalışma yükü çalışanları birinci işlerinde daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır.<sup>289</sup>

Ücretlerinin beklenenden az olması, yetersiz zamlar ya da ikramiyeler, işgörenlerin enflasyon karşısında satın alma gücünü kaybetmelerine, parasal yükümlülüklerini tam olarak ve zamanında yerine getirememelerine neden olmaktadır. Bu takdirde, kişilerin hayal kırıklığı ve bunalıma girmeleri, ek iş aramaları, özellikle geceleri ek işlerde çalışma zorunlulukları ya da en azından cumartesi ve pazar günleri çalışma mecburiyetleri ile karşılaşmaktadır. Ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla çalışmak zorunda kalan insanların zorlanmaları, yorgunluklarını atamamaları,

---

<sup>286</sup> Işıkhan, a.g.k., s.104.

<sup>287</sup> Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.521.

<sup>288</sup> Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s.322.

<sup>289</sup> Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.521.

sağlıklarının bozulması ve hastalanmaları iş baskı ve gerilimlerinin yarattığı bir sonuçtur.<sup>290</sup>

Bir çalışanın ürettiği değer ile bunun karşılığında aldığı ücret arasındaki ilişki ticari bir işletmenin temel fonksiyonudur. Ancak, çalışanın ücretini arttırarak hayat şartlarını yükseltme çabası ile işletmelerin en az maliyetle en çok “kâr” ı elde etme amaçları çatışmadır. İş hayatındaki streslerin bir kısmı da bu çatışmalardan doğmaktadır. İşgörenler açısından düşük ücret, kötü evde yaşamak, yetersiz beslenmek, çocuklara iyi bir eğitim sağlayamamak, zor günler için tasarruflar yapamamak veya hiçbir zaman borçtan kurtulamamak gibi sonuçlar doğurmakta, bu durumda uzun vadede iş görenin ruh ve beden sağlığı üzerinde olumsuz neticeler verebilmektedir. Sebep olduğu sonuçlar bir yana, kendisi bile başlı başına bir stres kaynağı olabilmektedir.<sup>291</sup>

### 2.1.5 Vardiyalı Çalışma

Çalışma yaşamında vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmet üretiminin kesintiye uğramaması bakımından önemli olan, dönüşümlü bir çalışma sistemidir.<sup>292</sup>

İş hayatındaki vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmetlerin üretiminin kesintiye uğramaması bakımından öngörülmüş ve uzun yıllar her toplumda uygulanmakta olan bir nöbetleşe çalışma sistemidir. Vardiyalı çalışma düzeni, fertler üzerinde fizyolojik ve psiko-sosyal etkilere yol açmaktadır. Bir defa, günlük çalışma saatlerinin değişikliği organizmanın özellikle uyku ve beslenme alışkanlıklarını değiştirmektedir. Her vardiya değişiminde fizyolojik olarak insan vücudu belirli bir uyumsuzluk çekecektir. Mesela, gece vardiyasında çalışanlar, normal beslenmeden ziyade, çay, kahve, alkol, sigara gibi maddelere ağırlık verebilirler. Bu maddeler ise, genel bir iştahsızlık yaratarak, harcanan enerjinin yemlenmesini sağlayacak sağlıklı beslenmeden uzaklaştıracaktır.<sup>293</sup>

Vardiya çalışması yaygın olarak ulaşım, iletişim, sağlık, güvenlik, kimya, kağıt, cam endüstrisi gibi hizmet ya da üretimin ekonomik ve kamusal açıdan sürekliliğine gereksinim duyulan ve gelişen teknolojiye koşut olarak hızla değişen, üretim donanımının bir an önce amorti edilmesi zorunluluğu olan sektörlerde uygulanmaktadır.<sup>294</sup>

---

<sup>290</sup> Eren, a.g.k., s.296-297.

<sup>291</sup> Baltaş, Baltaş, a.g.k., s.82.

<sup>292</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.324.

<sup>293</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007, s.457.

<sup>294</sup> Yüksel, a.g.k., s.50.

Ancak, vardiyalı çalışma düzeni insanın biyolojik etkinliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Uykusuzluk, sindirim bozukluğu, iştahsızlık gibi biyolojik ritmi ile çelişen bir takım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.<sup>295</sup>

İnsanların sosyal hayatı olduğu kadar özel hayatını da şekillendiren çalışma saatleri düzenlemesini, doğal olarak uyku zamanları, sosyal yaşam düzeni ve genel yaşam biçimi belirlemektedir. Bu nedenle, gece vardiyası gibi geleneksel saatlerin dışındaki çalışma düzenlerinin uygulanması doğal olmayan bir durumdur. Bu ise, örgütsel açıdan strese neden olacak pek çok zararlı etkene yol açabilir. Çalışma saatlerinin yönetici ve çalışanların sağlıkları üzerindeki etkilerini inceleyen araştırma bulgularına göre vardiyalı çalışma; bireyin vucut sıcaklığını, metabolizmasını, kan şekerini ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Hastalık raporları incelendiğinde, vardiyalı çalışanların gündüz çalışanlara göre mide ve bağırsak bozukluklarından ve yorgunluktan daha fazla yakındıkları gözlenmektedir.<sup>296</sup>

### **2.1.6 Çalışma Saatlerinin Uzunluğu**

Çalışma saatlerinin uzun olması, çalışanların hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulmalarına hem de yaşamın diğer alanlarına ayırabilecek zamanın kullanımını olumsuz yönde etkilediği için bireylerde stres yaratır. Özellikle fazla mesai ve vardiya sistemi, çalışanlarda stres yaratan temel faktörlerdir.<sup>297</sup>

### **2.1.7 Çalışma Koşulları**

Bireyin iş çevresinin en önemli stres kaynaklarından biri çalışma koşulları ve iş gücüne ilişkindir. Çalışma koşulları ve iş yerinin arz ettiği kaza ve hastalık tehlikeleri, mikroplu, aşırı nemli veya zehirleyici ya da boğucu gazlar ile dumanların varlığı veya oluşma tehlikesi bireyin sürekli harekete geçebilecek alarm ve korku içinde yaşamasına sebep olabilecektir.<sup>298</sup>

Çalışma şartları, bir işgörenin işini yaparken, örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır.

---

<sup>295</sup> Ertekin, a.g.k., s.56.

<sup>296</sup> İncir, G., “Çalışma Hayatında Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri” Verimlilik Dergisi, Sayı.3, İstanbul, 1993, s.59-85.

<sup>297</sup> Eroğlu, a.g.k., s.322.

<sup>298</sup> Eren, a.g.k., s.295.

Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri iş yerine geliş – gidişler, gürültü, ısı, aydınlatma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast- üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi, çalışma hayatının bütün yönlerini çalışma şartları kavramı içerisinde kısmen ele alınmış bu hususların, işgörenler tarafından yeterli görülmemesi, bunların her birinin bir stres etkeni olarak algılanması ve yorumlanmasına sebebiyet verecektir.<sup>299</sup> Çalışma koşullarının, çalışanların iş temposunu ve isteklerini arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Çalışma ortamının ergonomik biçimde düzenlenmemesi, çalışanların kısa sürede yorulmalarına, işten tatmin olmamalarına, çalışma ortamından uzaklaşmalarına ve bütün bunların sonucunda verimli çalışmamalarına neden olacak ve stres yaratacaktır.<sup>300</sup> Çalışma ortamının işin istenilen düzeyde yapılması için düzenlenmemesi, çalışanların kısa sürede yorulmalarına, işten tatmin olmamalarına, çalışma ortamından uzaklaşmalarına ve verimli çalışmamalarına neden olmaktadır.<sup>301</sup>

Bir başka deyişle, çalışma ortamının, işin istenilen düzeyde yapılması için, düzenlenmemesi, çalışanların kısa sürede yorulmalarına, işten tatmin olmamalarına, çalışma ortamından uzaklaşmalarına ve verimli çalışmamalarına neden olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında kişinin stressiz olması mümkün değildir.<sup>302</sup>

## 2.2 Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri

Karar verme, müzakere ve iletişim sürecine katılım eksikliği, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunun olmaması, potansiyel bir stres kaynağıdır. Sutherland ve Cooper, rol belirsizliğinin önemli bir stres faktörü olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre, kişi işyerinde görevini yerine getirmek veya görevi ile ilgili yeterli bilgiye sahip değilse, bu durum bir stres kaynağı olabilir. Stres açık olmayan amaçlardan kaynaklanabilir. Örgütlerde karara katılmama durumu da önemli bir stres kaynağıdır. Karara katılımın sağlanması durumunda iş tatmini yükselir, iş ile ilgili tehditler hissedilmez, bireyin kendine karşı olan saygısı ve güveni artar, niteliklerini artırır ve bunları iyi kullanır.<sup>303</sup>

---

<sup>299</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.326.

<sup>300</sup> Can, a.g.k., s.244.

<sup>301</sup> Tutar, H., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2007, s.241.

<sup>302</sup> Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s.323.

<sup>303</sup> Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.158.

### 2.2.1 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Bireyin, bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özelliklerinin uymaması gibi durumlarda rol belirsizliği görülür. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritenin sınırları, şirket kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur.<sup>304</sup>

Bireyin görevine bağlı olarak birbiriyle çatışan roller arasında seçim yapması ve hangisini seçeceği konusunda kararsızlık yaşaması durumunda ortaya çıkan rol çatışması önemli bir örgütsel stres kaynağıdır. Kahn ve arkadaşları rol çatışmasının iş doyumunu ve örgüte duyulan güveni azaltıcı bir faktör olduğu saptamışlardır.<sup>305</sup> Bireyin birden çok üste bağlanması, farklı iki veya fazla işi yüklenmesi, işini yaparken hissettiği baskı, kişinin işini bitiremeyeceği endişesi, bireyin almış olduğu bilgi ile bireyin rolünü yeterli biçimde yerine getirebilmesi için gerekli performansın olmayışı strese neden olmaktadır.<sup>306</sup>

Rol çatışması da kişisel çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden birisidir. “Rol çatışması herhangi bir rolü oynayan birey, birbiriyle yarışan beklentilerle karşılaştığında ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması; iş görevleri, kaynaklar, kurallar, politikalar ve diğer bireyler arası uyumsuzluğu içermektedir”.<sup>307</sup>

Rol çatışması çeşitli bireylerin iş gereklerinin çatışması ile olabilir. Bundan başka gene bazı bireyler sevilmeyen görevleri yapmak zorunda bırakabilirler. Ya da yine başka bazı bireyler iş şartnamesine uymazlar ve işlerinin gereklerini yerine getirmezler. Bu durumlarda ise, stresin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu gibi durumlar ayrıca kişinin işten daha az tatmin olmasına sebep olur ve bu da işle ilgili gerilimi artırır.<sup>308</sup>

---

<sup>304</sup> Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994, s.89.

<sup>305</sup> Akat, İ.-Budak, G.-Budak, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994, s.348.

<sup>306</sup> Işıkhan, a.g.k., s.107.

<sup>307</sup> Seval, H., “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi” Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.15, Ankara, 2006, s.247.

<sup>308</sup> Tutar, H., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2004, s.231.

Rol çatışması, işletmede çalışan veya yöneticisinin hangi rolü yapacağını şaşırmasından ileri gelen kararsızlığı giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır. Genel olarak işletmelerde rol çatışmasının beş türde ortaya çıktığı görülmektedir;

- a. Gönderici İçi Rol Çatışması: Rol göndericilerden birinin, bireye gönderdiği roller arasında zıtlık veya çelişki bulunması ile bireyin bu rollerin hangisini oynayacağını bilememesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- b. Göndericiler Arası Rol Çatışması: Rol göndericilerden iki yada daha fazlasından bireye gönderilen roller birbirinden farklı olduğunda bireyin performansını nereye ve öncelikle hangi talebe yönlendireceğini bilememesi ile ortaya çıkmaktadır.
- c. Roller Arası Çatışma: Bireye gönderilen roller birbirine zıt olduğunda, birey sıkıntı içine girmektedir. Sık sık seyahate çıkmak durumunda olan yöneticinin, çocuklarından tepki almasıyla içine düştüğü sıkıntılı durum bu tür çatışmanın bir örneğidir.
- d. Bireyle Rolün Çatışması: Bireye gönderilen rol, bireyin karakterine ve geliştirdiği değerlere uymadığında birey rolü gerçekleştirip gerçekleştirilmekte kararsızlığa düşmektedir. Örneğin, kendisini dürüstlikle nitelendiren bir pazarlama personelinin hiç de uygun olmayan bir malı pazarlamak durumunda kalması, bu kişinin kendisine olan özsaygısını yitirmesine neden olacaktır.
- e. Rol Yüklenmesi: Gönderilen roller bireyin gücünün yetemeyeceği nitelik ve niceliğe ulaştığında birey, altından kalkamadığı bu rol yüklemesi karşısında strese girmektedir. Burada roller birbiriyle çatışmamakta, birey, zaman fiziksel veya zihinsel kapasite yetersizliği nedeniyle söz konusu rolleri yapamayacağını düşünmektedir.<sup>309</sup>

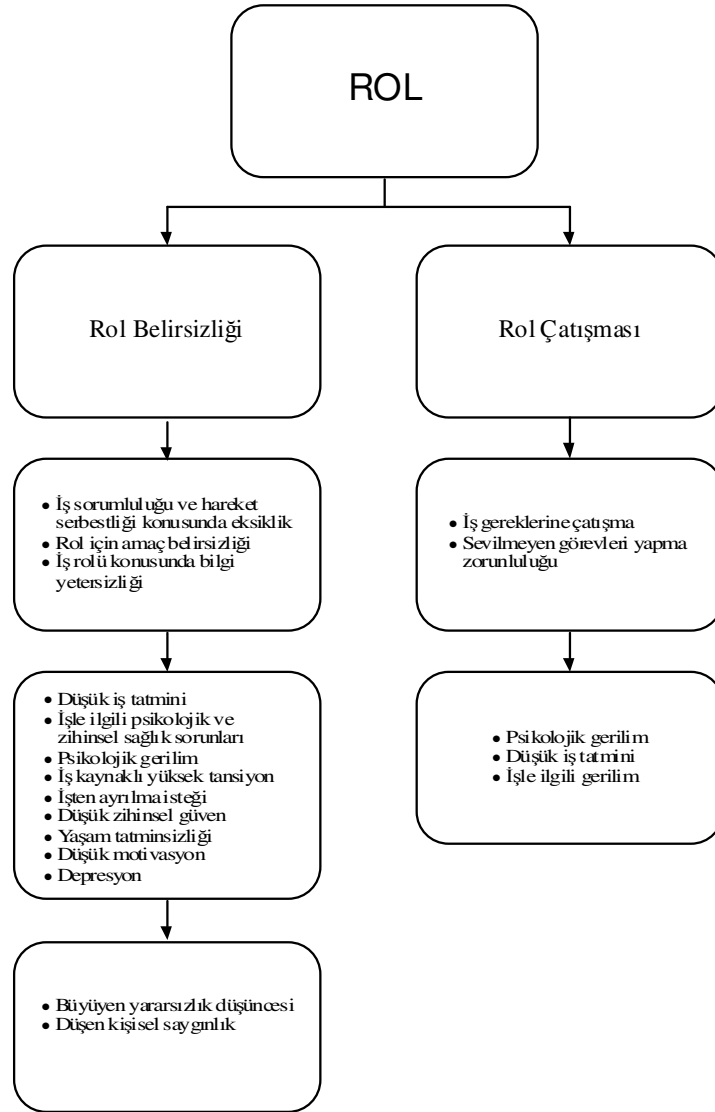
Rol çatışmasının işletmeler açısından doğuracağı sonuçlar şu şekilde özetlenmektedir;

- a) Rol çatışması ile karşı karşıya kalan birey, rollerden birisini yerine getirememesi durumuyla karşılaşacaktır. İhmal edilen bu rolün, işletmede yerine getirilmeyen önemli bir fonksiyon, etkinliği önleyen bir davranış olma olasılığı bulunmaktadır.
- b) İhmal edilen görev, bireyin bazı önemli sorumluluklarını yerine getiremediği düşüncesine iterek onu psikolojik sıkıntı içerisine sokmaktadır.

---

<sup>309</sup> Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 1991, s.269.

- c) Rol çatışması işletme içerisinde bireyler arası çatışmalara dönüşerek örgüt iklimini olumsuz etkileyebilmektedir.
- d) Birey, rolün gerekleri ve sembolleri ile yüklü olabilir. Böyle durumlarda bireyin toplum içerisindeki hareket serbestisinin azalması, birey açısından sıkıcı olduğu kadar, rol etkinliği açısından da istenmeyen yorumlara yol açmaktadır.<sup>310</sup>



**Şekil 10 İşte Rol Stresinin Kaynakları**

Kaynak: Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, 2000, s. 246.

Rol belirsizliği, çalışanların kendi iş rolleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları durumudur. Rol belirsizliği, bir iş hakkında bir kesinlik ve belirginlik

<sup>310</sup> Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları, Ankara, 1991, s.29.



bulunmaması, yerine getirilecek rol davranışlarının neler olduğu konusunda yeterli bilgi olmaması halidir. Böylece kişiler, kendi iş rollerinin amaçları ile kendi çalışma arkadaşlarının rollerinin beklentileri ve iş sorumluluklarının sınırları hakkında da tam manasıyla yeterli bilgi sahibi olamazlar. Aslında, rol belirsizliği, kişilerin kendilerinden beklenen işi nasıl, nerede, ne zaman, kimlerle işbirliği ederek yapacakları konusunda haberli olmalarıdır. İş hayatındaki rol belirsizliğinin etkileri arasında, iş veya görevin etkili şekilde yapılmamasını, kişilerin kendilerine güvensizlik duymalarını, öfke veya kırgınlık hallerini, düşük iş tatmini, depresyonu, karamsarlığı, kendini aşağı görme ve yabancılaşma gibi durumları saymak mümkündür.<sup>311</sup>

Rol belirsizliğinde bireyler, kurumda nerede bulduklarını tam olarak bilemezler. Planlama gittikçe zorlaşır. Daha da kötüsü belirsizlik bir çalışanın, diğer çalışanın yaptığı işin yerini tutup tutamayacağını bilinmemesine neden olabilir.<sup>312</sup>

Yapılan işin amacının ne olduğunun tam olarak bilinmemesi, yapılan işin bütün faaliyetler içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamak, çalışanlarda gerginlik ve isteksizliğe yol açtığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Kısaca belirtecek olursak, rol belirsizliği, genellikle bir işin yapılmasına ilişkin bilgi veya iletişim eksikliği sonucunda ortaya çıkmaktadır.<sup>313</sup>

Bazı bireyler tecrübelerine dayanarak belirsizliğini yenmekte, bazıları ise, belirsizliği çok rahatsız edici bularak kendilerinde stres yaratmaktadır. Rol belirsizliği sonucu birey işe yaramazlık duygusuna kapılarak moralini düşürebilir ve işini bırakmaya niyet edebilmektedir.<sup>314</sup>

Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa stres kaçınılmaz olacaktır. Performans beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türe girmektedir.<sup>315</sup>

Rol belirsizliği ve rol çatışması, birbirinin devamı olarak ortaya çıkmaktadır. Hangi işin sorumluluğunu, nereye kadar alması gerektiğini bilmeyen bir işgören, iş tanımı yapılmadığı için bir başka çalışanın sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca rol belirsizliği, bazı işgörenler boş

---

<sup>311</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007, s.456.

<sup>312</sup> Işıkhani, a.g.k., s.108.

<sup>313</sup> Güney, a.g.k., s.332.

<sup>314</sup> <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/say%C4%B117/28-TEMEL> (19.01.2009)

<sup>315</sup> Balcı, a.g.k., s.17.

otururken, bir diğzerinin çalışmayan arkadaşının işini de yüklenerek aşırı baskı altında kalmasına zemin hazırlamaktadır.<sup>316</sup>

### **2.2.2 Kararlara Katılma**

Kararlara katılma yoluyla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Kararlara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır. Yöneticilerin, çalışanları kararların alınmasına katılmalarını sağlamaları, örgütsel amaçları gerçekleştirmede onun girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine imkan hazırlamaktadır. Kararlara katılım gerektiği gibi yapıldığında, çalışanların sorunlarına çözüm bulmada, en uygun seçeneği tercih etme yetkileri giderek artmaktadır. Genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kararlara kendileriyle yarışacağına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise astlarda stres yaratır.<sup>317</sup>

## **2.3 Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri**

### **2.3.1 Yeterli Araçların Olmaması**

İş yaşamında araç ve gereçlerin olmaması, çalışanları strese sokan önemli bir faktördür. Yeterli donanımın olmaması, yada iş ortamının kolay ve rahat çalışmayı engellemesi, insanların verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek, bir baskı oluşturur. Ergonomik açıdan iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanların fazladan yorulmalarına neden olmaktadır. Kısa sürede yorulan insanlarda ise, stresin oluşması daha kolay olur.<sup>318</sup>

### **2.3.2 Yönetim Tutum ve Davranışı**

Zayıf iletişim, sosyal desteğin olmaması, yöneten-yönetilen arasındaki çatışma, kurmay fonksiyondakilerle, astlar ve üstlerle zayıf ilişkiler, üst veya alt kademedden gelen tehditler, örgütte oluşan informel gruplara katılmama, yetersiz sosyal destek gibi faktörler

---

<sup>316</sup> [http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/b7e926154c1274e\\_ek.pdf](http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/b7e926154c1274e_ek.pdf) (19.01.2009)

<sup>317</sup> Güney, a.g.k., s.323.

<sup>318</sup> Tutar, H., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2007, s.241.

yetersiz örgütsel iklimin işaretleridir. Aşağıda, strese dolaylı veya doğrudan neden olabilecek yönetim tutum ve davranışları listelenmektedir:

- Adaletsiz başarı değerlemeleri ve ücret eşitsizlikleri,
- Örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları,
- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler,
- Departmanlar arası karşılıklı bağımlılık,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma<sup>319</sup>

### 3 STRESİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ SONUÇLARI

#### 3.1 Stresin Birey Üzerindeki Fiziksel Etkileri ve Sonuçları

Stresin fiziksel sonuçları, kişinin üzerinde bıraktığı fiziksel etkilerdir. Bu fiziksel etkiler arasında kalp hastalıkları, çarpıntı, yüksek kan basıncı, baş ağrısı, ülser, gastrit, alkol ve ilaç kullanma, vb. birtakım hastalıklar sayılabilir. Uzun süre stres altında kalan kişiler, dayanılması zor ağrılarında, kalp krizine kadar giden bir takım ciddi rahatsızlıklarla karşı karşıya kalabilirler.<sup>320</sup>

Stresin bireysel sonuçları Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3 Stresin Kişisel Sonuçları Tablosu

Fiziksel Sonuçlar	Psikolojik Sonuçlar	Davranışsal Sonuçlar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kalp hastalıkları</li><li>• Tansiyon sorunları</li><li>• Sindirim bozukluğu</li><li>• Nefes darlığı</li><li>• Baş ağrısı</li><li>• Sırt ve boyun ağrısı</li><li>• Terleme</li><li>• Alerji ve diğer deri hastalıkları</li><li>• Kanser</li><li>• Ülser</li><li>• Yorgunluk vb.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Depresyon</li><li>• Endişe</li><li>• Akıl hastalıkları</li><li>• Telaş</li><li>• Yetersizlik duygusu</li><li>• Gerginlik</li><li>• Tükenmişlik</li><li>• Konuşma bozukluğu gibi diğer psikolojik etkiler vb.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sigara kullanma</li><li>• Alkol alma</li><li>• İlaç kullanma</li><li>• Kaza yapma</li><li>• İştahsızlık</li><li>• Aşırı yemek yeme</li><li>• Uykusuzluk</li><li>• Sürekli uyku hali</li><li>• Şiddet uygulamak</li><li>• Bozuk aile ve evlilik ilişkileri</li><li>• Cinsel sorunlar</li></ul>

Kaynak: Can, H., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.253.

<sup>319</sup> Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, 2000, s.250.

<sup>320</sup> Can, a.g.k., s.252.

### 3.1.1 Tansiyon Yükselmesi

Yapılan araştırmalarda stresin belirtilerinin en çok kalp-damar sistemi üzerinde görüldüğü tespit edilmiştir. Sıkıntı ve yüksek tansiyon arasındaki ilişki uzun süredir bilinmektedir. Stresli işlerde çalışanların kan basınçlarının diğeri işlerde çalışanlara oranla 4-5 kat daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Hipertansiyon veya kan basıncının kronik olarak yükselmesi, kalp ve damar hastalıklarının önemli bir sebebidir. Yüksek kan basıncı damarlar üzerinde çok büyük ve ciddi sorunlar yaratır. Yüksek tansiyon stresle çok yakından ilgili bir sağlık olayıdır. Çünkü stres çok derin ve şiddetli bir etki nedeniyle kan basıncını arttırmaktadır.<sup>321</sup>

### 3.1.2 Baş Ağrısı

Stresin doğurduğu gerginlik ile baş ağrıları arasında yakın bir ilişki vardır. Stresin neden olduğu gerginlik, damarların daralmasına, kafanın belirli bölgelerine giden kan akımının bozulmasına ve bölgeye giden kanın bir hayli azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca gerginlik kasın oksijen gereksinimini artırır. Böylece oksijen gereksinimi artar. Böylece oksijen gereksinimi artmış dokuda, kansızlığın yaratacağı etki büyüyerek ağrıya duyarlı özel alıcıların uyarılmasına, bu ağrının oluşmasına neden olmaktadır.<sup>322</sup>

### 3.1.3 Yorgunluk

Teknolojinin ve makineleşmenin hızla gelişmesi çalışanların fiziksel olarak yorulmalarını azaltmasına rağmen, oluşan yeni iş düzenine uyum sağlama çabaları ise, onların ruhsal açıdan yorulmalarına neden olmaktadır. Çalışanları işe uyumsuzluk duygusu içinde olmaları çalıştıkları örgütün genel havası, maddi ve manevi doyumlar, yükselme imkanlarının sınırlı olması gibi faktörler, ruhsal yorgunluğun önemli nedenlerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla iş ve iş ortamından kaynaklanan stres, çalışanlarda fiziksel ve ruhsal yorgunluk oluşturabilir.<sup>323</sup>

### 3.1.4 Sigara Kullanma

Kaygılı bir kişilik özelliğine sahip bireyler stresle karşı karşıya kaldıklarında veya stresli bir ortama girdiklerinde hemen sigaraya sarılırlar, hatta bırakmışlarsa bile yeniden

---

<sup>321</sup> Güney, a.g.k., s.334.

<sup>322</sup> Güney, a.g.k., s.335.

<sup>323</sup> Güney, a.g.k., s.335-336.

başlarlar.<sup>324</sup> Diğer bir ifadeyle, stres karşısında insanların sigara kullanmaya başladıkları veya sigara kullananların sigara sayısını arttırdıkları görülebilmektedir. Ancak sigarayı strese karşı kullanılan bir yöntem olarak değil, stresin olumsuz bir sonucu olarak bakmak gerekmektedir.<sup>325</sup>

### 3.1.5 Uyku Bozukluğu

Uyku, insanın temel ve vazgeçilmez ihtiyaçlarından birisidir. Yetişkin bir insanın ortalama 6-7 saat uyumaya gereksinimi vardır. Nedeni ne olursa olsun insanın ruh sağlığındaki en küçük problemler bile uyku düzenine olumsuz etkide bulunmaktadır.<sup>326</sup> Stres altındaki bireylerde uyku zorluğu iki şekilde meydana gelmektedir. Birincisi, uykuya dalma güçlüğü, ikinci ise, gece boyunca kesintisiz olarak uyuyamamadır. Bir başka uyku bozukluğu ise, uzun süre uyuduğu halde kişinin sabah dinlenmiş olarak uyanamamasıdır.<sup>327</sup>

### 3.1.6 Düzensiz Beslenme

Stresin insanların beslenme düzenini iki şekilde etkilediği görülmektedir. Bazı bireyler, strese maruz kaldıklarında daha fazla yemek yeme eğilimine girmektedir. Bunun iki nedeni vardır; birincisi, bireyin yemek yerken sorunları düşünmekten ve endişelenmekten uzaklaşmasıdır. İkincisi ise, dolu mide ve bağırsakların daha fazla kan kullanması ile beyindeki kan basıncının azalarak rahatlatıcı bir etkinin ortaya çıkmasıdır. Bununla birlikte strese karşı yemeğe çok fazla başvurulması şişmanlığa neden olmaktadır. Şişmanlık (obesity), özellikle endüstri toplumlarında giderek artan bir sağlık sorunu haline gelmiştir. ABD’de yaklaşık 16.7 milyon işgörenin olması gerekenden %20 daha aşırı oldukları tahmin edilmektedir. Kilolu çalışanların, olmayanlara oranla %30 daha fazla hastaneye gittikleri ve %40 daha fazla sağlıkla ilgili şikayetlerde buldukları belirlenmiştir.<sup>328</sup>

---

<sup>324</sup> Güney, a.g.k., s.337.

<sup>325</sup> Pehlivan, a.g.k., s.53.

<sup>326</sup> Akpınar, F., “Askeri Organizasyonlarda Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.34.

<sup>327</sup> Güney, a.g.k., s.336.

<sup>328</sup> Akpınar, F., “Askeri Organizasyonlarda Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.36.

## 3.2 Stresin Psikolojik Sonuçları

Stres etkisi altında kalan duygular, stresin önemli psikolojik sonuçlarından birisidir. Bu duygular, kötü ruh halinden, sinirliliğe, endişeli olmaya, kızgın olmaya, depresyona, hakaret etmeye ve hatta düşmanca duygular beslemeye kadar uzanır. Bu duygulardan biri yada birkaçı çalışanların sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Stresin diğer bir önemli psikolojik sonucu, insanların stres altındayken çevrelerine karşı olumsuz tutum takınmalarıdır. Yüksek stres altında çalışanlar, işleri ve çalıştıkları örgüt hakkında genellikle daha olumsuz bakış açısına sahiptirler. Ayrıca bu kişilerde, düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılıkta görülebilir. Özellikle burada belirtmek gerekir ki, hemşire, doktor, polis, avukat ve öğretmenler işlerinin doğası gereği, tükenmişlik duygusu daha sık hissedilen meslek gruplardandır.<sup>329</sup>

### 3.2.1 Depresyon

Depresyon, kişilerin bunalım ve çöküntü hallerini anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Depresyon, stresli olaylar ve durumlar karşısında, organizmanın huzursuzluğunu ve üzüntüsünü ifade etmektedir. Bu bakımdan stresin insanlar üzerindeki en önemli psikolojik etkilerinden biri de depresyon belirtileridir. Fertlerin karşılaştıkları çeşitli başarısızlıklar, hayal kırıklıkları, çok yakın bir tanıdığın ölümü, suçlanma ve iftiraya uğrama, emeklilik ve arzu edilmeyen gebelik gibi birtakım olaylar, depresyona sebebiyet verebilirler.<sup>330</sup>

İştah azalması ve kilo kaybı, uyku bozukluğu, hayattan zevk alamama, hareketlerde yavaşlama veya yerinde duramayacak şekilde huzursuzluk, umutsuzluk ve sürekli endişe, değersizlik ve suçluluk duyguları, hastalanma endişe ve korkuları, sağlıkla ilgili evhamlar, kendine yetememe, güvensizlik gibi duygu ve düşüncelerin haftalarca sürmesi, hiçbir düzelme olmaması halinde birtakım hastalık belirtileri başlamış demektir. Bu durumdaki birey, psikologlardan yardım istemelidir.<sup>331</sup>

### 3.2.2 Yersiz Telaş

İnsanların beklenmedik ve alışılmadık durumlarda telaşa kapılması doğaldır. Ancak uzun süreli stres durumları kişilerin normal ve alışılmış fonksiyonlarını yerine

---

<sup>329</sup> Can, a.g.k., s.252.

<sup>330</sup> Eroğlu, a.g.k., s.464.

<sup>331</sup> Baltaş, Baltaş, a.g.k., s.110.

getirmelerini engeller ve onların süreli ve yersiz bir telaş içine girmelerine neden olur. Farklı nedenlerle telaşa kapılan bireyler, beklenmedik durumlar karşısında gereken tepkileri veremedikleri için hem stresin kaynağına ilişkin hem de sergiledikleri davranışların yersizliği karşısında tümüyle ümitsizliğe kapılabilirler. Böyle bir durum onların stresle başa çıkma yeteneklerini de olumsuz yönde etkiler.<sup>332</sup>

### 3.3 Stresin Örgütsel Sonuçları

#### 3.3.1 İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade eden bir kavramdır.<sup>333</sup> Bir başka ifadeyle, yabancılaşma, özdeşleşme kavramının karşıtı olarak işgörenin, kendini çalıştığı yere karşı bir itilme ve uzaklaşma hissini duymasındır.<sup>334</sup> İşletmelerde gözüken yabancılaşmanın en önemli sebebi, öteki hayal kırıklıklarının da katkısıyla beraber, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarıdır. İşletmeye olumsuz bir çalışma havası hakim ise işgörenler, kendi iş yerlerine “yabancılaşarak”, yalnızca para için çalışan kimseler durumuna gelecek ve gizli tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. Kötü ve olumsuz çalışma şartlarıyla ilgili iyileştirme çabalarının yeterli olmadığı ve etkili düzeltici tedbirlere başvurulmadığı hakkında yaygın kanatları olan işgörenlerde yavaş yavaş vazgeçme davranışı kendini göstermeye başlayabilir.<sup>335</sup>

İş görenler çoğu zaman çalıştığı kurumun ve kurumda kullanılan üretim araçlarının tutsağı haline dönüşmekte, kurumun yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancı kalmaktadır. Bu durum ise, çalışanları boşluğa ve bunalıma sürüklemektedir. Yabancılaşma, özdeşleşmenin karşıtı olarak işgörenin, kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görmemesi, çalıştığı yere karşı bir itilme ve de uzaklaşma hissi duymasındır. Kurumda strese yol açan faktörlerin bazıları yabancılaşma sorununu ortaya çıkarmaktadır.<sup>336</sup>

---

<sup>332</sup> Güney, a.g.k., s.339.

<sup>333</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.336.

<sup>334</sup> Işıkhani, a.g.k., s.69.

<sup>335</sup> Eroğlu, a.g.k., s.336.

<sup>336</sup> Işıkhani, a.g.k., s.69.

### 3.3.2 İşe Devamsızlık

Devamsızlık, bazı işgörenlerin işlerini tamamen terk etmeden, belirli bir gün üzerinden geçici olarak işe gelmemeleri durumudur. Devamsızlık halinde, normal şartlarda işe gelmesi gereken kişilerin, çeşitli sebepler yüzünden iş başı yapmamaları söz konusudur. İşte devamsızlık olaylarının yarısı, uzun süreli hastalıklardan kaynaklanmaktadır. Devamsızlık sebeplerine dikkat edildiği zaman, bütün bunların aynı zamanda birer stres etkeni oldukları görülecektir. Günümüzde yapılan birtakım araştırmalar göstermiştir ki, bir kısım insanların devamsızlık yapma konusunda eğilimleri vardır. Bir örgütün belirli bir faaliyet dönemi için devamsızlık oranı, kendi personelinin gözünde ne derece tatminkar görülüp görülmediği hakkında bilgi verecek objektif bir ölçüdür.<sup>337</sup> Stres yaratan iş, grup veya ortamlarla yüzyüze gelme endişesi, çalışanı işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim kaynağı ve kaygı nedeni olmaktadır.<sup>338</sup>

Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını göstermiştir. Bu tür kişiler, işyeri doyumsuzluğu, nedeniyle çeşitli bahanelerle iş yerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise bu işlerinden ayrılmaktadırlar.<sup>339</sup>

### 3.3.3 Performans Düşüklüğü

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda ilk kez 1908'de Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar ve stres ile performans ve etkinlik arasında belirli bir noktaya kadar doğrusal bir ilişki bulmuşlardır. Y-D Yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonuca göre, belli bir noktadan sonra stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır.<sup>340</sup>

İşgörenin, kendisinden beklenen ve istenen işi gereği gibi yapması lazımdır. Fakat çeşitli etkenler ve şartlar, her işgörenin kendi işinde, aynı derecede başarılı olmasını mümkün kılmaktadır. Bu noktada karşımıza çıkan performans, esas itibarıyla, bir örgütte çalışan fertlerin iş yapma konusundaki verimlilik, etkinlik ve becerilerinin farklılığı ile

---

<sup>337</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007, s.468.

<sup>338</sup> Pehlivan, a.g.k., s.61.

<sup>339</sup> Işıkhan, a.g.k., s.67.

<sup>340</sup> Işıkhan, a.g.k., s.62.



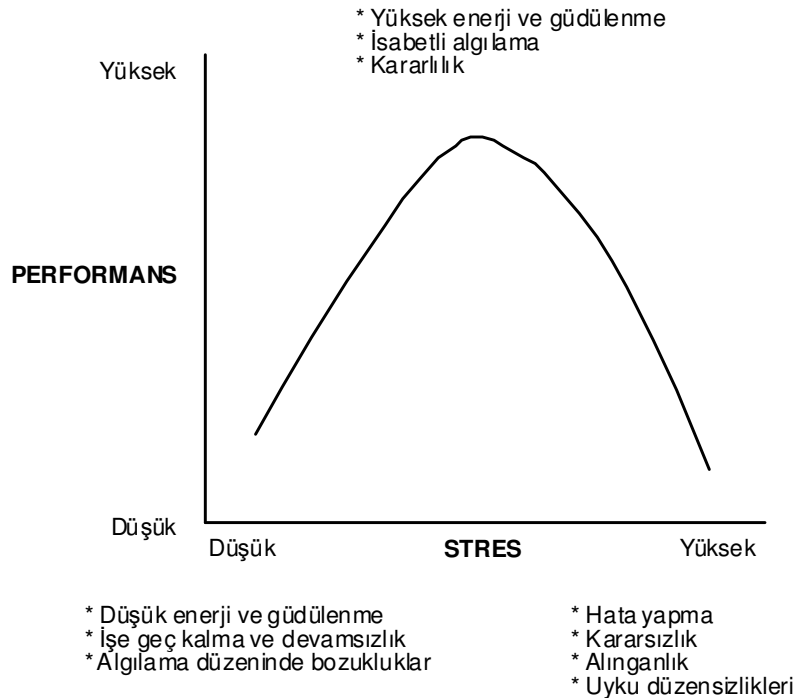
ilgilidir. Performans, işgörenlerin, “iyi” veya “ideal” olarak tanımlanmış iş standartlarını hangi derecede başarmış olduklarını ortaya koyan önemli bir göstergedir.

Performans dört değişkenin fonksiyonudur.

$$P = f(M, A, K, E)$$

Yukarıdaki formüle göre; P, performans seviyesi, M, motivasyon seviyesi, A kişinin görev yeteneğinin seviyesi, E, performansı kolaylaştıran ve engelleyen çevresel faktörlerdir. Bu formülden öyle anlaşılıyor ki, özellikle motivasyon ile çeşitli olumsuz etkiler oldukça açık değişkenlerdir.<sup>341</sup>

Bunun dışında belirtilmesi gereken diğer bir nokta ise; optimal düzeydeki stres kişilerin performansını olumlu olarak etkilemektedir. Buradaki en önemli nokta, uygun stres miktarını belirlemektir. Çok fazla stres altındaki kişi, psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olarak olumsuz yönde etkilenecektir.<sup>342</sup>



**Şekil 11 Stres ile Birey Verimlilik Arasındaki İlişki**

Kaynak: Can, H., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.254.

<sup>341</sup> Eroğlu, a.g.k., s.469-470.

<sup>342</sup> Can, a.g.k., s.254.

İş verimliliğinin optimum olduğu A-B bölgesi dışında kalan bölgelerde işlerin yeniden gözden geçirilmesi, stres planlamasının yapılması, yetki devri gibi önlemlerin alınması gerekmektedir. Bireyler, kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Herhangi bir işte iyi bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Bu belli düzey aşılsa, çalışanlar daha az başarılı, daha çok endişeli, daha yorgun ve yanılmaya daha yatkın olmaktadır. Onun için zaman kavramının bir uyarıcı olabileceği gibi bir engel de olması söz konusudur.<sup>343</sup>

Örgütlerde stres olgusuna, stres kaynaklarına, stresle başa çıkma yöntemlerine, stresin sonuçlarına, stres-birey ilişkisine gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Çalışanların psikolojik yapıları, yaptıkları işe veya hizmete doğrudan yansıdığı için, çalışanların stresli olması, örgütün stresli olması anlamına gelmektedir. Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte ve bu durum çalışanın çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır.<sup>344</sup>

Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerle (işe devamsızlık, artan sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin atmasına, diğer taraftan da iş tatmininin azalmasına paralel olarak birim zamanda mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak birim zamanda mal ve hizmetin azalmasına neden olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol açacaktır. Ortalama, 100 kişiyi çalıştıran bir işletmenin örgütsel performansında stres nedeniyle %5'lik düşüş olduğu varsayıldığında, eski performans düzeyinin yakalanabilmesi için ilave 5 çalışanın işe alınması gerekecektir.<sup>345</sup>

Stres toplumun tüm kesimlerini ilgilendirmekle birlikte, asıl amaçları yüksek verimlilik ve etkinlik göstermek olan örgütleri daha yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerin çalışma ortamlarında etkinliğe ulaşmaları çalışanlara dayalıdır. Çalışanların performanslarında psikolojik iklimlere yani stres düzeylerine bağlıdır.<sup>346</sup>

### 3.3.4 İşten Ayrılma

Personel devri, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin, çalışma hayatının sıkıntı ve baskısından kurtulmak için başvurdukları yollardan biridir.

---

<sup>343</sup> Ertekin, a.g.k., s.91-97.

<sup>344</sup> Gümüştekin, Öztemiz, Bircan, a.g.m., s.282-283.

<sup>345</sup> Ivancevich, J.M.-Matteson, M. T., "Organizational Behavior and Management" Fourth Edition, Boston, 1996, s.662.

<sup>346</sup> Tutar, a.g.k., s.255.

Personel devri, işgörenlerin, bir örgüte giriş ve çıkış hareketleriyle ilgili bir kavramdır. Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, bu kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi sebeplerle ayrılmaları, personel devri olarak adlandırılmaktadır. Yüksek oranda personel devri, tatminsizliğin doğrudan doğruya bir yansıması olmakla beraber, iş yerinden kaçış isteğinin en belirgin tepkisi olmaktadır.<sup>347</sup>

Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörü olabilir. Çalışan devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve kurumsal amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir.<sup>348</sup>

Personel devir oranı şu şekilde hesaplanmaktadır;<sup>349</sup>

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı}}{\text{Ortalama Toplam Personel Sayısı}} \times 100$$

## 4 İŞGÖRENLERİN STRES YÖNETİMİ

### 4.1 Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi

Çalışan kimselerin fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozan çeşitli gerilim sebeplerinden önemli bir kısmı, iş hayatındaki ilişkilerden ve işyerindeki çevre şartlarından kaynaklanmaktadır. Stres yönetimi bakımından, örgütler ve işletme yöneticileri tarafından alınacak bazı tedbirler, işgörenlerin şikayetlerini nispeten azalmasına ortam hazırlayabilir. Bu konuda yöneticilerin temel yaklaşımı, öncelikle işgörenlerin en fazla şikayetçi oldukları ve tatminsizlik duydukları hususları tespit etmek olmaktadır. İşgören tarafından belirtiler şikayet ve hoşnutsuzluklar, şiddet ve önem derecesine göre sıralanarak, bunlar içerisinde çözümlenmesi mümkün olanlar belirli bir çözüme kavuşturulmalıdır. Bu bakımdan,

---

<sup>347</sup> Eroğlu, a.g.k., s.467

<sup>348</sup> Işıkhan, a.g.k., s.64.

<sup>349</sup> Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2003, s.176.

şikayetlere önem verilmesi, bunların ortaya çıkarılarak belirli bir sonuca ulaştırılması, işyerindeki gerginliklerini azaltma yönünde önemli bir adımdır. Bu bağlamda, işgörenleri sıkıntı ve gerilime iteleyen çalışma şartlarının iyileştirilmesi, stresin iş hayatından kaynaklanan sebeplerini belirli ölçüde hafifletmiş olacaktır.<sup>350</sup>

## 4.2 İş Güvenliği

Çalışanlara olanağı elverdiğince işlerinden olmayacakları duygusunu verebilmek onların stresle yüz yüze gelmelerini azaltacaktır. Kendini güvende hisseden ya da destek aldığını bilen bir çalışanın özellikle ekonomik stres kaynaklarından uzak olacağı bir gerçektir. Özellikle ekonominin yolunda gitmediği dönemlerde bu uygulama çok daha fazla önemlidir. Böyle zamanlarda birçok çalışan işine son verileceği duygusuna kapılarak stres altında kalabilir. Bu çalışanlara işleri ile herhangi bir kaygılarının olmaması gerektiğini açık bir şekilde anlatmak onların gelecekleri ile ilgili streslerini ortadan kaldırmalarında etkili olacaktır.<sup>351</sup>

## 4.3 Esnek Zaman Uygulamaları

Klasik çalışma programlarında çalışanların işe başlama ve işten ayrılma saatleri bellidir ve değişmez. Oysa esnek zaman uygulamasında, çalışanlar mesailerini işletmenin belirlediği zorunlu çalışma saatleri dışında, günün istedikleri saatinde kullanma özgürlüğüne sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli faydaları vardır. Çalışanları kendilerine ayıracak zaman bıraktığından devamsızlıkları azalır. Esnek zaman uygulaması sayesinde çalışanların karşılaştıkları stresi azaltan önemli bir strateji olma özelliğine sahiptir.<sup>352</sup>

## 4.4 Açık İletişim

İletişimin temel amaç ya da işlevi insanlar arasındaki ortaklık yaratmadır. Bu ortaklık bilgi alışverişiyle sağlanabilir.<sup>353</sup> İnsanlar, pek çok farklı yollarla iletişim kurarlar. En önemli yollardan birisi, dil aracılığıyla iletişimde bulunmaktır. Burada önemli olan, dili etkili kullanmaktır. Sözlü iletişim, toplumların kültürel kimliklerinin korunmasında, geleneklerinin yaşatılmasında çok önemlidir. Sözsüz mesajlarla yapılan anlatım biçimine

---

<sup>350</sup> Eroğlu, a.g.k., s.481.

<sup>351</sup> Can, a.g.k., s.261.

<sup>352</sup> Can, a.g.k., s.263.

<sup>353</sup> www.caginpolisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm (15.01.2009)

de sözsüz iletişim denir.<sup>354</sup> Kurumsal stres kaynaklarının giderilmesinde, güçlü bir iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim kurulurken söz güzelliğinin yanında sevgi, saygı, örf, adet ve geleneklere titizlikle uyulması gereklidir. Sağlıklı bir iletişim için, kurumun işleyişine bilgiler dikey ve yatay olarak tüm ilgili birimlere, zamanında ve çarpıtılmadan ulaştırılmalıdır.<sup>355</sup>

#### 4.5 İş Yükü

Stresin etkilerini azaltmada kullanılan bir yöntem de iş dağıtımının adil ve uygun olması, işe uygun ve eğitilmiş personelin seçimi ve yükseltilmesi ile ilgili kararların isabetinde görülebilir. Bazı durumlarda yönetim çalışanlar arasında bu tür bir düzenlemeyi yapabilmelidir. Bir başka deyişle, yönetim iş gerekleriyle personelin yeteneklerine uyumlu bir düzeyde tutabilmelidir. Eğer bu uyum sağlanmazsa, örneğin personelin becerisi ile işin karmaşıklığı uygun değilse ya da işgören çok fazla veya çok az iş üretebiliyorsa bunun doğal sonucu olarak stres meydana gelir.<sup>356</sup>

#### 4.6 İzin Uygulaması

Çalışanlar stresin psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçlarından etkilenip verimli çalışamaz duruma geldiklerinde örgütlerinden ilişkileri kesilmeden uzaklaşabilmeli ve kendilerini yenileyebilmeli ve bu etkilerden kurtulmaya çalışabilmelidir. Bu da onlara kısa ya da uzun süreli izin verilmesi yoluyla gerçekleşebilir. Kısa süreli olduğunda çalışan ücretli olarak izin alabilecekken, süre uzadıkça ücretsiz izin uygulamasına gidilebilir.<sup>357</sup>

#### 4.7 İşyerinin Fiziksel Koşullarının İyileştirilmesi

İşyerinin fiziksel ve teknik özelliklerinin çalışanların iş memnuniyetsizliğine neden olmayacak biçimde düzenlenmesine ve ergonomik koşulların sağlanmasına dikkat edilmesi gereklidir. Stres yaratan çevre koşulları (örneğin, gürültü, havasızlık vb.) mümkün olduğunca en az rahatsızlık verecek düzeye indirgenmelidir. Bu konuda mutlaka teknik uzmanlardan yardım alınmalıdır. Çevre koşulları çalışanın sağlığını tehdit eder mahiyette

---

<sup>354</sup> Ergin, N. A., Örgüt Teknolojisi ve İletişim, Ankara, 1995, s.170.

<sup>355</sup> [www.cagipolisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm](http://www.cagipolisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm) (15.01.2009)

<sup>356</sup> Higgins, N. C., "Occupational STRESS and Working Woman: The Effectiveness of Two Stress Reduction Program" Journal of Vocetional Behavior, 1986, s.91.

<sup>357</sup> Can, a.g.k., s.263.

olmamalıdır. Örneğin, sürekli oturarak iş yapma durumunda olan insanın sandalyesi ergonomik olmalıdır. Özellikle sırt bölümünün ve yüksekliğinin ayarlanabilmesi gerekir.<sup>358</sup>

Aydınlatma ve renk düzeni açısından doğal güneş ışığı en sağlıklıdır. Günde bir saatin açık havada güneş altında geçirilmesi yararlıdır. İş yerlerindeki aydınlatmada güneş ışığından yararlanmak gerekir. Duvar ve tavanlar açık renklere boyanmalı, pencerelerin yüzeyi oda tabanının dörtte biri kadar olmalı, camlar temiz olmalıdır. Çalışanların sık sık sağlık kontrolü yapılmalıdır. Yapay aydınlatılmanın kullanıldığı iş yerlerinde gün ışığına benzeyen tayflı lambalar kullanılmalıdır.<sup>359</sup>

Bir başka deyişle; işyerinin fiziksel yapısının, teknik özelliklerinin, ekonomik koşulların, iletişim ve ilişkilerin yeniden düzenlenmesi, çalışmalarıdır. Uygun olmayan ve rahatsızlık yaratan etkenlerin kontrol altına alınmasıyla bireylerin korunmasını, gerginlik ve huzursuzlukların da azalmasını sağlar.<sup>360</sup>

#### **4.8 Personel Destek Programı ve Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması (Danışmanlık)**

Günümüz örgütlerinde, biçimsel stres yönetimi programları, artan oranda uygulanmaya başlanmıştır. Personel destek programı, çalışanların stres ya da başka bir takım rahatsızlıklarında önleme, danışma ya da tedavi etmeye yönelik örgüt içinde kurulmuş olan birimlerdir. Çalışanlar gerekli gördüklerinde bu birimlere başvurmakta ve profesyonel anlamda destek almaktadırlar. Burada en önemli nokta, çalışanla birim arasında güvenilir bir ilişkinin kurulmasıdır. Çalışan, burada verdiği bilgilerden dolayı işi ile ilgili kaygılar taşımamalıdır.<sup>361</sup>

Stresle başa çıkma konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan biri de örgütsel stresle iki şekilde başa çıkabileceğini öne sürmüştür. Bunlardan birincisi örgütle çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmaktır. İkincisi ise, bireylere stresle başa çıkmanın yollarını öğretmektir. Stres yönetimi eğitimi programında öncelikle stresin neden ve sonuçları hakkında bilgi verirler. Bu sonuçların (psikolojik, fizyolojik) nasıl azaltılacağını öğretir. Bunun yanında yoğun baskı altında olan çalışanlara psikoterapi

---

<sup>358</sup> Telman, Ünsal, a.g.k., s.159.

<sup>359</sup> Işıkhani, a.g.k., s.236-237.

<sup>360</sup> Dinçer, Ö.-Fidan, Y., İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1996, s.153.

<sup>361</sup> Can, a.g.k., s.263.

ya da bireysel rehberlik hizmetleri sunulması da en popüler ve etkin yöntemlerden biridir.<sup>362</sup>

Genellikle örgütlerde çalışanların mesleki gelişimlerinin planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmenin, geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Çalışanların yükselme ve ilerlemeleri, genellikle bir yönetici tarafından yapılmaktadır. Büyük örgütlerde, çalışanların sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemeleri, büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlara kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması gerekmektedir.<sup>363</sup>

Stres yönetimi konusunda örgüt düzeyinde yapılan en önemli çalışmaları, örgütsel programlar oluşturmaktadır. Bu programlar; iyileştirme programları, çalışanlara yardım programları, stres danışmanlığı ve stres yönetim asistanlığıdır. Stres yönetiminde ele alınan stres danışmanlığı, bir çalışanla duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılmasıdır. Stres danışmanlığı, duygusal sorunlarla ilgilenen, bir iletişim eylemi olan, çalışanların duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzerine çalışan bir sistemdir.<sup>364</sup>

Son olarak belirtmek gerekir ki, çalışanlara yardım programları, daha çok gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır. Bu programlar, katılımcıların psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, gerginliklerini azaltmakta, daha uyumlu olmalarını sağlamakta, stresle bireysel çabalarda başarılarını arttırmaktadır.<sup>365</sup>

#### **4.9 Etkili Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi**

Etkili performans değerlendirmesi ve ödüllendirme sistemi temelde rol çatışmasını ve rol belirsizliğini azaltıcı etkilerde bulunur. Ödüller açık bir şekilde performansla ilişkilendirildiğinde, kişi nelerden sorumlu olduğunu (rol çatışmasının azalması) ve nerede olması gerektiğini (rol belirsizliğinin azalması) bilir. Performans değerlendirme süreci boyunca etkili bir ast- üst ilişkisi sergilendiği durumda, çalışan iş

---

<sup>362</sup> Ertekin, a.g.k., s.92.

<sup>363</sup> Aktaş, Aktaş, a.g.m., s.166.

<sup>364</sup> Gümüştekin, E.-Öztemiz, G.-Bircan, A., "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama" Erciyes Üniversitesi Dergisi, Sayı.23, Erzurum, 2004, s.68.

<sup>365</sup> Ertekin, a.g.k., s.96.

çevresi üzerinde daha fazla kontrolü olduğunu hissedebilir. Ayrıca böyle bir durumda kişi daha fazla destek aldığını hissedecek ve stresle başa çıkması daha kolaylaşacaktır.<sup>366</sup>

#### **4.10 Aşırı veya Az İş Yükünün Ortadan Kaldırılması**

Stresin etkilerini azaltmada kullanılan bir yöntemde iş dağıtımının adil ve uygun olması, işe uygun ve eğitilmiş personelin seçimi ve yükseltilmesi ile ilgili kararların tutarlılığında görülebilir. Bazı durumlarda yönetim, çalışanlar arasında bu tür bir düzenlemeyi yapabilmelidir. Eğer uyum sağlanamazsa, örneğin personelin becerisi ile işin karmaşıklığı uygun değilse ya da çalışanlar çok fazla veya çok az iş üretebiliyorlarsa böyle bir durumdan söz edilebilir. Yapılacak işleri dağıtmamaktan veya yapılacak işleri başka birisinin yapamayacağını düşünerek, yeteneklerimiz ve değerimizin anlaşılması için duyduğumuz nörotik bir istekten ileri gelir. Bundan kurtulmak gerekir. Her şeyi yapabilirim duygusuna kapılırız.<sup>367</sup>

#### **4.11 Çalışanların Motivasyonunu ve İş doyumunu Yükseltmek**

Kurumla özdeşleşme sonucu, çalışanlar ürettikleri ürünün, sundukları hizmetin kalitesinden ve kurumun başarısından gurur duymaları sağlanmalıdır. Bu bile tek başına çalışanlar için memnuniyet kavramı olabilmektedir. Çalışanların motivasyonunu arttırmak için kendilerini geliştirdikleri önerilere, değer verilmesi sağlanmalıdır. Çalışanların amaç ve beklentilerinin kurumsal amaçlarla paralellik taşıması kurumsal verimliliğe ulaşmanın temel şartıdır. Çalışma hayatında, çalışanın performansını etkileyen, onun mutluluğunun ve doyumunun bir göstergesi olan ve örgütün hava boyutunu dolayısıyla çalışma ortamının sağlıklı bir yapı ve işleyişe sahip olup olmadığını belirleyen iş doyumunun arttırılması yönünde çalışmalarda bulunmak gerekir.<sup>368</sup>

---

<sup>366</sup> Can, a.g.k., s.261.

<sup>367</sup> Işıkhan, a.g.k., s.238.

<sup>368</sup> Can, a.g.k., s.239.



### III. BÖLÜM

## İŞGÖREN MOTİVASYONU ve İŞGÖREN STRESİ İLİŞKİSİ: EMNİYET TEŞKİLATINDA ÇALIŞAN POLİSLER ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

### 1 TÜRK POLİS TEŞKİLATI ve POLİSLİK MESLEĞİNE MOTİVASYON ve STRES AÇISINDAN GENEL BAKIŞ

#### 1.1 Türk Polis Teşkilatına Genel Bakış

##### 1.1.1 Polisin Tanımı ve Tarihçesi

Devlet, hukuki – manevi bir şahsiyettir. Devleti somut bir kamu gücü haline getiren unsurlardan biri, kamu gücünü temsil eden polistir.

Temel İnsan Haklarının ilki hayat hakkıdır ve bu hak yalnızca güvenliğin tesis edildiği ortamda bir anlam ifade eder. Devlet adını verdiğimiz kurumun, meşruiyeti; öncelikle bu hakkı adil bir şekilde sağlanmasından kaynaklanmaktadır. Meşru güç kullanma yetkisine sahip olan devlet, güvenlik kuvvetleriyle kendi bütünlüğünü, vatandaşların temel hak ve hürriyetlerini garanti altına alır, düzenli ve sağlıklı bir toplum hayatı sürdürülmesi için gerekli zemini hazırlar ve korur. Bu hayati ve vazgeçilmez görevi yerine getiren güvenlik kuvvetleri bir anlamda doğrudan doğruya devletin somutlaşmış halini temsil eder.

Polis deyimini, çeşitli evrelerden geçmiş, kökeni Yunanca ve Latince'den gelen bir kelimedir. Yunanca Politeia, Latince Politia kelimelerinden türemiştir.<sup>369</sup>

Başlangıçta site ve şehirlerin, şehirlerdeki devlet ve hükümet faaliyetlerini ve yönetimi ifade etmekteydi.

Bu anlamda Polis deyimini, sitenin tüm kamu hizmetlerinin karşılığı olarak kullanılmıştır.

Bugünkü anlamı ile Polis;

---

<sup>369</sup> Yaşar, Y., Açıklamalı Polis Meslek Hukuku, Ankara, 1986, s.2.

- Silahlı icra ve inzibat organıdır.<sup>370</sup>
- Kanunların uygulanmasını sağlayan, kamu düzeni ve asayişini temin eden bir hükümet organıdır.<sup>371</sup>
- Şehirlerde kamu düzenini, huzur ve güvenliği sağlayan kuruluş, kolluk, zabıta.<sup>372</sup>
- Asayişini muhafaza eder, şahıs tasarruf emniyetini, mesken masuniyetini korur, halkın ırz, can ve malını muhafaza ve kamunun istirahatını temin eder, yardım isteyenlere, yardıma muhtaç olan çocuk, hasta ve acizlere yardım eder.<sup>373</sup>

### 1.1.2 Türk Polis Teşkilatı'nın Yapısı ve Yönetim Sistemi

Bugün Türkiye'de hemen her kamu kurumu birimi doğrudan merkez teşkilatına bağlıdır. Kendilerine ait takdir yetkileri kısmen coğrafi anlamda kendi görev yerlerinde vardır. Ancak her türlü insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynakların sağlanması, yer değiştirme, denetim ve diğer işlemler tamamen merkez teşkilatı tarafından yerine getirilmektedir.<sup>374</sup>

Türk Polis Teşkilatı merkezde Emniyet Genel Müdürlüğü olarak örgütlenmiştir. Türk Polis Teşkilatı kağıt üzerinde Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM) olarak geçmektedir. Uygulamada ise, 'Emniyet Genel Müdürlüğü' dendiğinde sadece Ankara'daki İçişleri Bakanlığına bağlı Emniyet Genel Müdürlüğü kurumu ifade edilmektedir. Ancak, Türk Polis Teşkilatı kavramı Ankara'daki yapılanmanın yanında, taşradaki 81 il emniyet müdürlüğünü de kapsamaktadır. Merkez Ankara'da İçişleri Bakanlığına bağlı bir genel müdürlük olarak örgütlenen Türk Polis Teşkilatı, merkez, taşra ve yurt dışı birimleri olan ve ülke içerisinde silahlı kuvvetlerden sonra en belirgin ve katı hiyerarşik yapıya sahip bulunan, üniformalı bir kuruluştur.<sup>375</sup>

Türk Polis Teşkilatı başkent Ankara'da, 29 daire başkanlığı, taşrada ise 81 il emniyet müdürlüğü şeklinde örgütlenmiştir. Türk Polis Teşkilatı'nın kullanılan resmi ismi Türkiye'de Emniyet Genel Müdürlüğü'dür. Kolluk kuvveti kavramına uygun olarak, Türkiye'de ülke çapında Jandarma ile birlikte asayiş ve güvenlikten sorumlu, tutuklama ve operasyon yetkisi olan bir örgüttür. 2005 yılı kayıtlarına göre Türk Polis Teşkilatı, 171,000

---

<sup>370</sup> Emniyet Teşkilatı Kanunu Md 4. (12.06.1937 gün ve 3629 Sayılı Resmi Gazete).

<sup>371</sup> Kavgacı, H.İ., Demokratik Polislik Temel Yaklaşımlar, Ankara, 1997, s.7.

<sup>372</sup> Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Ankara, 2000, s.777.

<sup>373</sup> Polis Vazife ve Selahiyeti Kanunu Md.1 (14.07.1934 gün ve 2751 Sayılı Resmi Gazete)

<sup>374</sup> Çevik, H. H., "Devlet ve Polis" Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis, Ankara, 2002, s.31-52.

<sup>375</sup> Geleri, A., "Karşılaştırmalı Polis Sistemleri", Uluslararası Polislik ve İç Güvenlik, Ankara, 2003, s.40.

emniyet hizmetleri personeli ile 73 milyon Türkiye nüfusunun 49 milyonuna emniyet ve güvenlik hizmeti götürmektedir. Bu oran Türkiye nüfusunun yüzde 67'sine denk gelmektedir. 49 milyonun dışında kalan nüfusa ise jandarma tarafından güvenlik hizmeti verilmektedir. Diğer bir deyimle, yerleşim merkezlerinde polis (belediye hudutları içinde), belediye hudutları dışında jandarma görevlidir.<sup>376</sup>

EGM, İçişleri Bakanlığı'na bağlı bir genel müdürlük olarak örgütlendirilmiştir. EGM örgütü, vali veya sınıf üstü emniyet müdürü ünvanlı Emniyet Genel Müdürü tarafından yönetilmektedir. Uygulamada genellikle vali ünvanlı yöneticiler bu makama atanmaktadır. Üç genel müdür yardımcısı vardır.

Bu genel müdür yardımcılarında merkez Ankara'da bulunan daire başkanlıkları bağlıdır. 81 il emniyet müdürü ve müdürlüğü doğrudan emniyet genel müdürüne bağlıdır.

Emniyet Teşkilatı Kanunu'nda Emniyet Genel Müdürlüğü'nün merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatlarından oluştuğunu; merkez teşkilatının teftiş kurulu başkanlığı, hukuk müşavirliği ve daire başkanlıklarından meydana geldiği belirtilmektedir. Bunun yanında daire başkanlıklarının ihtiyaca göre kurulan en az üç şube müdürlüğü veya koruma müdürlüğünden, şube müdürlükleri veya koruma müdürlüklerinin en az üç büro amirliğinden meydana geleceği hükme bağlanmıştır. Taşra teşkilatının ise, illerde il emniyet müdürlükleri, ilçelerde ilçe emniyet müdürlükleri veya ilçe emniyet amirlikleri ile güvenlik hizmetlerine ilişkin diğer birimlerden oluşacağı belirtilerek, İçişleri Bakanlığı'nın uygun göreceği yerleşim alanlarına, polis teşkilatı birimi kurabileceğini hükme bağlamıştır. Ancak iş akışı olarak yapılanma değişiktir. Taşradaki il emniyet müdürlüklerinde bulunan her şubenin karşılığı genel müdürlükte kurulmuştur. Taşradaki birimler çalışmalarını genel müdürlüğün ilgili daire başkanlığına da rapor etmektedirler. Bu şekilde ilgili branşlarda milli (ülke çapında) istatistikler tutulmakta, istatistiklere göre güvenlik politikaları belirlenmektedir. Örneğin Bitlis ilinin asayiş şube müdürlüğü yaptığı icraatları, olayları, tutuklananları, Ankara'da EGM'de bulunan Asayiş Daire Başkanlığı'na bildirmekte, daire başkanlığı ise ülke çapında tuttuğu istatistiklere bunları işlemektedir. Eğer suç ile mücadelede politika değişikliği kapsamında mevzuat değişikliği yapılacaksa bu daire başkanlığınca hazırlanan mevzuat değişikliği taslağı sıralı amirlerden geçerek

---

<sup>376</sup> Dündar, A. N., "Uluslararası Benzerlik ve Özellikleriyle Polis Yönetimi", Uluslararası Polislik ve İç Güvenlik, Ankara, 2003, s.294.

parlamentoya veya İçişleri Bakanına sunulmaktadır. Ülkenin suç ile mücadele politikası bu istatistiklere göre saptanmaktadır.<sup>377</sup>

### 1.1.3 Polis Hizmetlerinin Önemi ve Niteliği

Abraham Maslow'un belirttiği ihtiyaçlar piramidinde güvenlik ihtiyacı, yaşamak için zorunlu fizyolojik ihtiyaçlardan sonra ikinci sırada yer almaktadır. İnsanlar her ortamda kendini güvende hissetmek isterler. Dolayısıyla insanların huzur ve güvenliğinin sağlanması, sağlanan bu güven ortamının devam ettirilmesi düşüncesi tarih boyunca, vazgeçilmez bir olgu olarak devletlerin karşısına çıkmıştır. Her devlet, varlığını sürdürüp iç güvenliğini sağlayacak kanunlara, onları uygulayacak ve uygulatacak kuvvete ihtiyaç duymuştur. Polis teşkilatlarının var oluş amacı da budur.

Emniyet hizmeti, toplum hayatındaki ve sunulmasındaki zorluklar açısından büyük önem arz eden bir kamu hizmetidir. Bu hizmetin toplumsal hayattaki yerine bakıldığı zaman kamu düzeninin sağlanmasının insanların birlikte, yani toplum halinde yaşayabilmelerinin vazgeçilmez ve birinci derecede bir şartı olduğu görülür.

Bireylerin de, toplu halde yaşayanların da temel ihtiyaçları güvenlidir. Bu ihtiyaç arzu edilen şekilde karşılanmayınca diğer ihtiyaçlar, ihtiyaç olarak ortaya çıkmaz. Bu sebeple yapılacak ilk iş kişilerin can ve mal güvenliğini sağlamaktır.

Güvenlik ihtiyacını karşılamak Devletin başta gelen görevidir. Bu görevi Devlet adına başta polis olmak üzere zabıta kuvvetleri yerine getirir. Bu temel görev ifa edilmeden, Devletin diğer görevleri (örneğin eğitim, sağlık, vs.) yapması kolay olmayacaktır. Çünkü tüm kamu görevlileri, çalışabilmeleri için önce can ve mal güvenliklerinin sağlanmasını isterler.

Özel sektörün, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışması için de önce, bu alandaki kişi ve kuruluşların güvenliklerinin sağlanması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile özel sektörün toplumda rolünü oynayabilmesinde emniyet hizmetinin önemli olduğu görülmektedir.

---

<sup>377</sup> Geleri, a.g.m., s.40.

Emniyet hizmeti (polislik mesleği) risklidir, maddi ve manevi güçlüklerle dolu ve hassasiyet isteyen bir hizmettir. Örneğin polis, emniyet hizmetini sunarken kişilerin temel hak ve hürriyetlerine zarar gelmemesi için çalışırken, karşıdakinin de hak ve hürriyetlerini gözetme hassasiyetini göstermek durumundadır.

Polislik görevi, sıradan bir görev değildir. Hiyerarşisi, görev alanı, yetkileri, karşılaştığı insanların kimlikleri ve belki de en önemlisi her an bir tehlike ile karşı karşıya kalınan bir görevdir. Güvenlik güçleri, her zaman hem kendileri, hem de toplum için ciddi tehditler içeren ve ani karar almayı gerektiren durumlarla karşı karşıya kalabilirler.

Emniyet hizmeti, diğer kamu hizmetlerinin sahip olduğu genel niteliklerin yanında, bazı mesleki niteliklere de sahip bir kamu hizmetidir. Polis, kişisel çıkarları korumak ya da yalnızca bir gruba hizmet vermek amacıyla değil, bütün bireylere ve topluma eşit hizmet vermek için kurulmuş bir teşkilattır. Emniyet hizmeti önleyici ve koruyucu niteliktedir. Silah kullanmaya kadar varan çeşitli zor kullanma yollarından yararlanır.

Siyasi rejimler genel olarak, otoriter, totaliter ve demokratik olmak üzere üç başlık altında incelenmektedirler. Burada belirtilen üç ayrı rejimde de polisler toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Rejimlerin her üçünde de polise rastlanır. Buradaki farklılık, her rejimdeki polisin yetki ve sahip olduğu zorlayıcı gücü kullanma hakkının farklı olmasıdır. Demokratik yapıdan uzaklaştıkça, polis uygulamalarında güç kullanımı da artmaktadır. Polis teşkilatları, otoriter ve totaliter ülkelerde siyasal yönetimlerin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadırlar. Bu rejimlerde polisin temel fonksiyonu, halka hizmetten ziyade, mevcut düzeni korumak ve devam ettirmektir.<sup>378</sup>

## **1.2 Polislik Mesleğine Örgütsel Motivasyon Açısından Bakış**

Polislik, niteliği gereği stresli ve çalışma şartları ağır olan bir meslektir. Bu nedenle Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO), polisliği ömür törpüleyen meslekler arasında saymaktadır. Bu nedenle polis yöneticilerinin en çok karşılaştığı husus, motivasyondur. Pek çok polis yöneticisi, astlarını motive etmenin işlerinin önemli parçası olduğuna inanır. Ancak, önemli olan polisin nasıl motive edileceğidir. Polis yöneticileri, performanslarının amaçları ile bağlantılı olduğunun farkında olmalıdır. Mesela, eğitimine devam etmek

---

<sup>378</sup> [http://www.polislik.net/index.php?Itemid=255&id=1348&option=com\\_content&task=view](http://www.polislik.net/index.php?Itemid=255&id=1348&option=com_content&task=view)Cumhuriyet Döneminde Polis Hizmetleri (13.02.2009)

isteyen bir polis memuru, daha fazla zaman kazanmak amacıyla çalıştığı birimde yüksek bir performansa sahip olmaya çalışacaktır.

Polis yöneticilerinin bilmesi ve anlaması gereken üç motivasyon ilkesi vardır. Bu ilkeleri bilmeden insanları motive edemezler.

Birinci ilke; iyi bir iş çıkartmaya çalışan birey, bilgiye; gelişmek ve yetişmek için zamana; yapmak istediği işi gerçekleştirmek için de motivasyona ihtiyaç duyar. Bu nedenle, polis yöneticisinin memurun arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi ve zamanı sağlaması ve bütün kapıları açması gerekir.

İkinci ilke; tüm çalışanların polis tarafından sunulan sebeplerle değil, bireysel sebeplerle harekete geçtiği ve motive edildiğini vurgulamaktır.

Üçüncü ilke; bireyin gücünü aşırı kullanmasının güçsüzlük durumunu ortaya çıkarabileceğini bilmektir. Bu ilkenin anlamı şudur: eğer sen benim hakkımda bildiğinden daha fazlasını senin hakkında biliyorsam, o zaman ben iletişimin akışını kontrol edebilirim.<sup>379</sup>

### **1.3 Polislik Mesleğine Örgütsel Stres Açısından Bakış**

Polis, yasama, yürütme ve yargı organlarının kararlarını uygulayan, kanunun üstünlüğünü esas alarak, yasalara uygun hareket eden bir devlet kuvvetidir.

Emniyet Teşkilatı, belli bir toplumsal amacı gerçekleştirmek için kurulmuş ve bünyesinde farklı alanlarda yetişmiş pek çok personeli çalıştıran çıkar amaçsız bir örgüttür. Emniyet Teşkilatı, güvenlik hizmeti verirken, vatandaşların başta hayat hakkı olmak üzere, konut dokunulmazlığı, özel hayatın gizliliği, haberleşme ve seyahat özgürlüğü, din ve vicdan hürriyeti gibi. Anayasada ifadesini bulan birçok temel haklarını kullanması/kullanamaması konularında düzenleyici tedbirler uygulanmaktadır. Bu son derece önemli ve vazgeçilmez haklar konusunda her ne kadar kanuni sınırlar gösterilmiş olsa da görevin yerine getirilmesi sırasında büyük ölçüde kişisel inisiyatif gerektirmesi, görev esnasında zor ve silah kullanma gerekliliğinin bulunması, mesai saatlerinin düzensizliği, yetersiz

---

<sup>379</sup> [http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Prof\\_dr\\_Remzi\\_Findikli.htm](http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Prof_dr_Remzi_Findikli.htm).12.12.2008 (17.02.2009)

ücret, zaman ve üst düzey yöneticilerin baskısı gibi faktörler, personel üzerinde yüksek düzeyde strese neden olabilmektedir.

İpek İmirlioğlu (Milli Prodüktivite Eğitim Uzmanı), 2005- 2007 yılları arasında, bazı illerde Emniyet Teşkilatı çalışanlarına yönelik olarak verdiği, “İş Yaşamında Gerilim ve Stres” konulu konferans sırasında çalışanlara “Stres Kaynağınız Nedir?” sorusunun yer aldığı bir anket uygulamıştır. Teşkilat çalışanlarının verdiği cevaplardan bazıları, aşağıda yer almaktadır:

1. Maddi problemler.
2. İş yoğunluğu nedeniyle aileye yeterli vakit ayıramamak,
3. Özlük haklarının verilmemesi/ Verilen sözlerin tutulmaması,
4. İşlerdeki belirsizlik- (Rol belirsizliği),
5. Sorunların üst makama iletilmemesi,
6. Takdir edilmemek.<sup>380</sup>

Stres konusunda yapılan pek çok araştırma polis stres konusu incelenmiş, polisliğin stres düzeyi yüksek bir meslek olduğu, stres düzeyi yüksek bir meslek olduğu, stres düzeyi ile çalışma koşulları arasında ilişkiye rastlanılmıştır. Elde edilen bulgular polis memurlarının yoğun stres altında bulduklarını ve psikosomatik şikayetlerinin yaygın bir durum gösterdiğini ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar gerçekten de polislerin çok fazla sorumluluk gerektiren işlerde çalışmalarından dolayı yoğun stres altında kaldıklarını göstermektedir. Özellikle polislik gibi, ast ve üst ilişkilerinin ve kuralların yoğun olduğu ve keskin bir şekilde uygulandığı kurumlarda bu tür sorunlar daha da çok görülür. Üniformanın vermiş olduğu resmiyet, ilişkilerin fazlalığı ile hiyerarşik bir düzlem içerisinde işlemesi ve ayrıca toplumsal olaylarda ve diğer görev alanlarında vatandaşlarla karşı karşıya gelirken haksız eleştirilere maruz kalınması, aşırı sorumluluk ve yoğun iş yükü önemli stres faktörlerindedir. Toplumun genel güvenliği, insanların can ve mal emniyetinin emanet edildiği, yasalara göre gerektiğinde hürriyeti tehdit, silah kullanma gibi yetkilerin verildiği polislerin, görev koşullarından ve mesleğin vermiş olduğu gerilimlerden dolayı yaşadıkları stresin, bunalım ve depresyona neden olduğu, bunun sonucu olarak, iş doyumsuzluğu, tükenmişlik ve intihar gibi vakalara en azından katkısının bulunduğu değerlendirilmektedir.<sup>381</sup>

---

<sup>380</sup> [www.cagipolisi.com.tr/70/14-15-16-17.htm](http://www.cagipolisi.com.tr/70/14-15-16-17.htm) (16.12.2008)

<sup>381</sup> Işıkkhan, a.g.k., s. 175.

Toplumsal olaylarda her topluluğa, psikolojik özelliklerine uygun olarak yapılacak müdahale anında, yöneticilerin ve personelin göreve uyum sağlaması ve beraberinde uyumsuzluğa neden olan faktörlerin tespit edilerek ortadan kaldırılması gerekir. Aksi takdirde, personelde çalışma ve zorlanmadan dolayı bazı davranışsal, psikolojik ve fiziksel bozukluklar ortaya çıkacaktır. Bu bozukluklar otokratik bir disiplin ve görev anlayışı içerisinde bir süre bastırılrsa dahi bir süre sonra gerçek yüzü ile ortaya çıkacaktır. Sonuçta bu durumdan örgüt zararlı çıkacaktır. Verim, devam ve hizmet kalitesi gözle görünür seviyede düşecektir.<sup>382</sup>

Gerçekten polis, genellikle gerilimli bir ortamda mutsuz ve mağdur insanlarla yüz yüzedir. Stresli olan bireyin, stres yükü diğer bir bireye hizmet sunması, onun beklenti ve sorunlarına çözüm bulması oldukça güç, hatta olanaksızdır. Polis, görev gereği, halkın mal ve can güvenliğinden sorumludur. Halkın güvenliğinin yanı sıra, kendi meslektaşlarının güvenliği, devleti temsil etmesi nedeniyle, hedef olma olasılığının fazlalığı, polisi strese itmektedir.<sup>383</sup>

Sonuç olarak, polislik mesleğinin, dünya üzerinde stresle en fazla karşılaşılan meslek gruplarından birisi olduğu bilinmektedir. Polis mesleğinde stresin varoluşu, nedenleri, etkileri ve bireysel olarak negatif etkilerinin üstesinden nasıl gelineceği konusu, Avrupa'da uzun süredir incelenmektedir. Polisin stresi hakkında çoğu zaman polisin stres altında olduğu açıkça kabul edilirken stresin ortaya çıkış nedenleri, etkileri ve genişliği üzerinde ise çok az bir uyum söz konusudur.<sup>384</sup>

---

<sup>382</sup> Yıldız, M., "Poliste Stres Yönetimi" Polis Dergisi, Yıl.6, Sayı. 22, 2000, s.378.

<sup>383</sup> Yıldız, a.g.m., s.379.

<sup>384</sup> <http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/index.htm> (12.12.2008).



## **2 ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ ve YÖNTEMİ**

### **2.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İşgörenlerin yaşadıkları iş stresi, motivasyonlarını doğrudan etkileyerek, verim düşüklüğü, işte yabancılaşma, işten ayrılmalara kadar giden sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum günümüz işletmelerinin önemli bir sorunu haline gelmiştir. Bu araştırmanın amacı, meslek grupları içerisinde çeşitli nedenlerle yoğun stres altında kalan polisler üzerinde, stres nedenleri, stres sonuçları ve motivasyon arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir.

### **2.2 Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, sayıtlı ve sınırlılıklar, varsayımlar, toplanan verilerin analizi ve istatistiksel çözümlenmeleri yer almaktadır.

#### **2.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

İşgörenlerin, iş stresinin ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan bu araştırmada, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan Halkalı Şehit Ahmet Zehir Karakolu, Kanarya Polis Merkezi, Küçükçekmece Polis Merkezi, Sefaköy Polis Merkezi, İkitelli Şehit Zeki Kaya polis merkezlerinde çalışan asayişten sorumlu polis memurları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Anketin yapıldığı Halkalı Şehit Ahmet Zehir Karakolu, Kanarya Polis Merkezi, Sefaköy Polis Merkezinde çalışan asayişten sorumlu polis memurları ise, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninde toplam 156 çalışan asayişten sorumlu polis memuru bulunmaktadır. Araştırmanın örnekleminde bulunan üç karakolda 122 polis memuru çalışmakta; anketleri dolduran polis sayısı ise 116'dır.

Araştırmada bulunan örneklem deneklerinin evrene oranı %74 olarak tespit edilmiş ve örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

## 2.2.2 Sayılı

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

## 2.2.3 Araştırmannın Sınırlılığı

Anket İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki bulunan beş karakoldan, üçünde çalışan polislerden, tesadüfi örneklem yoluyla rastgele seçilen 116 kişiyle sınırlıdır.

## 2.2.4 Anket Sorularının Belirlenmesi

### 2.2.4.1 Stres Nedenlerinin Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri

Tablo 4 Stres Nedenlerinin Sınıflandırılması Ölçeği Soru Tablosu

<b>a) Ücret Yetersizliği</b>
1. Maaşımın yetersiz ve ücretimin adil olmadığını düşünüyorum.
2. Yapılan işe karşı adil ücret alıyorum.
<b>b) Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği</b>
3. Yetki ve sorumluklarım arasında uyumsuzluk var.
4. Sık sık karakol içerisinde görev farklılıkları oluyor.
5. Görevle ilgili sorumluluklarımı yeterince açık bulmuyorum.
6. Birden fazla iş yaptığım oluyor.
7. Aynı anda birden fazla amire karşı sorumluyum.
8. Görev tanımım çok açık değil.
<b>c) Performans Değerleme Sistemi</b>
9. Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik yaşıyorum.
10. Terfi sisteminin liyakata uygun olmadığını düşünüyorum.
11. Çalışanlar arasında sürekli yükselme rekabeti var.
<b>d) Çalışma Koşulları</b>
12. Aşırı disiplinli bir çalışma ortamım var.
13. Karakol içinde haberleşmenin zayıf olduğunu düşünüyorum.
14. Görevini yeterince yapmayan memurlarla aynı ortamda çalışıyorum.
15. Düzensiz bir çalışma ortamım var.
<b>e) Karara Katılma</b>
16. Karar vermek için yeterli yetkiye sahip değilim.
17. Polisiye kararlara katılma dahil olmuyorum.
<b>f) İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları</b>

18. Sıcak yada soğuk bir çalışma ortamım var. (fiziki şartlar)
19. Çok gürültülü bir ortamda çalışıyorum.
<b>g) Yeterli Araçların Olmaması</b>
20. İşimi yaparken yeterli araç-gerece sahip değilim.
21. Yetersiz ve kalitesiz araç ve gereçler kullanıyorum.
22. Polis adaylarına gerekli silah bilgisi verilmediğini düşünüyorum.
<b>h) Tehlikeli Çalışma Koşulları</b>
23. Silah taşımak bana sıkıntı veriyor.
24. İşimdeki tehlikenin yoğunluğu üzerimde stres yaratıyor.
25. Görevimi yerine getirirken öldürülme endişesi yaşıyorum.
<b>i) Çalışma Saatlerinin Düzensizliği</b>
26. Çalışma saatlerinde belirsizlik üzerimde stres yaratıyor.
27. Genellikle 24 saat esasında 12 saat görev yapıyorum.
28. Vardiyalı çalışma düzeni özel ve iş yaşamımı tehdit ediyor.
<b>j) Bürokrasi</b>
29. İşlerin çok kısa zamanda ani çıkması üzerimde baskı yaratıyor.
30. İşimde aşırı yazışma ve bürokrasi var.
31. Çalıştığım birimde politik baskı hissediyorum.
32. Görev yerlerinde sık sık değişim oluyor.
33. Dış politik baskıları üzerimde hissediyorum.
<b>k) Ast Üst İlişkisi</b>
34. Ast- üst ilişkilerinde sürekli sorun yaşıyorum.
35. Çalışanlar arasında sürekli sorun yaşıyorum.
36. Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir göremiyorum.
37. İş arkadaşlarımdan ve yöneticilerden yeterli destek göremiyorum.
38. Örgüt içi hesaplaşmalarla karşı karşıya kalabiliyorum.
39. Yöneticimin kötü tutumunu ve katı disiplinini üzerimde hissediyorum.
<b>l) Duygularımı Kontrol Etme Zorluğu</b>
40. Hırpalanmış ve ölü çocuk bulmak beni çok etkiliyor.
41. Görevde birini öldürme korkusu yaşıyorum.
42. Taşkın kalabalık kitle ile yüz yüze gelme endişesi yaşıyorum.
43. Suçluların takibi sürecinin sonuca ulaşamama kaygısı beni strese sokuyor.
44. Halkın polisleri eleştirmesi beni çok üzüyor.
45. İlgili olmadığım göreve atanma endişesi yaşıyorum.
46. Gece görevimin bitiminde adliyeden çağırılma endişesi yaşıyorum.

## 2.2.4.2 Stres Sonuçlarının Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri

Tablo 5 Stres Sonuçlarının Sınıflandırılması Ölçeği Soru Tablosu

<b>a) İşe Yabancılaşma</b>
1. Sorumluluk almaktan kaçınıyorum.
2. İş arkadaşlarımla sürekli tartışma ve gerginlik yaşıyorum.
3. İşten zevk almıyorum.
4. Geleceğe olumsuz bakıyorum.
5. İş arkadaşlarım ve yöneticilerle iletişimim kopuyor.
6. Kurallara uyma eğilimim azalıyor.
<b>b) İşe Devamsızlık</b>
7. İşe gitmede isteksizlik duyuyorum.
8. İş yavaşlatma ve erteleme isteğim doğuyor.
<b>c) Performans Düşüklüğü</b>
9. İşten ayrılmayı düşünüyorum.
10. Kendimi işe yeterince veremiyorum.
11. Yorgunluk ve güçsüzlük hissediyorum.
12. Depresyona giriyorum.
13. İşte kaza ve hata eğilimlerimde sürekli bir artış yaşıyorum.
14. Yaptığım işin niteliğinin düştüğünü hissediyorum.
15. Unutkanlık ve dikkatimi toplama zorluğu ile karşı karşıya kalıyorum.
16. Yeteri kadar istirahat edemiyorum.
17. Çalışma şartlarım ağır geliyor.

### 2.2.4.3 Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri

Tablo 6 Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması Ölçeği Soru Tablosu

<b>a) Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi</b>
1. Bağlı olduğum amir ile ilişkilerim motivasyonumu etkiliyor.
2. Örgütteki yöneticiler arasındaki ilişkilerimin yeterince iyi olduğunu düşünüyorum.
3. Şikayet ve önerilerime zamanında işlem yapıyor.
4. Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara amirlerim yeterli desteği veriyor.
5. Karakol içi haberleşme ve iletişim ağı yeterince iyi işliyor.
6. Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyi hakim.
7. Görev dağılımını yeterince belirgin ve adil buluyorum.
<b>b) Ücret Sistemi</b>
8. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti yeterli buluyorum.
9. Mevcut ücret sisteminden memnunum.
10. Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyorum.
11. Aldığım ücretin ihtiyaçlarımı karşılayacak düzeyde olduğunu düşünüyorum.
12. Sağlanan maddi imkanların ülke şartlarına göre düzenlendiğini düşünüyorum.
<b>c) Karar Verme Süreci</b>
13. Gerektiğinde İnsiyatif kullanıp aldığım kararları uygulayabiliyorum.
14. Karakol içerisinde yetki ve sorumluluk dağılımından memnunum.
15. Yaptığım iş itibarıyla aldığım rütbe ve kıdemden memnunum.
16. Yönetimce alınan ve kendi görevimle ilgili kararlara katılabiliyorum.
<b>d) Teşvik ve Değerlendirme Sistemi</b>
17. Uygulanan ödül ve ceza sistemini adil buluyorum.
18. Değerlendirme ve terfi sisteminin objektif yapıldığını düşünüyorum.
19. Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden dolayı daha çok çalışmak istiyorum.
20. Örgütteki tüm görev tanımlarının açık olarak belirlendiğini düşünüyorum.
21. İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından yararlanabiliyorum.
22. Yeterli izin ve tatil durumu imkanı yeterince sunuluyor.
23. İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışıyorum.
24. Mesleğimdeki sosyal ve sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.
25. İş yerinde normalden fazla çalıştırılmıyorum.
26. Örgütte normalden fazla çalışanlar var.

## 2.2.5 Anketlerin Dağıtılması ve Dönüş Oranı

Araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formlarının Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı faaliyet gösteren karakollardan; İstanbul ilinde Küçükçekmece ilçesinde bulunan 3 farklı karakollarda çalışan, 122 kişinin doldurulması için, anket formları ilgili bölge karakollarına araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Bunu takip eden 10 iş günü süreci sonrasında karakollardan çalışanlar tarafından doldurulmuş olan anket formları bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır. Değerlendirilmeye alınan anket formu sayısı 116 olarak belirlenmiştir. Buna göre, anketlerin geri dönüşüm oranı %95 olarak gerçekleşmiştir. Değerlendirilmeye alınan anket formlarının sayısı ve genel olarak dönüşüm oranı yapılacak olan istatistiksel analizler için yeterli bulunmuştur.

## 2.2.6 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntem ve Analizler

Anketlerdeki veriler İstatistiki Sosyal Bilimler Paketi 13.0 (Statistical Package for the Social Sciences, SPSS) programına aktarıldıktan sonra analiz ve yorumların yapılmasında bu çalışmanın amaçları doğrultusunda esas olarak deneklerin frekans dağılımları, doğrusal regresyon analizi ve Anova analiz yöntemleri kullanılmıştır.

### 2.2.6.1 Anketin Güvenilirlik Analizi'ne İlişkin Bulgular

Anket sorularının, kişiler arasındaki farklılıkları açıklamada ne kadar güvenilir olduğu "**Güvenilirlik Analizi**" yapılarak araştırılacaktır. Güvenilirlik Analizi sonucunda "**Cronbach Güvenilirlik Katsayısı**" hesaplanıp daha sonra bu değer yorumlanacaktır.

Stresin nedenleri ve stresin polislerin motivasyonu üzerindeki olumsuz etkilerinin irdelendiği bu anketteki soruların oluşturduğu ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı Tablo 7'deki gibidir:

**Tablo 7 Anketin Güvenilirlik Analizi Sonucu Tablosu**

Cronbach Alfa Değeri	Soru Adeti
0,915	100

Ölçekte kullanılan soru adeti 100'dür ve bu sorularla oluşturulan ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,915 olarak bulunmuştur. Tespit edilen bu değer 0,90 ile 1,00

arasında olduğundan, ölçeğin güvenilirliğinin mükemmel seviyede olduğu sonucuna varılır. Bu sonucun anlamı, çalışanların stres hakkındaki durum ve görüşlerini ölçmek amacıyla hazırlanan bu ölçeğin son derece güvenilir olduğudur.

### 2.2.6.2 Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada kullanılan stres nedenleri, stres sonuçları ve motivasyon araçları ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilikleri konusunda veri ölçeklerinin güvenilirliğine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizinde araştırma yapılan o alandaki çalışmalar için genel kabul görmüş güvenilirlik değerleri hesaplanır ve bunun yanında ölçeği oluşturan maddeler arasındaki ilişki hakkında bilgi verilir. Hazırlanan anket sorularının belirli bir durumu ölçmede yeterli olup olmadığı bu analiz sonucunda ortaya çıkar. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Alfa (Cronbach) modelinin değeri kullanılarak değerlendirilmiştir. Alfa (Cronbach) modeli, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modelidir. Ölçek güvenilirliği ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik İstatistikleri Tablosu**

<b>Ölçeğin Adı</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha <math>\alpha</math></b>	<b>Ort.</b>
Stres Nedenlerinin Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri	46	0,932	2,661
Stres Sonuçlarının Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri	17	0,845	3,242
Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri	26	0,886	3,246

Tablo 8'e göre her biri için ayrı ayrı analiz edilen ölçeklere göre, "Stres Nedenlerinin Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri" 0,932, "Stres Sonuçlarının Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri" 0,845 ve "Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması Ölçeğinin Maddeleri" 0,886 değerleriyle çok iyi seviyede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Dolayısıyla ölçeklerde kullanılan tüm soru maddelerinin hepsi çalışmada kullanılacaktır.

### 2.2.7 Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde, ankete katılanlarda, stresin nedenleri, stres sonuçları ve motivasyon araçları etkilerine ilişkin görüşlerinin kimlik özelliklerine göre farklılık olup olmadığı incelenecektir. Bu amaçla çapraz tablolar yapılacak, ilişkinin varlığı ve yokluğuna dair hipotezler oluşturulacak ve iki değişken arasında ilişki olup olmadığı değerlendirilecektir. Analizde kullanılan " $\alpha$ " hata oranı 0,05 olduğundan, ilişkinin varlığı ya da yokluğu, testten elde edilecek " $p$ " olasılık değerinin bu değerle karşılaştırılmasıyla elde edilecektir.

Buna göre;

$p < \alpha$  olduğunda hipotez reddedilir ve ilişki vardır.

$p > \alpha$  olduğunda hipotez kabul edilir ve ilişki yoktur.

H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliği işgöreni işe yabancılaştırmasına etkisi yoktur.

H<sub>1</sub>: Ücret yetersizliği işgöreni işe yabancılaştırmasına etkisi vardır.

H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliği işgörenin işe devamsızlığına etkisi yoktur.

H<sub>2</sub>: Ücret yetersizliği işgörenin işe devamsızlığına etkisi vardır.

H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliğinin işgörenin performansı ile ilişkisi yoktur.

H<sub>3</sub>: Ücret yetersizliğinin işgörenin performansı ile ilişkisi vardır.

H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliği ile ast üst ve örgütsel iletişim düzeyi arasında ilişki yoktur.

H<sub>4</sub>: Ücret yetersizliği ile ast üst ve örgütsel iletişim düzeyi arasında ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliği ile örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında ilişki yoktur.



H<sub>5</sub>: Ücret yetersizliği ile örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>6</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>7</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>8</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşgörenin işinde yaşadığı rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütün ücret sistemi arasında olumlu etkisi yoktur.

H<sub>9</sub>: İşgörenin işinde yaşadığı rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütün ücret sistemi arasında olumlu etkisi vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>10</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>11</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>12</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile örgütün ücret sistemi arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>13</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile örgütün ücret sistemi arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>14</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>15</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin devamsızlığı arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>16</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin devamsızlığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>17</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin karar verme süreci arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>18</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin karar verme süreci arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ile örgütün teşvik ve değerlendirme süreci arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>19</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ile örgütün teşvik ve değerlendirme süreci arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>20</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>21</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Kararlara katılma ve ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>22</sub>: Kararlara katılma ve ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile işe yabancılaşma arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>23</sub>: İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile işe yabancılaşma arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile işe devamsızlık arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>24</sub>: İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile işe devamsızlık arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>25</sub>: İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>26</sub>: İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H<sub>27</sub>: İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>28</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>29</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>30</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>31</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>32</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütteki bürokrasi ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>33</sub>: Örgütteki bürokrasi ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütteki bürokrasi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>34</sub>: Örgütteki bürokrasi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütteki bürokrasi ve ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>35</sub>: Örgütteki bürokrasi ve ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütteki bürokrasi ile karar verme süreci arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>36</sub>: Örgütteki bürokrasi ile karar verme süreci arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işe yabancılaşma arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>37</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işe yabancılaşma arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işe devamsızlık arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>38</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işe devamsızlık arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>39</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile ast üst örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>40</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile ast üst örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile ast karar verme süreci arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>41</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile ast karar verme süreci arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işe yabancılaşma arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>42</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işe yabancılaşma arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.

H<sub>43</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.

### 3 VERİLERİN ANALİZİ

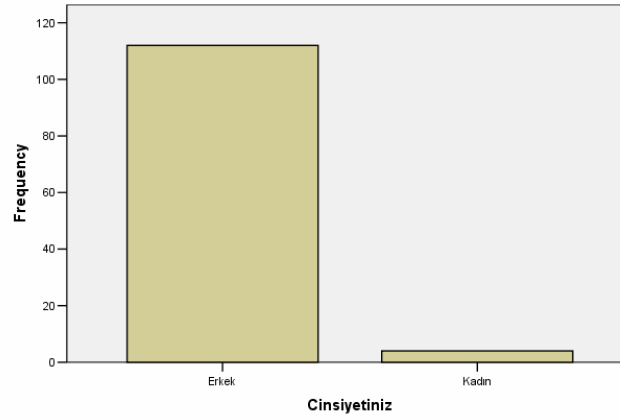
#### 3.1 Anket Sonuçları

##### 3.1.1 Ankete Katılanların Kimlik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

###### 3.1.1.1 Cinsiyet

Tablo 9 Ankete Katılanların Cinsiyet Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	Erkek	112	96,6	96,6	96,6
	Kadın	4	3,4	3,4	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



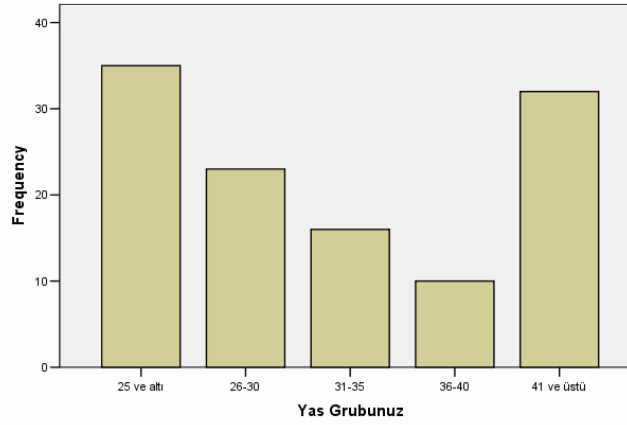
Grafik 1 Ankete Katılanların Cinsiyet Özelliklerinin Frekans Grafiği

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri % 96,6'lık bir oranla erkek ve % 3,4'lük bir oranla kadın olarak görülmektedir. Anketi cevaplayanlar arasında cinsiyet bakımından önemli bir ayrım görülmektedir.

### 3.1.1.2 Yaş Grubu

Tablo 10 Ankete Katılanların Yaş Grubu Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	25 ve altı	35	30,2	30,2	30,2
	26-30	23	19,8	19,8	50,0
	31-35	16	13,8	13,8	63,8
	36-40	10	8,6	8,6	72,4
	41 ve üstü	32	27,6	27,6	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



Grafik 2 Ankete Katılanların Yaş Grubu Özelliklerinin Frekans Grafiği

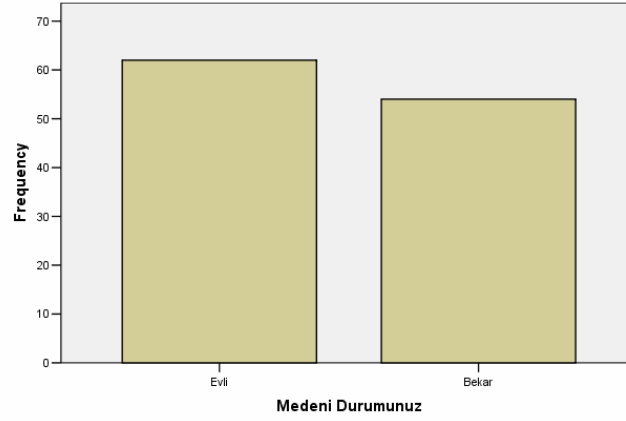
Tablo 10'da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 30,2'i 25 ve altı, %19,8'i 26-30 yaş arası, %13,8'i 31-35 yaş arası, %8,6'sı 36-40 yaş arası, % 27,6'sı 41 ve üstü şeklinde dağılım göstermiştir.



### 3.1.1.3 Medeni Durum

Tablo 11 Ankete Katılanların Medeni Durum Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	Evli	62	53,4	53,4	53,4
	Bekar	54	46,6	46,6	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



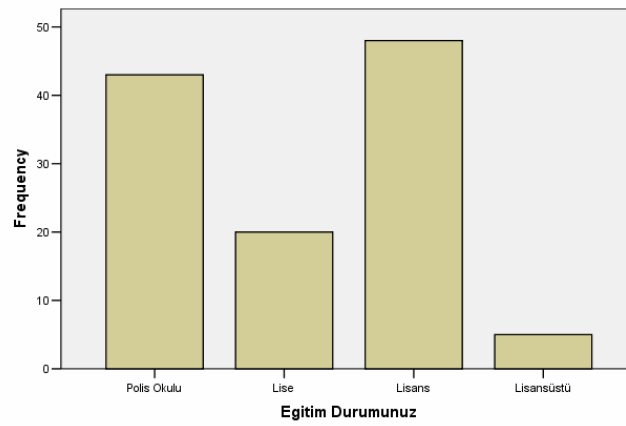
Grafik 3 Ankete Katılanların Medeni Durum Özelliklerinin Frekans Grafiği

Ankete katılanların medeni durum özelliklerinin frekans dağılımlarını gösteren Tablo 11'e göre, evli katılımcıların oranı % 53,4, bekar katılımcıların oranı ise % 46,6 olarak görülmektedir. Tabloya göre, evli ve bekar katılımcılar arasında dikkate değer bir fark görülmemektedir.

### 3.1.1.4 Eğitim Durumu

Tablo 12 Ankete Katılanların Eğitim Durumu Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	Polis Okulu	43	37,1	37,1	37,1
	Lise	20	17,2	17,2	54,3
	Lisans	48	41,4	41,4	95,7
	Lisansüstü	5	4,3	4,3	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



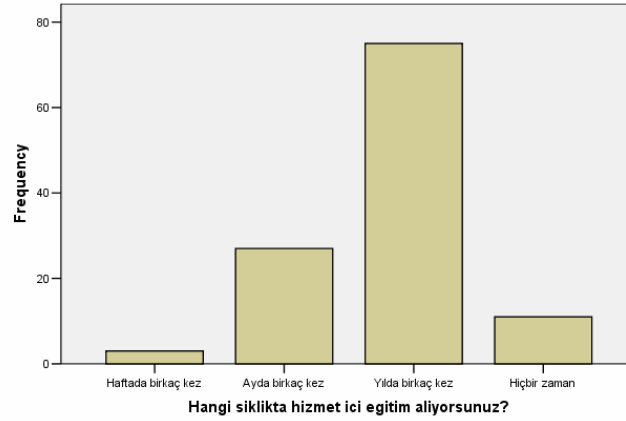
Grafik 4 Ankete Katılanların Eğitim Durumu Özelliklerinin Frekans Grafiği

Tablo 12'ye bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları % 37,1 ile Polis Okulu mezunu, % 17,2 oranla Lise mezunu, % 41,4 ile Lisans mezunu, % 4,3 oranında Lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar şeklinde dağılım göstermektedir.

### 3.1.1.5 Hizmet İçi Eğitim Alım Durumu

**Tablo 13** Ankete Katılanların “Hangi sıklıkta hizmet içi eğitim alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	Haftada birkaç kez	3	2,6	2,6	2,6
	Ayda birkaç kez	27	23,3	23,3	25,9
	Yılda birkaç kez	75	64,7	64,7	90,5
	Hiçbir zaman	11	9,5	9,5	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



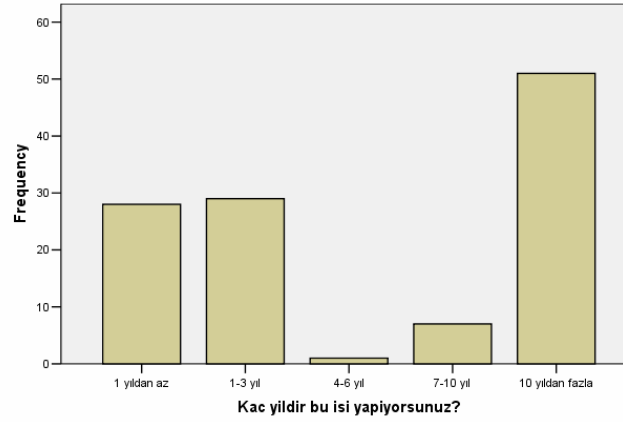
**Grafik 5** Ankete Katılanların “Hangi sıklıkta hizmet içi eğitim alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği

Tablo 13’e bakıldığında ankete katılanların “**Hangi sıklıkta hizmet içi eğitim alıyorsunuz?**” sorusuna verdikleri cevaplarda % 2,6 ile “Haftada birkaç kez”, % 23,3 ile “Ayda birkaç kez”, %64,7 ile “Yılda birkaç kez”, % 9,5 ile de “Hiçbir zaman” ifadeleri yer almaktadır.

### 3.1.1.6 Kıdem Durumu

**Tablo 14 Ankete Katılanların “Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu**

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	1 yıldan az	28	24,1	24,1	24,1
	1-3 yıl	29	25,0	25,0	49,1
	4-6 yıl	1	,9	,9	50,0
	7-10 yıl	7	6,0	6,0	56,0
	10 yıldan fazla	51	44,0	44,0	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



**Grafik 6 Ankete Katılanların “Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği**

Tablo 14’e bakıldığında ankete katılanların “Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplarda % 24,1 ile “1 yıldan az”, % 25 ile “1-3 yıl”, % 0,9 ile “4-6 yıl”, % 6 ile “7-10 yıl”, % 44 ile “10 yıldan fazla” ifadeleri yer almaktadır.

### 3.1.1.7 Pozisyon Durumu

**Tablo 15** Ankete Katılanların “Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	Polis Memuru	109	94,0	94,0	94,0
	Komiser Yardımcısı	6	5,2	5,2	99,1
	Diğer...	1	,9	,9	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



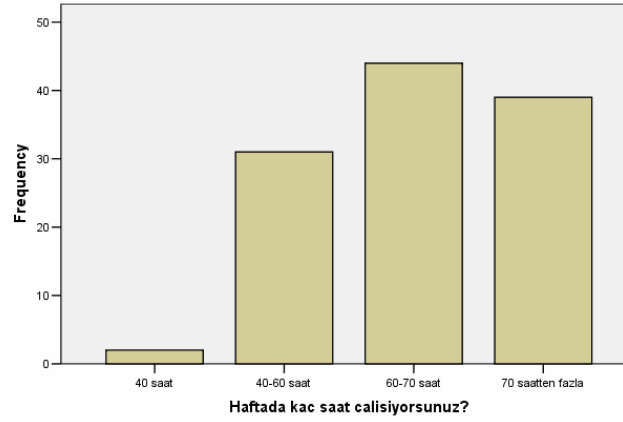
**Grafik 7** Ankete Katılanların “Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği

Tablo 15’e bakıldığında ankete katılanların “**Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?**” sorusuna verdikleri cevaplarda % 94 oranı ile “Polis Memuru”, % 5,2 oranı ile “Komiser Yardımcısı”, % 0,9 ile “Diğer...” ifadeleri yer almaktadır.

### 3.1.1.8 Haftalık Mesai Süresi

**Tablo 16** Ankete Katılanların “Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	40 saat	2	1,7	1,7	1,7
	40-60 saat	31	26,7	26,7	28,4
	60-70 saat	44	37,9	37,9	66,4
	70 saatten fazla	39	33,6	33,6	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



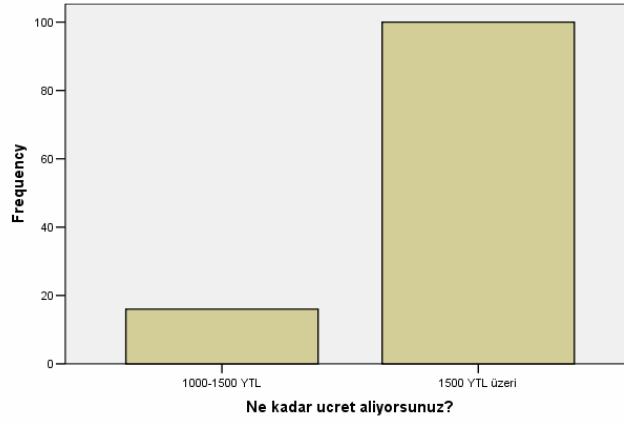
**Grafik 8** Ankete Katılanların “Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği

Tablo 16’ya bakıldığında ankete katılanların “**Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?**” sorusuna verdikleri cevaplarda % 1,7 oranı ile “40 saat”, % 26,7 oranı ile “40-60 saat”, % 37,9 ile “60-70 saat”, % 33,6 oranı ile “70 saatten fazla” ifadeleri yer almaktadır.

### 3.1.1.9 Ücret Durumu

**Tablo 17 Ankete Katılanların “Ne kadar ücret alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid 1000-1500 YTL	16	13,8	13,8	13,8
Valid 1500 YTL üzeri	100	86,2	86,2	100,0
Toplam	116	100,0	100,0	



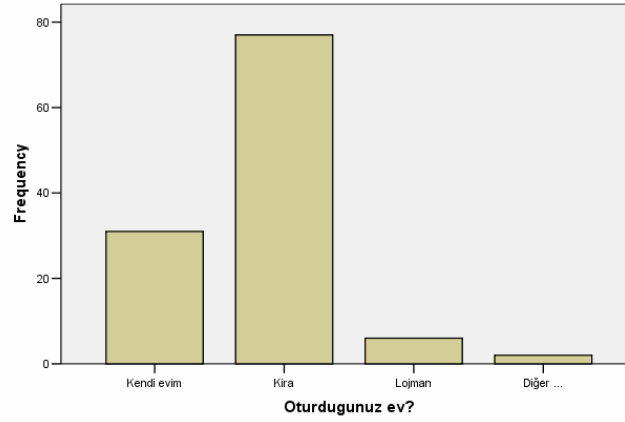
**Grafik 9 Ankete Katılanların “Ne kadar ücret alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği**

Tablo 17’ye bakıldığında ankete katılanların “**Ne kadar ücret alıyorsunuz?**” sorusuna verdikleri cevaplarda % 13,8 oranı ile “1000-1500 TL.”, % 86,3 oranı ile “1500 TL. üzeri” ifadeleri yer almaktadır.

### 3.1.1.10 İkamet Mülkiyeti Durumu

**Tablo 18** Ankete Katılanların “Oturduğunuz ev?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	Kendi evim	31	26,7	26,7	26,7
	Kira	77	66,4	66,4	93,1
	Lojman	6	5,2	5,2	98,3
	Diğer...	2	1,7	1,7	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



**Grafik 10** Ankete Katılanların “Oturduğunuz ev?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği

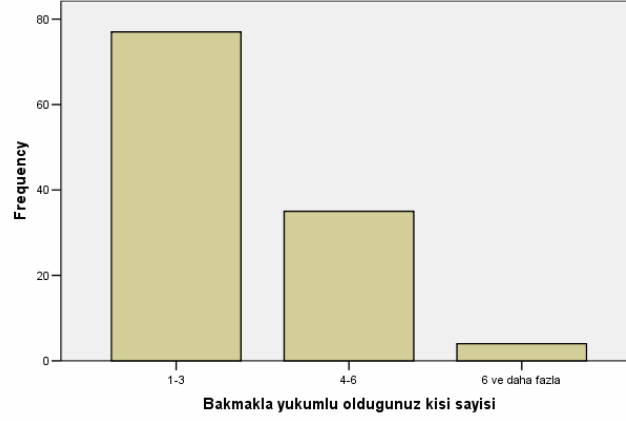
Tablo 18’e bakıldığında ankete katılanların “**Oturduğunuz ev?**” sorusuna verdikleri cevaplarda % 26,7 oranı ile “Kendi evim”, % 66,4 oranı ile “Kira”, % 5,2 oranı ile “Lojman”, % 1,7 oranı ile “Diğer...” ifadeleri yer almaktadır.



### 3.1.1.11 Bakmakla Yüklü Olunan Kişi Sayısı Durumu

**Tablo 19** Ankete Katılanların “Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frekans	Yüzde	Valid Percent	Kümülatif Yüzde
Valid	1-3	77	66,4	66,4	66,4
	4-6	35	30,2	30,2	96,6
	6 ve daha fazla	4	3,4	3,4	100,0
	Toplam	116	100,0	100,0	



**Grafik 11** Ankete Katılanların “Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans Grafiği

Tablo 19’a bakıldığında ankete katılanların “**Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı?**” sorusuna verdikleri cevaplarda % 66,4 oranı ile “1-3”, % 30,2 oranı ile “4-6”, % 3,4 oranı ile “6 ve daha fazla” ifadeleri yer almaktadır.

### **3.1.2 Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması**

Ankete cevap veren katılımcıların stres nedenleri, stres sonuçları ve motivasyon araçları düzeylerinin demografik özelliklerinin göstergesi olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet içi eğitimleri alımı, görev yılı, görev pozisyonu, haftalık mesai süresi, gelir düzeyi, ikamet durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişiler değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere ANOVA yöntemi kullanılarak istatistiksel analiz yapılmıştır.

### 3.1.2.1 Katılımcıların Stres Nedenleri Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Çalışanların stres nedenleri düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşma düzeyini sınamak üzere yapılan ANOVA analizine yönelik sonuçlar Tablo 20’de gösterilmektedir.

**Tablo 20 Katılımcıların Stresin Nedenleri Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	182,055	71	2,564	,974	,547
	Grup içi farklılaşma	115,833	44	2,633		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	3,195	71	,045	2,970	,000
	Grup içi farklılaşma	,667	44	,015		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	17,362	71	,245	,936	,605
	Grup içi farklılaşma	11,500	44	,261		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	64,310	71	,906	,891	,673
	Grup içi farklılaşma	44,750	44	1,017		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	31,078	71	,438	1,306	,172
	Grup içi farklılaşma	14,750	44	,335		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	209,034	71	2,944	,939	,600
	Grup içi farklılaşma	138,000	44	3,136		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	24,793	71	,349	1,182	,278
	Grup içi farklılaşma	13,000	44	,295		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	46,529	71	,655	,920	,628
	Grup içi farklılaşma	31,333	44	,712		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	9,210	71	,130	1,245	,219
	Grup içi farklılaşma	4,583	44	,104		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	23,698	71	,334	,839	,748
	Grup içi farklılaşma	17,500	44	,398		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	21,727	71	,306	1,010	,494
	Grup içi farklılaşma	13,333	44	,303		
	Toplam	35,060	115			

Ankete cevap veren katılımcıların stres nedenleri düzeylerinin demografik özelliklerinin göstergesi olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet içi eğitimleri alımı, görev yılı, görev pozisyonu, haftalık mesai süresi, gelir düzeyi, ikamet durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişiler değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların stres nedenleri düzeyleri yaş ( $p=0,547>0,05$ ), medeni durum ( $p=0,605>0,05$ ), eğitim durumu ( $p=0,673>0,05$ ), hizmet içi eğitim alımı ( $p=0,172>0,05$ ), görev yılı ( $p=0,600>0,05$ ), görev pozisyonu ( $p=0,278>0,05$ ), haftalık mesai süresi ( $p=0,628>0,05$ ), gelir düzeyi ( $p=0,219>0,05$ ), ikamet durumu ( $p=0,748>0,05$ ), bakmakla yükümlü olduğu kişiler ( $p=0,494>0,05$ ) düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Öte yandan ANOVA analiz sonuçları çalışanların stres nedenleri düzeylerinin cinsiyet düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Ankete cevap veren katılımcıların cinsiyetlerinin ne olduğunun sorulduğu soruya ankete cevap verenlerin %96,6'sı (112 kişi) erkek cevabı verirken, katılımcıların %3,4'ü (4 kişi) kadın cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların stres düzeylerinin cinsiyet durumlarına göre farklılaştığına yönelik istatistiksel bulguların genelleştirilmesi anlamlı gözükmemektedir.

### 3.1.2.2 Katılımcıların Stres Sonuçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Çalışanların stres sonuçları düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşma düzeyini sınamak üzere yapılan ANOVA analizine yönelik sonuçlar Tablo 21’de gösterilmektedir.

**Tablo 21 Katılımcıların Stresin Sonuçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması**

**Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	108,540	47	2,309	,829	,750
	Grup içi farklılaşma	189,348	68	2,785		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	1,279	47	,027	,716	,886
	Grup içi farklılaşma	2,583	68	,038		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	10,498	47	,223	,827	,753
	Grup içi farklılaşma	18,364	68	,270		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	50,065	47	1,065	1,228	,217
	Grup içi farklılaşma	58,995	68	,868		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	24,211	47	,515	1,620	,034
	Grup içi farklılaşma	21,617	68	,318		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	140,944	47	2,999	,989	,509
	Grup içi farklılaşma	206,090	68	3,031		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	13,079	47	,278	,766	,833
	Grup içi farklılaşma	24,714	68	,363		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	36,100	47	,768	1,251	,197
	Grup içi farklılaşma	41,762	68	,614		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	6,643	47	,141	1,344	,131
	Grup içi farklılaşma	7,150	68	,105		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	12,870	47	,274	,657	,935
	Grup içi farklılaşma	28,329	68	,417		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	16,748	47	,356	1,323	,144
	Grup içi farklılaşma	18,312	68	,269		
	Toplam	35,060	115			

Ankete cevap veren katılımcıların stres sonuçları düzeylerinin demografik özelliklerinin göstergesi olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet içi eğitimleri alımı, görev yılı, görev pozisyonu, haftalık mesai süresi, gelir düzeyi, ikamet durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişiler değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların stres sonuçları düzeyleri yaş ( $p=0,750>0,05$ ), cinsiyet ( $p=0,886>0,05$ ), medeni durum ( $p=0,753>0,05$ ), eğitim durumu ( $p=0,217>0,05$ ), görev yılı ( $p=0,509>0,05$ ), görev pozisyonu ( $p=0,833>0,05$ ), haftalık mesai süresi ( $p=0,197>0,05$ ), gelir düzeyi ( $p=0,131>0,05$ ), ikamet durumu ( $p=0,935>0,05$ ), bakmakla yükümlü olduğu kişiler ( $p=0,144>0,05$ ) düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Yapılan ANOVA analiz sonuçları çalışanların stres sonuçları düzeylerinin hizmet içi eğitim alımı düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,034<0,05$ ) bir şekilde farklılaştığını göstermektedir.

### 3.1.2.3 Katılımcıların Motivasyon Araçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Çalışanların motivasyon araçları düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşma düzeyini sınamak üzere yapılan ANOVA analizine yönelik sonuçlar Tablo 22’de gösterilmektedir.

**Tablo 22 Katılımcıların Motivasyon Araçlarının Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	183,055	54	3,390	1,801	,013
	Grup içi farklılaşma	114,833	61	1,883		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	2,062	54	,038	1,294	,164
	Grup içi farklılaşma	1,800	61	,030		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	18,895	54	,350	2,142	,002
	Grup içi farklılaşma	9,967	61	,163		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	57,477	54	1,064	1,259	,191
	Grup içi farklılaşma	51,583	61	,846		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	19,744	54	,366	,855	,720
	Grup içi farklılaşma	26,083	61	,428		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	197,718	54	3,661	1,496	,064
	Grup içi farklılaşma	149,317	61	2,448		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	19,126	54	,354	1,157	,289
	Grup içi farklılaşma	18,667	61	,306		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	40,562	54	,751	1,228	,217
	Grup içi farklılaşma	37,300	61	,611		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	4,710	54	,087	,586	,977
	Grup içi farklılaşma	9,083	61	,149		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	24,565	54	,455	1,668	,027
	Grup içi farklılaşma	16,633	61	,273		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	20,327	54	,376	1,559	,047
	Grup içi farklılaşma	14,733	61	,242		
	Toplam	35,060	115			

Ankete cevap veren katılımcıların stres sonuçları düzeylerinin demografik özelliklerinin göstergesi olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet içi eğitimleri alımı, görev yılı, görev pozisyonu, haftalık mesai süresi, gelir düzeyi, ikamet durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişiler değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların motivasyon araçları düzeyleri cinsiyet ( $p=0,164>0,05$ ), eğitim durumu ( $p=0,191>0,05$ ), hizmet içi eğitim alımı ( $p=0,720>0,05$ ), görev yılı ( $p=0,064>0,05$ ), görev pozisyonu ( $p=0,289>0,05$ ), haftalık mesai süresi ( $p=0,217>0,05$ ), gelir düzeyi ( $p=0,997>0,05$ ), düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Yapılan ANOVA analiz sonuçları çalışanların stres sonuçları düzeylerinin yaş düzeylerine ( $p=0,013>0,05$ ), medeni durum ( $p=0,002>0,05$ ), ikamet durumlarına ( $p=0,027>0,05$ ) ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayılarına ( $p=0,047>0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir.

### 3.1.3 Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

**Tablo 23 Stres Nedenleri, Stres Sonuçları ve Motivasyon Araçları Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

**Tablosu**

		Stres Nedenleri	Stres Sonuçları	Motivasyon Araçları
Stres Nedenleri	Pearson Correlation			
Stres Sonuçları	Pearson Correlation	,681(**)		
Motivasyon Araçları	Pearson Correlation	-,193(*)	-,148	

\*  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

\*\*  $p<0,01$  anlamlılık derecesinde ilişki anlamlı

Tablo 23'de gösterilen pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, stresin nedenleri değişkeni ile stresin sonuçları değişkeni arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ( $r=0,681$ ) bulunmaktadır.

Stres sonuçları değişkeni ile motivasyon araçları değişkeni arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.



Stres nedenleri değişkeni ile ilişkilerinin önem derecesi ve yönüyle ilgili olarak yapılan pearson korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 23) göre, stres nedenleri değişkeni ile motivasyon araçları değişkeni arasında %95 güven aralığında düşük düzeyli, negatif yönde ve olumsuz bir ilişki ( $r = -0,193$ ) bulunmaktadır.

### 3.1.4 Ankette Bulunan Soru Gruplarının Hipotez Analizleri

**H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliği işgöreni işe yabancılaştırmasına etkisi yoktur.**

**H<sub>1</sub>: Ücret yetersizliği işgöreni işe yabancılaştırmasına etkisi vardır.**

**Tablo 24 Ücret Yetersizliği İşgöreni İşe Yabancılaştırmasına Etkisi Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,774	,335		11,265	,000
Ücret Politikası	-,057	,100	-,053	-,569	,570

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ücret politikası değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p = 0,05$  değerinden büyük olduğundan ( $p = 0,570 > 0,05$ ) H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliği işgörenin işe devamsızlığına etkisi yoktur.**

**H<sub>2</sub>: Ücret yetersizliği işgörenin işe devamsızlığına etkisi vardır.**

**Tablo 25 Ücret Yetersizliği İşgörenin İşe Devamsızlığına Etkisi Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,326	,359		9,255	,000
Ücret Politikası	-,030	,107	-,026	-,276	,783

a Bağımlı Değişken: İşe Devamsızlık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ücret politikası değişkeninin işe devamsızlık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p = 0,05$  değerinden büyük olduğundan ( $p = 0,783 > 0,05$ ) H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliğinin işgörenin performansı ile ilişkisi yoktur.**

**H<sub>3</sub>: Ücret yetersizliğinin işgörenin performansı ile ilişkisi vardır.**

**Tablo 26 Ücret Yetersizliğinin İşgörenin Performansı ile İlişkisi Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $B$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,457	,265		13,023	,000
Ücret Politikası	-,141	,079	-,165	-1,787	,077

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ücret politikası değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,077>0,05$ )  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliği ile ast üst ve örgütsel iletişim düzeyi arasında ilişki yoktur.**

**H<sub>4</sub>: Ücret yetersizliği ile ast üst ve örgütsel iletişim düzeyi arasında ilişki vardır.**

**Tablo 27 Ücret Yetersizliği ile Ast Üst ve Örgütsel İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $B$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	T Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,594	,237		10,946	,000
Ücret Politikası	,053	,071	,069	,744	,459

a Bağımlı Değişken: Ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ücret politikası değişkeninin ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,459>0,05$ )  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Ücret yetersizliği ile örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında ilişki yoktur.**

**H<sub>5</sub>: Ücret yetersizliği ile örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında ilişki vardır.**

**Tablo 28 Ücret Yetersizliği ile Örgütün Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış B Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,660	,230		11,556	,000
Ücret Politikası	,229	,069	,298	3,332	,001

a Bağımlı Değişken: Teşvik ve Değerlendirme Sistemi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ücret politikası değişkeninin teşvik ve değerlendirme değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,001<0,05$ )  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Ücret politikası değişkeni ile teşvik ve değerlendirme değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.298$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.**

**$H_6$ : Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 29 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İşgörenin İşe Yabancılaşması İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,217	,280		7,906	,000
Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	,600	,114	,443	5,272	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, rol politikası ve rol belirsizliği değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir. Rol politikası ve rol belirsizliği değişkeni ile işe yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.443$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>7</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 30 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İşgörenin İşe Devamsızlığı Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,226	,320		6,967	,000
Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	,438	,130	,302	3,383	,001

a Bağımlı Değişken: İşe Devamsızlık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, rol politikası ve rol belirsizliği değişkeninin işe devamsızlık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,001<0,05$ ) H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Rol politikası ve rol belirsizliği değişkeni ile işe devamsızlık değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.302$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>8</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 31 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,890	,224		8,430	,000
Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	,488	,091	,449	5,368	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, rol politikası ve rol belirsizliği değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ ) H<sub>8</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Rol politikası ve rol belirsizliği değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.449$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: İşgörenin işinde yaşadığı rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütün ücret sistemi arasında olumlu etkisi yoktur.**

**H<sub>9</sub>: İşgörenin işinde yaşadığı rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütün ücret sistemi arasında olumlu etkisi vardır.**

**Tablo 32 İşgörenin İşinde Yaşadığı Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Örgütün Ücret Sistemi Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	4,382	,273		16,045	,000
Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	-,211	,111	-,176	-1,907	,059

a Bağımlı Değişken: Ücret Sistemi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, rol çatışması ve rol belirsizliği değişkeninin ücret sistemi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,059>0,05$ ) H<sub>9</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>10</sub>: Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 33 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,148	,280		4,097	,000
Performans Düşüklüğü	,813	,089	,652	9,180	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, performans düşüklüğü değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{10}$  hipotezi kabul edilmiştir. Performans düşüklüğü değişkeni ile işe yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.652$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki yoktur.**

**$H_{11}$ : Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 34 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile İşgörenin İşe Devamsızlığı Arasındaki İlişki**

**Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	,566	,296		1,910	,059
Performans Düşüklüğü	,886	,094	,663	9,460	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Devamsızlık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, performans düşüklüğü değişkeninin işe devamsızlık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{11}$  hipotezi kabul edilmiştir. Performans düşüklüğü değişkeni ile işe devamsızlık değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.663$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.**

**$H_{12}$ : Örgütün performans değerlendirme sistemi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 35 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,757	,238		7,395	,000
Performans Değerleme Sistemi	,484	,086	,465	5,613	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, performans değerlendirme sistemi değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{12}$  hipotezi kabul edilmiştir. Performans değerlendirme sistemi değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.465$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : Örgütün performans değerlendirme sistemi ile örgütün ücret sistemi arasında olumlu ilişki yoktur.**

**$H_{13}$ : Örgütün performans değerlendirme sistemi ile örgütün ücret sistemi arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 36 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile Örgütün Ücret Sistemi Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	4,282	,294		14,553	,000
Performans Değerleme Sistemi	-,149	,107	-,129	-1,392	,166

a Bağımlı Değişken: Ücret Sistemi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, performans değerlendirme sistemi değişkeninin ücret sistemi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,166>0,05$ )  $H_{13}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_0$ : Örgütün performans değerlendirme sistemi ile örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında olumlu ilişki yoktur.**

**$H_{14}$ : Örgütün performans değerlendirme sistemi ile örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 37 Örgütün Performans Değerleme Sistemi ile Örgütün Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,608	,239		15,074	,000
Performans Değerleme Sistemi	-,088	,087	-,094	-1,008	,316

a Bağımlı Değişken: Teşvik ve Değerlendirme Sistemi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, performans değerlendirme sistemi değişkeninin teşvik ve değerlendirme sistemi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,316>0,05$ )  $H_{14}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_0$ : İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**$H_{15}$ : İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 38 İşgörenin Çalışma Koşulları ve İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,149	,323		6,657	,000
Çalışma Koşulları	,551	,116	,405	4,730	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma koşulları değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{15}$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma koşulları değişkeni ile işe yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.405$ ) bir farklılaşma görülmektedir.



**H<sub>0</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin devamsızlığı arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**H<sub>16</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin devamsızlığı arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 39 İşgörenin Çalışma Koşulları ve İşgörenin Devamsızlığı Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,880	,354		5,313	,000
Çalışma Koşulları	,515	,128	,354	4,036	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Devamsızlık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma koşulları değişkeninin işe devamsızlık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{16}$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma koşulları değişkeni ile işe devamsızlık değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.354$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**H<sub>17</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 40 İşgörenin Çalışma Koşulları ve İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,439	,237		6,078	,000
Çalışma Koşulları	,599	,085	,549	7,011	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma koşulları değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{17}$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma koşulları değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.549$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin karar verme süreci arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**H<sub>18</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin karar verme süreci arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 41 İşgörenin Çalışma Koşulları ve İşgörenin Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,886	,298		13,058	,000
Çalışma Koşulları	-,357	,107	-,298	-3,330	,001

a Bağımlı Değişken: Karar Verme Süreci

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma koşulları değişkeninin karar verme süreci değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,001<0,05$ )  $H_{18}$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma koşulları değişkeni ile karar verme süresi değişkenleri arasında anlamlı derecede ve negatif yönde ( $\beta= -0.298$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ile örgütün teşvik ve değerlendirme süreci arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**H<sub>19</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ile örgütün teşvik ve değerlendirme süreci arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 42 İşgörenin Çalışma Koşulları ile Örgütün Teşvik ve Değerlendirme Süreci Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	4,153	,242		17,165	,000
Çalışma Koşulları	-,294	,087	-,301	-3,372	,001

a Bağımlı Değişken: Teşvik ve Değerlendirme Sistemi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma koşulları değişkeninin teşvik ve değerlendirme sistemi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,001<0,05$ )  $H_{19}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışma koşulları değişkeni ile teşvik ve değerlendirme sistemi değişkenleri arasında anlamlı derecede ve negatif yönde ( $\beta = -0.301$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**H<sub>20</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 43 Kararlara Katılma ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,458	,286		8,581	,000
Karara Katılma	,425	,100	,371	4,268	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, karara katılma değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ ) H<sub>20</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Karara katılma değişkeni ile işe yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta = 0.371$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**H<sub>21</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 44 Kararlara Katılma ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,187	,233		9,381	,000
Karara Katılma	,308	,081	,335	3,801	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, karara katılma değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$

değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{21}$  hipotezi kabul edilmiştir. Karara katılma değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta= 0.335$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : Kararlara katılma ve ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**$H_{22}$ : Kararlara katılma ve ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 45 Kararlara Katılma ve Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,422	,216		11,224	,000
Karara Katılma	,127	,075	,156	1,686	,095

a Bağımlı Değişken: Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, karara katılma değişkeninin ast-üst ile örgütsel iletişim düzeyi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,095>0,05$ )  $H_{22}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_0$ : İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile işe yabancılaşma arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**$H_{23}$ : İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile işe yabancılaşma arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 46 İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,136	,277		11,338	,000
İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları	,170	,094	,168	1,816	,072

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, iş ortamının fiziksel noksanlıkları değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,072>0,05$ )  $H_{23}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_0$ : İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile işe devamsızlık arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**$H_{24}$ : İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile işe devamsızlık arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 47 İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları ile İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,489	,291		8,559	,000
İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları	,276	,098	,254	2,800	,009

a Bağımlı Değişken: İşe Devamsızlık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, iş ortamının fiziksel noksanlıkları değişkeninin işe devamsızlık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,009<0,05$ )  $H_{24}$  hipotezi kabul edilmiştir. İş ortamının fiziksel noksanlıkları değişkeni ile işe devamsızlık değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.254$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**$H_{25}$ : İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 48 İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları ile Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,244	,211		10,640	,000
İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları	,284	,071	,349	3,980	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, iş ortamının fiziksel noksanlıkları değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{25}$  hipotezi kabul edilmiştir. İş ortamının fiziksel noksanlıkları değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.349$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**$H_{26}$ : İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 49 İşte Yeterli Araçların Olmaması ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,347	,252		9,320	,000
Yeterli Araçların Olmaması	,497	,092	,452	5,414	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, yeterli araçların olmaması değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{26}$  hipotezi kabul edilmiştir. Yeterli araçların olmaması değişkeni ile işe yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.452$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki yoktur.**

**H<sub>27</sub>: İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**Tablo 50 İşte Yeterli Araçların Olmaması ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,921	,197		9,744	,000
Yeterli Araçların Olmaması	,434	,072	,492	6,039	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, yeterli araçların olmaması değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{27}$  hipotezi kabul edilmiştir. Yeterli araçların olmaması değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.492$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>28</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 51 Tehlikeli Çalışma Koşulları ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,934	,304		6,364	,000
Tehlikeli Çalışma Koşulları	,540	,093	,476	5,785	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, tehlikeli çalışma koşulları değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{28}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tehlikeli çalışma koşulları değişkeni ile işe yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.476$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>29</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 52 Tehlikeli Çalışma Koşulları ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,433	,229		6,259	,000
Tehlikeli Çalışma Koşulları	,513	,070	,564	7,299	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, tehlikeli çalışma koşulları değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ ) H<sub>29</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Tehlikeli çalışma koşulları değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.564$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>30</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 53 Çalışma Saatlerinin Düzensizliği ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,448	,255		9,586	,000
Çalışma Saatlerinin Düzensizliği	,556	,113	,418	4,914	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma



Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma saatlerinin düzensizliği değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{30}$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma saatlerinin düzensizliği değişkeni ile işe yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.418$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki yoktur.**

**$H_{31}$ : Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 54 Çalışma Saatlerinin Düzensizliği ile İşgörenin İşe Devamsızlığı Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,995	,273		7,302	,000
Çalışma Saatlerinin Düzensizliği	,600	,121	,421	4,957	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Devamsızlık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma saatlerinin düzensizliği değişkeninin işe devamsızlık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{31}$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma saatlerinin düzensizliği değişkeni ile işe devamsızlık değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.421$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.**

**$H_{32}$ : Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 55 Çalışma Saatlerinin Düzensizliği ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki**

**Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış β Değeri	Standart Hata (σ)	Standartlaştırılmış β Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,781	,187		9,523	,000
Çalışma Saatlerinin Düzensizliği	,596	,083	,559	7,193	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma saatlerinin düzensizliği değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{32}$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma saatlerinin düzensizliği değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.559$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**$H_0$ : Örgütteki bürokrasi ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki yoktur.**

**$H_{33}$ : Örgütteki bürokrasi ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 56 Örgütteki Bürokrasi ile İşgörenin İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış β Değeri	Standart Hata (σ)	Standartlaştırılmış β Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,139	,280		7,649	,000
Bürokrasi	,549	,098	,463	5,583	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, bürokrasi değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{33}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bürokrasi değişkeni ile işe yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.463$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Örgütteki bürokrasi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>34</sub>: Örgütteki bürokrasi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 57 Örgütteki Bürokrasi ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,447	,199		7,290	,000
Bürokrasi	,589	,070	,620	8,441	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, bürokrasi değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{34}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bürokrasi değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.620$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Örgütteki bürokrasi ve ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>35</sub>: Örgütteki bürokrasi ve ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 58 Örgütteki Bürokrasi ve Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,713	,223		12,147	,000
Bürokrasi	,018	,079	,021	,224	,823

a Bağımlı Değişken: Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, bürokrasi değişkeninin ast-üst ile örgütsel iletişim düzeyi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,823>0,05$ )  $H_{35}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Örgütteki bürokrasi ile karar verme süreci arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>36</sub>: Örgütteki bürokrasi ile karar verme süreci arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 59 Örgütteki Bürokrasi ile Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış β Değeri	Standart Hata (σ)	Standartlaştırılmış β Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,662	,269		13,604	,000
Bürokrasi	-,269	,095	-,257	-2,844	,003

a Bağımlı Değişken: Karar Verme Süreci

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, bürokrasi değişkeninin karar verme süreci değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,003<0,05$ )  $H_{36}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bürokrasi değişkeni ile karar verme süreci değişkenleri arasında anlamlı derecede ve negatif yönde ( $\beta= -0.257$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işe yabancılaşma arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>37</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işe yabancılaşma arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 60 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış β Değeri	Standart Hata (σ)	Standartlaştırılmış β Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,703	,382		9,687	,000
Ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi	-,039	,132	-,028	-,296	,768

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ast-üst ile örgütsel iletişim düzeyi değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,758>0,05$ )  $H_{37}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işe devamsızlık arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>38</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işe devamsızlık arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 61 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,789	,406		9,330	,000
Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi	-,201	,140	-,133	-1,434	,154

a Bağımlı Değişken: İşe Devamsızlık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ast-üst ile örgütsel iletişim düzeyi değişkeninin işe devamsızlık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,154>0,05$ )  $H_{38}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>39</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 62 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,066	,307		9,997	,000
Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi	-,020	,106	-,018	-,189	,850

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ast-üst ile örgütsel iletişim düzeyi değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,850>0,05$ )  $H_{39}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile ast üst örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>40</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile ast üst örgütsel iletişim düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 63 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile Ast Üst Örgütsel İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	2,544	,264		9,641	,000
Ast Üst İlişkisi	,071	,083	,080	,857	,393

a Bağımlı Değişken: Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ast-üst ilişkisi değişkeninin ast-üst ile örgütsel iletişim düzeyi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,393>0,05$ )  $H_{40}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile ast karar verme süreci arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>41</sub>: Örgütteki ast üst arasındaki olumsuz ilişki düzeyi ile ast karar verme süreci arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 64 Örgütteki Ast Üst Arasındaki Olumsuz İlişki Düzeyi ile Ast Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	3,529	,325		10,852	,000
Ast Üst İlişkisi	-,192	,102	-,173	-1,874	,063

a Bağımlı Değişken: Karar Verme Süreci

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ast-üst ilişkisi değişkeninin karar verme süreci değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden büyük olduğundan ( $p=0,063>0,05$ )  $H_{41}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>0</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işe yabancılaşma arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>42</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işe yabancılaşma arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 65 İşgörenin Duygularını Kontrol Etme Zorluğu ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,907	,305		6,244	,000
Duygularını Kontrol Etme Zorluğu	,624	,107	,480	5,847	,000

a Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, duyguları kontrol etme zorluğu değişkeninin işe yabancılaşma değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{42}$  hipotezi kabul edilmiştir. Duyguları kontrol etme zorluğu değişkeni ile işe yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.480$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

**H<sub>0</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki yoktur.**

**H<sub>43</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

**Tablo 66 İşgörenin Duygularını Kontrol Etme Zorluğu ile İşgörenin Performans Düşüklüğü Arasındaki İlişki Tablosu**

Model	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata ( $\sigma$ )	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi p Sig.
(Constant)	1,251	,218		5,732	,000
Duygularını Kontrol Etme Zorluğu	,651	,076	,624	8,534	,000

a Bağımlı Değişken: Performans Düşüklüğü

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, duyguları kontrol etme zorluğu değişkeninin performans düşüklüğü değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük olduğundan ( $p=0,000<0,05$ )  $H_{43}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Duyguları kontrol etme zorluğu değişkeni ile performans düşüklüğü değişkenleri arasında anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.624$ ) bir farklılaşma görülmektedir.

### 3.1.5 Soru Gruplarının Demografik Özelliklere Göre Analizleri

**Tablo 67 Katılımcıların Ücret Yetersizliği Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma**

**Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	8,148	8	1,018	,376	,931
	Grup içi farklılaşma	289,740	107	2,708		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,429	8	,054	1,670	,114
	Grup içi farklılaşma	3,433	107	,032		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	1,944	8	,243	,966	,467
	Grup içi farklılaşma	26,918	107	,252		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	8,118	8	1,015	1,076	,386
	Grup içi farklılaşma	100,942	107	,943		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	6,305	8	,788	2,134	,039
	Grup içi farklılaşma	39,523	107	,369		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	19,651	8	2,456	,803	,601
	Grup içi farklılaşma	327,384	107	3,060		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	1,065	8	,133	,388	,925
	Grup içi farklılaşma	36,728	107	,343		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	11,602	8	1,450	2,342	,023
	Grup içi farklılaşma	66,260	107	,619		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	1,661	8	,208	1,831	,079
	Grup içi farklılaşma	12,132	107	,113		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	,454	8	,057	,149	,996
	Grup içi farklılaşma	40,744	107	,381		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	2,221	8	,278	,904	,516
	Grup içi farklılaşma	32,840	107	,307		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 67'ye göre ankete cevap veren katılımcıların "ücret yetersizliği" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların ücret yetersizliği düzeyleri hizmet içi eğitim alımı ( $p=0,039<0,05$ ), haftalık mesai süresine ( $p=0,023<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.



**Tablo 68 Katılımcıların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre****Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	53,888	22	2,449	,934	,553
	Grup içi farklılaşma	244,000	93	2,624		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	1,191	22	,054	1,885	,019
	Grup içi farklılaşma	2,671	93	,029		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	4,124	22	,187	,705	,824
	Grup içi farklılaşma	24,738	93	,266		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	25,072	22	1,140	1,262	,219
	Grup içi farklılaşma	83,988	93	,903		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	9,226	22	,419	1,066	,398
	Grup içi farklılaşma	36,602	93	,394		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	60,886	22	2,768	,899	,595
	Grup içi farklılaşma	286,149	93	3,077		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	18,220	22	,828	3,935	,000
	Grup içi farklılaşma	19,573	93	,210		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	20,039	22	,911	1,465	,106
	Grup içi farklılaşma	57,823	93	,622		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	4,717	22	,214	2,197	,003
	Grup içi farklılaşma	9,076	93	,098		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	12,330	22	,560	1,806	,027
	Grup içi farklılaşma	28,868	93	,310		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	12,654	22	,575	2,387	,002
	Grup içi farklılaşma	22,406	93	,241		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 68'e göre ankete cevap veren katılımcıların *“rol çatışması ve rol belirsizliği”* değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri cinsiyet ( $p=0,019<0,05$ ), görev pozisyonu ( $p=0,000<0,05$ ), gelir düzeyi ( $p=0,003<0,05$ ), ikamet durumu ( $p=0,027<0,05$ ) ve bakmakla yükümü olduğu kişi sayısına ( $p=0,002<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 69 Katılımcıların Performans Değerleme Sistemi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	25,554	12	2,130	,805	,644
	Grup içi farklılaşma	272,334	103	2,644		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,343	12	,029	,836	,614
	Grup içi farklılaşma	3,519	103	,034		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	2,825	12	,235	,931	,519
	Grup içi farklılaşma	26,037	103	,253		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	7,532	12	,628	,637	,806
	Grup içi farklılaşma	101,528	103	,986		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	2,571	12	,214	,510	,904
	Grup içi farklılaşma	43,257	103	,420		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	34,746	12	2,895	,955	,496
	Grup içi farklılaşma	312,289	103	3,032		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	2,732	12	,228	,669	,777
	Grup içi farklılaşma	35,061	103	,340		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	11,416	12	,951	1,475	,146
	Grup içi farklılaşma	66,446	103	,645		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	3,673	12	,306	3,115	,001
	Grup içi farklılaşma	10,120	103	,098		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	2,952	12	,246	,663	,783
	Grup içi farklılaşma	38,246	103	,371		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	3,075	12	,256	,825	,624
	Grup içi farklılaşma	31,985	103	,311		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 69'a göre ankete cevap veren katılımcıların "*performans değerlendirme sistemi*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların performans değerlendirme düzeyleri gelir düzeyine ( $p=0,001<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 70 Katılımcıların Çalışma Koşulları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma****Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	20,781	16	1,299	,464	,958
	Grup içi farklılaşma	277,107	99	2,799		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,945	16	,059	2,006	,020
	Grup içi farklılaşma	2,917	99	,029		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	1,616	16	,101	,367	,987
	Grup içi farklılaşma	27,246	99	,275		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	11,162	16	,698	,705	,782
	Grup içi farklılaşma	97,899	99	,989		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	9,330	16	,583	1,582	,088
	Grup içi farklılaşma	36,498	99	,369		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	30,939	16	1,934	,606	,873
	Grup içi farklılaşma	316,095	99	3,193		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	3,357	16	,210	,603	,875
	Grup içi farklılaşma	34,437	99	,348		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	12,816	16	,801	1,219	,267
	Grup içi farklılaşma	65,046	99	,657		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	2,830	16	,177	1,597	,083
	Grup içi farklılaşma	10,963	99	,111		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	6,748	16	,422	1,212	,273
	Grup içi farklılaşma	34,450	99	,348		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	3,974	16	,248	,791	,692
	Grup içi farklılaşma	31,086	99	,314		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 70'e göre ankete cevap veren katılımcıların "*çalışma koşulları*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların çalışma koşulları düzeyleri cinsiyete ( $p=0,020<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 71 Katılımcıların Karara Katılma Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma****Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	31,934	8	3,992	1,606	,132
	Grup içi farklılaşma	265,954	107	2,486		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,388	8	,048	1,492	,169
	Grup içi farklılaşma	3,475	107	,032		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	1,968	8	,246	,979	,457
	Grup içi farklılaşma	26,894	107	,251		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	14,012	8	1,752	1,972	,057
	Grup içi farklılaşma	95,048	107	,888		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	3,604	8	,450	1,142	,342
	Grup içi farklılaşma	42,224	107	,395		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	44,013	8	5,502	1,943	,061
	Grup içi farklılaşma	303,021	107	2,832		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	6,573	8	,822	2,816	,007
	Grup içi farklılaşma	31,220	107	,292		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	4,032	8	,504	,730	,664
	Grup içi farklılaşma	73,830	107	,690		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	2,030	8	,254	2,308	,025
	Grup içi farklılaşma	11,763	107	,110		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	5,454	8	,682	2,041	,041
	Grup içi farklılaşma	35,745	107	,334		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	4,810	8	,601	2,127	,039
	Grup içi farklılaşma	30,250	107	,283		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 71'e göre ankete cevap veren katılımcıların "*karar katılma*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların karara katılma düzeyleri görev pozisyonu ( $p=0,007<0,05$ ), gelir düzeyi ( $p=0,025<0,05$ ), ikamet durumu ( $p=0,041<0,05$ ) ve bakmakla yükümü olduğu kişi sayısına ( $p=0,039<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 72 Katılımcıların İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	44,536	8	5,567	2,351	,023
	Grup içi farklılaşma	253,352	107	2,368		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,160	8	,020	,577	,795
	Grup içi farklılaşma	3,702	107	,035		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	4,512	8	,564	2,478	,017
	Grup içi farklılaşma	24,350	107	,228		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	17,717	8	2,215	2,594	,012
	Grup içi farklılaşma	91,343	107	,854		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	3,566	8	,446	1,128	,350
	Grup içi farklılaşma	42,262	107	,395		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	70,168	8	8,771	3,390	,002
	Grup içi farklılaşma	276,867	107	2,588		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	2,603	8	,325	,989	,449
	Grup içi farklılaşma	35,190	107	,329		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	7,805	8	,976	1,490	,169
	Grup içi farklılaşma	70,057	107	,655		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	3,286	8	,411	4,183	,000
	Grup içi farklılaşma	10,507	107	,098		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	3,141	8	,393	1,104	,366
	Grup içi farklılaşma	38,057	107	,356		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	2,439	8	,305	1,000	,441
	Grup içi farklılaşma	32,621	107	,305		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 72'ye göre ankete cevap veren katılımcıların “iş ortamının fiziksel noksanlıkları” değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların iş ortamının fiziksel noksanlıkları düzeyleri yaş ( $p=0,023<0,05$ ), medeni durum ( $p=0,017<0,05$ ), eğitim durumu ( $p=0,012<0,05$ ), görev yılı ( $p=0,002<0,05$ ) ve gelir düzeyine ( $p=0,000<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 73 Katılımcıların Yeterli Araçların Olmaması Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	31,409	12	2,617	1,012	,444
	Grup içi farklılaşma	266,479	103	2,587		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,557	12	,046	1,445	,158
	Grup içi farklılaşma	3,306	103	,032		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	2,079	12	,173	,666	,780
	Grup içi farklılaşma	26,783	103	,260		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	8,270	12	,689	,704	,744
	Grup içi farklılaşma	100,791	103	,979		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	6,287	12	,524	1,365	,195
	Grup içi farklılaşma	39,541	103	,384		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	40,561	12	3,380	1,136	,340
	Grup içi farklılaşma	306,473	103	2,975		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	3,956	12	,330	1,004	,451
	Grup içi farklılaşma	33,837	103	,329		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	15,215	12	1,268	2,085	,024
	Grup içi farklılaşma	62,647	103	,608		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	2,189	12	,182	1,620	,097
	Grup içi farklılaşma	11,604	103	,113		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	2,620	12	,218	,583	,851
	Grup içi farklılaşma	38,578	103	,375		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	10,903	12	,909	3,874	,000
	Grup içi farklılaşma	24,157	103	,235		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 73'e göre ankete cevap veren katılımcıların "*yeterli araçların olmaması*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların yeterli araçların olmaması düzeyleri haftalık mesai süresi ( $p=0,024<0,05$ ) ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına ( $p=0,000<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 74 Katılımcıların Tehlikeli Çalışma Koşulları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	30,532	12	2,544	,980	,473
	Grup içi farklılaşma	267,356	103	2,596		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,236	12	,020	,559	,870
	Grup içi farklılaşma	3,626	103	,035		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	2,020	12	,168	,646	,798
	Grup içi farklılaşma	26,842	103	,261		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	9,890	12	,824	,856	,593
	Grup içi farklılaşma	99,171	103	,963		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	2,245	12	,187	,442	,942
	Grup içi farklılaşma	43,583	103	,423		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	23,071	12	1,923	,611	,828
	Grup içi farklılaşma	323,963	103	3,145		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	2,979	12	,248	,734	,715
	Grup içi farklılaşma	34,814	103	,338		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	8,797	12	,733	1,093	,374
	Grup içi farklılaşma	69,065	103	,671		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	1,501	12	,125	1,048	,412
	Grup içi farklılaşma	12,292	103	,119		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	2,489	12	,207	,552	,875
	Grup içi farklılaşma	38,710	103	,376		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	2,048	12	,171	,533	,889
	Grup içi farklılaşma	33,012	103	,321		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 74'e göre ankete cevap veren katılımcıların *“tehlikeli çalışma koşulları”* değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların tehlikeli çalışma koşulları düzeylerinin demografik özellikleri göstergeleriyle istatistiksel olarak bir anlamlılık göstermediğinden ( $p>0,05$ ) düzeyler arasında bir farklılaşma bulunmamaktadır.

**Tablo 75 Katılımcıların Çalışma Saatlerinin Düzensizliği Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	44,042	10	4,404	1,822	,065
	Grup içi farklılaşma	253,846	105	2,418		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,798	10	,080	2,736	,003
	Grup içi farklılaşma	3,064	105	,029		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	2,630	10	,263	1,053	,405
	Grup içi farklılaşma	26,232	105	,250		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	5,240	10	,524	,530	,866
	Grup içi farklılaşma	103,821	105	,989		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	5,869	10	,587	1,542	,135
	Grup içi farklılaşma	39,959	105	,381		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	47,493	10	4,749	1,665	,099
	Grup içi farklılaşma	299,542	105	2,853		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	2,012	10	,201	,590	,819
	Grup içi farklılaşma	35,781	105	,341		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	7,899	10	,790	1,185	,309
	Grup içi farklılaşma	69,963	105	,666		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	,861	10	,086	,699	,724
	Grup içi farklılaşma	12,932	105	,123		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	3,933	10	,393	1,108	,363
	Grup içi farklılaşma	37,265	105	,355		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	6,335	10	,633	2,316	,017
	Grup içi farklılaşma	28,726	105	,274		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 75'e göre ankete cevap veren katılımcıların "*çalışma saatlerinin düzensizliği*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların çalışma saatlerinin düzensizliği düzeyleri cinsiyet ( $p=0,003<0,05$ ) ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına ( $p=0,017<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.



**Tablo 76 Katılımcıların Bürokrasi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	41,677	20	2,084	,773	,739
	Grup içi farklılaşma	256,210	95	2,697		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,820	20	,041	1,281	,211
	Grup içi farklılaşma	3,042	95	,032		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	3,296	20	,165	,612	,895
	Grup içi farklılaşma	25,566	95	,269		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	27,403	20	1,370	1,594	,070
	Grup içi farklılaşma	81,657	95	,860		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	11,659	20	,583	1,621	,063
	Grup içi farklılaşma	34,169	95	,360		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	47,976	20	2,399	,762	,751
	Grup içi farklılaşma	299,058	95	3,148		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	5,473	20	,274	,804	,702
	Grup içi farklılaşma	32,320	95	,340		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	14,908	20	,745	1,125	,339
	Grup içi farklılaşma	62,954	95	,663		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	3,714	20	,186	1,750	,038
	Grup içi farklılaşma	10,079	95	,106		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	7,663	20	,383	1,085	,378
	Grup içi farklılaşma	33,536	95	,353		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	4,976	20	,249	,786	,724
	Grup içi farklılaşma	30,084	95	,317		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 76'ya göre ankete cevap veren katılımcıların "**bürokrasi**" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların bürokrasi düzeyleri gelir düzeyine ( $p=0,038<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 77 Katılımcıların Ast Üst İlişkisi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma****Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	62,573	22	2,844	1,124	,337
	Grup içi farklılaşma	235,315	93	2,530		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,605	22	,027	,785	,736
	Grup içi farklılaşma	3,257	93	,035		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	3,719	22	,169	,625	,895
	Grup içi farklılaşma	25,143	93	,270		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	20,078	22	,913	,954	,528
	Grup içi farklılaşma	88,982	93	,957		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	11,997	22	,545	1,499	,094
	Grup içi farklılaşma	33,831	93	,364		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	73,163	22	3,326	1,129	,332
	Grup içi farklılaşma	273,871	93	2,945		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	9,403	22	,427	1,400	,135
	Grup içi farklılaşma	28,390	93	,305		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	16,305	22	,741	1,120	,341
	Grup içi farklılaşma	61,557	93	,662		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	4,254	22	,193	1,885	,019
	Grup içi farklılaşma	9,539	93	,103		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	7,080	22	,322	,877	,623
	Grup içi farklılaşma	34,119	93	,367		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	9,153	22	,416	1,494	,096
	Grup içi farklılaşma	25,907	93	,279		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 77'ye göre ankete cevap veren katılımcıların "*ast üst ilişkisi*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların ast üst ilişkisi düzeyleri gelir düzeyine ( $p=0,019<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 78 Katılımcıların Duygularını Kontrol Etme Zorluğu Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	63,350	25	2,534	,972	,511
	Grup içi farklılaşma	234,538	90	2,606		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,912	25	,036	1,113	,346
	Grup içi farklılaşma	2,950	90	,033		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	5,628	25	,225	,872	,641
	Grup içi farklılaşma	23,235	90	,258		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	22,939	25	,918	,959	,528
	Grup içi farklılaşma	86,121	90	,957		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	15,605	25	,624	1,859	,018
	Grup içi farklılaşma	30,223	90	,336		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	72,707	25	2,908	,954	,534
	Grup içi farklılaşma	274,327	90	3,048		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	6,926	25	,277	,808	,722
	Grup içi farklılaşma	30,867	90	,343		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	23,630	25	,945	1,569	,064
	Grup içi farklılaşma	54,232	90	,603		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	5,553	25	,222	2,426	,001
	Grup içi farklılaşma	8,240	90	,092		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	13,320	25	,533	1,720	,034
	Grup içi farklılaşma	27,879	90	,310		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	4,608	25	,184	,545	,957
	Grup içi farklılaşma	30,452	90	,338		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 78'e göre ankete cevap veren katılımcıların "*duygularını kontrol etme zorluğu*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların duygularını kontrol etme zorluğu düzeyleri hizmet içi eğitimleri alımı ( $p=0,018<0,05$ ), gelir düzeyi ( $p=0,001<0,05$ ) ve ikamet durumuna ( $p=0,034<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 79 Katılımcıların İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma****Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	82,941	24	3,456	1,463	,102
	Grup içi farklılaşma	214,947	91	2,362		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,419	24	,017	,461	,983
	Grup içi farklılaşma	3,443	91	,038		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	8,206	24	,342	1,506	,086
	Grup içi farklılaşma	20,656	91	,227		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	26,426	24	1,101	1,213	,253
	Grup içi farklılaşma	82,634	91	,908		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	10,924	24	,455	1,187	,275
	Grup içi farklılaşma	34,903	91	,384		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	87,210	24	3,634	1,273	,206
	Grup içi farklılaşma	259,825	91	2,855		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	4,815	24	,201	,554	,950
	Grup içi farklılaşma	32,978	91	,362		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	11,633	24	,485	,666	,871
	Grup içi farklılaşma	66,229	91	,728		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	3,376	24	,141	1,229	,240
	Grup içi farklılaşma	10,417	91	,114		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	6,055	24	,252	,653	,882
	Grup içi farklılaşma	35,143	91	,386		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	10,902	24	,454	1,711	,037
	Grup içi farklılaşma	24,159	91	,265		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 79'a göre ankete cevap veren katılımcıların "işe yabancılaşma" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına ( $p=0,037<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 80 Katılımcıların İşe Devamsızlık Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma****Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	20,576	8	2,572	,992	,446
	Grup içi farklılaşma	277,312	107	2,592		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,264	8	,033	,979	,456
	Grup içi farklılaşma	3,599	107	,034		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	1,809	8	,226	,895	,524
	Grup içi farklılaşma	27,053	107	,253		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	8,875	8	1,109	1,185	,315
	Grup içi farklılaşma	100,186	107	,936		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	8,403	8	1,050	3,003	,004
	Grup içi farklılaşma	37,425	107	,350		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	14,929	8	1,866	,601	,775
	Grup içi farklılaşma	332,105	107	3,104		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	1,730	8	,216	,642	,741
	Grup içi farklılaşma	36,063	107	,337		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	7,215	8	,902	1,366	,220
	Grup içi farklılaşma	70,647	107	,660		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	1,777	8	,222	1,977	,056
	Grup içi farklılaşma	12,017	107	,112		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	2,755	8	,344	,959	,472
	Grup içi farklılaşma	38,443	107	,359		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	2,543	8	,318	1,046	,407
	Grup içi farklılaşma	32,518	107	,304		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 80'e göre ankete cevap veren katılımcıların "*işe devamsızlık*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların işe devamsızlık düzeyleri hizmet içi eğitimleri alımına ( $p=0,004<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 81 Katılımcıların Performans Düşüklüğü Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	71,713	32	2,241	,822	,728
	Grup içi farklılaşma	226,175	83	2,725		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	1,712	32	,054	2,065	,003
	Grup içi farklılaşma	2,150	83	,026		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	8,023	32	,251	,999	,484
	Grup içi farklılaşma	20,839	83	,251		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	34,696	32	1,084	1,210	,243
	Grup içi farklılaşma	74,364	83	,896		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	18,572	32	,580	1,767	,021
	Grup içi farklılaşma	27,256	83	,328		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	78,987	32	2,468	,764	,801
	Grup içi farklılaşma	268,047	83	3,229		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	8,071	32	,252	,704	,866
	Grup içi farklılaşma	29,722	83	,358		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	29,957	32	,936	1,622	,042
	Grup içi farklılaşma	47,906	83	,577		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	4,329	32	,135	1,186	,265
	Grup içi farklılaşma	9,464	83	,114		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	15,334	32	,479	1,538	,062
	Grup içi farklılaşma	25,864	83	,312		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	12,155	32	,380	1,376	,125
	Grup içi farklılaşma	22,906	83	,276		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 81'e göre ankete cevap veren katılımcıların "*performans düşüklüğü*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların performans düşüklüğü düzeyleri cinsiyet ( $p=0,003<0,05$ ), hizmet içi eğitimleri alımı ( $p=0,021<0,05$ ) ve haftalık mesai sürelerine ( $p=0,042<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 82 Katılımcıların Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	62,020	20	3,101	1,249	,234
	Grup içi farklılaşma	235,868	95	2,483		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,574	20	,029	,830	,672
	Grup içi farklılaşma	3,288	95	,035		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	5,326	20	,266	1,075	,388
	Grup içi farklılaşma	23,537	95	,248		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	31,094	20	1,555	1,894	,021
	Grup içi farklılaşma	77,966	95	,821		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	13,220	20	,661	1,926	,019
	Grup içi farklılaşma	32,607	95	,343		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	56,286	20	2,814	,920	,564
	Grup içi farklılaşma	290,748	95	3,061		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	5,253	20	,263	,767	,746
	Grup içi farklılaşma	32,540	95	,343		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	14,302	20	,715	1,069	,395
	Grup içi farklılaşma	63,560	95	,669		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	2,403	20	,120	1,002	,467
	Grup içi farklılaşma	11,390	95	,120		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	8,787	20	,439	1,288	,207
	Grup içi farklılaşma	32,412	95	,341		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	6,492	20	,325	1,079	,384
	Grup içi farklılaşma	28,568	95	,301		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 82'ye göre ankete cevap veren katılımcıların "*ast üst ile örgütsel iletişim*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların ast üst ile örgütsel iletişim düzeyleri eğitim durumu ( $p=0,021<0,05$ ), hizmet içi eğitimleri alımına ( $p=0,019<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 83 Katılımcıların Ücret Sistemi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma****Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	44,636	17	2,626	1,016	,448
	Grup içi farklılaşma	253,252	98	2,584		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,396	17	,023	,659	,835
	Grup içi farklılaşma	3,466	98	,035		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	4,704	17	,277	1,122	,344
	Grup içi farklılaşma	24,158	98	,247		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	22,872	17	1,345	1,530	,100
	Grup içi farklılaşma	86,188	98	,879		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	7,477	17	,440	1,124	,343
	Grup içi farklılaşma	38,351	98	,391		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	57,780	17	3,399	1,152	,319
	Grup içi farklılaşma	289,255	98	2,952		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	2,891	17	,170	,478	,958
	Grup içi farklılaşma	34,902	98	,356		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	13,601	17	,800	1,220	,264
	Grup içi farklılaşma	64,261	98	,656		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	1,042	17	,061	,471	,960
	Grup içi farklılaşma	12,751	98	,130		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	8,463	17	,498	1,490	,114
	Grup içi farklılaşma	32,735	98	,334		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	5,085	17	,299	,978	,489
	Grup içi farklılaşma	29,975	98	,306		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 83'e göre ankete cevap veren katılımcıların "*ücret sistemi*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların ücret sistemi düzeylerinin demografik özellikleri göstergeleriyle istatistiksel olarak bir anlamlılık göstermediğinden ( $p>0,05$ ) düzeyler arasında bir farklılaşma bulunmamaktadır.



**Tablo 84 Katılımcıların Karar Verme Süreci Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma****Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	39,912	15	2,661	1,031	,430
	Grup içi farklılaşma	257,976	100	2,580		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	,862	15	,057	1,916	,030
	Grup içi farklılaşma	3,000	100	,030		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	4,770	15	,318	1,320	,205
	Grup içi farklılaşma	24,092	100	,241		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	20,044	15	1,336	1,501	,119
	Grup içi farklılaşma	89,016	100	,890		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	11,303	15	,754	2,183	,012
	Grup içi farklılaşma	34,524	100	,345		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	51,477	15	3,432	1,161	,315
	Grup içi farklılaşma	295,558	100	2,956		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	4,672	15	,311	,940	,523
	Grup içi farklılaşma	33,121	100	,331		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	11,421	15	,761	1,146	,327
	Grup içi farklılaşma	66,441	100	,664		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	2,888	15	,193	1,765	,040
	Grup içi farklılaşma	10,905	100	,109		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	3,093	15	,206	,541	,911
	Grup içi farklılaşma	38,105	100	,381		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	7,236	15	,482	1,734	,056
	Grup içi farklılaşma	27,824	100	,278		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 84'e göre ankete cevap veren katılımcıların "*karar verme süreci*" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların karar verme süreci düzeyleri cinsiyet ( $p=0,030<0,05$ ), hizmet içi eğitimleri alımı ( $p=0,012<0,05$ ) ve gelir düzeyine ( $p=0,040<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 85 Katılımcıların Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Tablosu**

		Sum of Squares (Karelerin Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig. (Anlam Düzeyi)
Yaş	Gruplar arası farklılaşma	64,732	30	2,158	,787	,768
	Grup içi farklılaşma	233,156	85	2,743		
	Toplam	297,888	115			
Cinsiyet	Gruplar arası farklılaşma	1,173	30	,039	1,236	,223
	Grup içi farklılaşma	2,689	85	,032		
	Toplam	3,862	115			
Medeni Durum	Gruplar arası farklılaşma	7,407	30	,247	,978	,510
	Grup içi farklılaşma	21,456	85	,252		
	Toplam	28,862	115			
Eğitim Durumu	Gruplar arası farklılaşma	40,396	30	1,347	1,667	,036
	Grup içi farklılaşma	68,664	85	,808		
	Toplam	109,060	115			
Hizmet İçi Eğitimleri Alımı	Gruplar arası farklılaşma	12,078	30	,403	1,014	,463
	Grup içi farklılaşma	33,750	85	,397		
	Toplam	45,828	115			
Görev Yılı	Gruplar arası farklılaşma	79,484	30	2,649	,842	,697
	Grup içi farklılaşma	267,550	85	3,148		
	Toplam	347,034	115			
Görev Pozisyonu	Gruplar arası farklılaşma	6,504	30	,217	,589	,948
	Grup içi farklılaşma	31,289	85	,368		
	Toplam	37,793	115			
Haftalık Mesai Süresi	Gruplar arası farklılaşma	20,790	30	,693	1,032	,439
	Grup içi farklılaşma	57,072	85	,671		
	Toplam	77,862	115			
Gelir Düzeyi	Gruplar arası farklılaşma	4,079	30	,136	1,190	,264
	Grup içi farklılaşma	9,714	85	,114		
	Toplam	13,793	115			
İkamet Durumu	Gruplar arası farklılaşma	8,226	30	,274	,707	,857
	Grup içi farklılaşma	32,972	85	,388		
	Toplam	41,198	115			
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Gruplar arası farklılaşma	8,469	30	,282	,902	,614
	Grup içi farklılaşma	26,592	85	,313		
	Toplam	35,060	115			

Tablo 85'e göre ankete cevap veren katılımcıların "teşvik ve değerlendirme" değişkeninin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların teşvik ve değerlendirme düzeyleri eğitim durumuna ( $p=0,036<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

## 3.2 Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

### 3.2.1 Hipotezlere Göre Yorumlar

**H<sub>5</sub>: Ücret yetersizliği ile örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında ilişki vardır.**

Polislerin çalışma saatleri ve içinde bulunduğu çalışma koşulları ile bu ortamın yarattığı sonuçlar, hiç bir devlet memuru ile kıyaslanamayacak oranda polisin aleyhinde olmasına rağmen, bazı kamu kurum ve kuruluşlarında yine memur statüsünde çalışan ve polis kadar iş riski ve güçlüğü bulunmayan bazı personelin, polisin iki katı kadar maaş aldığı bilinmektedir. Ücreti yetersiz yani yaşam standardını aldığı ücretle karşılayamayan, dolayısıyla bu nedenle strese giren polisler, iş ortamında ödüllendirmenin diğer ekonomik ve sosyal desteklerin azlığı ya da çokluğu, yani örgütün teşvik ve değerlendirme sistemi arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösteriyor. Şöyle açıklayacak olursak; ücreti yetersiz olan bir çalışanın işinde gösterdiği üstün başarı nedeniyle aldığı ekonomik ya da saygınlık ödülü stresini azaltabilir. Çalışanın aldığı saygınlık veya maddi ödüller ücretle ilişkilidir. Çünkü ücret çalışanın ayrıca toplumdaki sosyo – ekonomik statüsünün de belirleyicisidir. Bunun yanında çalışanlar işlerinde başarı sağlayınca ilerleme olanağı isterler. İlerleme olanağı dolayısıyla bir üst pozisyonda ücret artışını da getireceği unutulmamalıdır.

**H<sub>6</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.**

**H<sub>7</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki vardır.**

**H<sub>8</sub>: Rol çatışması ve rol belirsizliği ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

Çalışanların kendi iş rolleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları, yapılan işin amacının ne olduğunun tam olarak bilinmemesi sonucu ortaya çıkan rol belirsizliği ve çalışanın ya görevler arasında ya da çalışanlar arasında kalarak hangi görevi ya da hangi üstün verdiği emri yapacağı arasında kalarak yaşayacağı rol çatışması sonucunda, öfke, kızgınlık hali, karamsarlık, stres yaşacak ve dolayısıyla işe yabancılaşarak işten soğuyacaktır. Sonraki aşamada yaptığı işte verimi azalacak dolayısıyla performansı

düŖecek ve bu baskıları üzerinde çok daha ağır hissededen polis iŖte devamsızlık da yapabilecektir. AraŖtırma sonucunda polislerin yaŖayacađı stres nedeni olan rol çatıŖması ve rol belirsizliği sonucunda iŖe devamsızlık, performans düŖüklüđu ve iŖte devamsızlık (stres sonuçları arasında) olumlu bir iliŖki bulunmuŖtur.

**H10: Örgütün performans değerleme sistemi ile iŖgörenin iŖe yabancılaŖması arasında olumlu iliŖki vardır.**

**H11: Örgütün performans değerleme sistemi ile iŖgörenin iŖe devamsızlığı arasında olumlu iliŖki vardır.**

**H12: Örgütün performans değerleme sistemi ile iŖgörenin performans düŖüklüđu arasında olumlu iliŖki vardır.**

Örgüt içerisinde çalıŖanların, yaptıkları çalıŖmalarının değerlendirilmesinde adil davranılması, performans değerlendirme sisteminde iŖ tanımlarının ve iŖ Ŗartnamelerinden yararlanılması, herkese göre farklılık göstermeyen, çalıŖanlar arasında ayırım gözetmeksizin herkes için geçerli ve iŖin özelliklerine göre kurulacak bir performans değerleme sistemi çalıŖanların iŖe yabancılaŖmasını, iŖte performans düŖüklüđünü ve iŖe devamsızlığını etkileyecektir. Dolayısıyla aralarına bir iliŖi bulunmuŖtur. Bir örnek verecek olursak aynı birimde çalıŖan polis memurları arasında performanslarına bağlı olarak bir terfi yapılacağında, üstlerinin kayırmacılık yoluyla bir polis memurunun performansını bu yolla değerlendirdiğinde, diğer polis memuru iŖten soğuyabilecek, motivasyonu düŖecektir.

**H15: İŖgörenin çalıŖma koŖulları ve iŖgörenin iŖe yabancılaŖması arasında olumlu bir iliŖki vardır.**

**H16: İŖgörenin çalıŖma koŖulları ve iŖgörenin devamsızlığı arasında olumlu bir iliŖki vardır.**

**H17: İŖgörenin çalıŖma koŖulları ve iŖgörenin performans düŖüklüđu arasında olumlu bir iliŖki vardır.**

Polislerin çalıŖma koŖullarından iŖ yoğunluğunun, stres sonuçlarına etkisine bakıldığında polisin bir mesai kavramı yoktur. Her an vazifeye çağrılabilir. Polisin yaptığı

görevi ne zaman biteceğinin bilmemesi poliste psikolojik ve sosyal davranış bozukluklarını beraberinde getirecektir. Türkiye’de, polisin çalışma hayatı ile sosyal hayatı, dolayısıyla dinlenme süreci birbirine karışmış durumdadır. Polisin çalışma hayatı çeşitli nedenlerden dolayı diğer çalışanlara oranla daha fazladır. On iki saat olarak belirlenmiş bir süreç bazen on dört ya da on beş saate kadar uzayabilmektedir. Bu koşulun dışında çalışma koşulları içinde bazen konser, maç gibi stresin yoğun olduğu alanlarda çalışmaları, ya da bir takım olayların sürekli gözlemlendiği bölgelerde çalışması ya da çok önemli bir çalışma koşulu yer değiştirmenin (tayin) emniyet örgütü mensupları için bunalıma dönüştürür ve bir tehdit unsuru oluşturarak stres yaratan bir hal alır.

**H<sub>18</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ve işgörenin karar verme süreci arasında olumlu bir ilişki vardır.**

Yapılan araştırma sonucunda stres nedeni olan olumsuz çalışma koşulları, polislerin karar verme süreçlerine katılmaları arasında ilişki bulunmuştur. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak, çatışmaların ya da sürekli olarak olayların gözlemlendiği bir semt karakolunda görev alan polis memuru, görevde bulunduğu tehlikeli bir durum içerisinde olayla ilgili karar verme yetkisi yada inisiyatifini bulunmuyorsa, bunun sonucunda yanlış bir iş yapma ile karşı karşıya kalacağından, üzerindeki stres daha çok artacaktır. Çünkü karar verme, dolayısıyla katılım çalışanın kendine güvenin arttıracak dolayısıyla motivasyonunu da olumlu yönde etkileyecektir.

**H<sub>19</sub>: İşgörenin çalışma koşulları ile örgütün teşvik ve değerlendirme süreci arasında olumlu bir ilişki vardır.**

Polislerin çalışma koşulları ya da şartları çalışanların teşvik ve değerlendirme sisteminden beklentilerini farklılaştırır. Çünkü masa başında, çalışan polisin çalışma koşulları dış görevde çalışandan farklı olduğundan, polislerin teşvik ve değerlendirme beklentileri de farklı olacaktır. Örneğin dış görevde çalışan polisin çalışma koşulları gece çalışma, soğuk veya sıcakta çalışma, çalışma saatlerinin fazlalığı gibi şartlardan dolayı teşvik ve değerlendirme ile motive olmaya ihtiyacı doğuracaktır. Araştırma sonucunda da çalışma koşullarının teşvik ve değerlendirme arasında ilişki bulunmuştur.

**H<sub>20</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**H<sub>21</sub>: Kararlara katılma ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.**

Kararlara katılma yoluyla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Dolayısıyla üstün verdiği bir karara katılan polisin motivasyonu artacaktır. Örneğin bir olay sonucu savcıya rapor yazan bir polis, savcının kararını etkileyebiliyorsa, destekleyebiliyorsa veya olayla ilgili yönlendirici fikir ortaya atabiliyorsa, performansı artacaktır, işten soğumayabilecektir. Araştırma sonucunda da, kararlara katılmanın çalışanın stresini azaltarak motivasyonunu arttıracak olduğunu göstermektedir.

**H<sub>24</sub>: İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile işe devamsızlık arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**H<sub>25</sub>: İş ortamının fiziksel noksanlıkları ile performans düşüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**H<sub>28</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.**

**H<sub>29</sub>: Tehlikeli çalışma koşulları ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

Polisin yerine getirdiği hizmetlerde uygun çevre koşullarını sağlamak, büro hizmetleri ve karakol çalışmaları için belki sağlanabilir ama çevik kuvvet, trafik polisleri, terörle mücadele vb. birimler için bunu sağlamak oldukça zordur. Çünkü aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, çatışma sonucu yaralanma ya da ölüm tehlikesi dolayısıyla tehlikeli çalışma koşullarını oluşturan bu unsurlar, polisler üzerinde stres yaratacak, dolayısıyla motivasyonunu düşürecek, bu da polis üzerinde stres sonuçlarını yani işe karşı soğutarak, yabancılaşma ve performansı düşürebilecektir. Bu birimlerin durumlarını iyileştirici çalışmalar yapılması bu hizmetlerin kalitesini önemli

ölçüde arttıracaktır. Yapılan araştırmada tehlike çalışma koşullarının varlığı ile stres sonuçları arasında ilişki bulunmuştur.

**H<sub>26</sub>: İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu bir ilişki vardır.**

**H<sub>27</sub>: İşte yeterli araçların olmaması ile işgörenin performans dūřüklüđü arasında olumlu bir ilişki vardır.**

Yeterli donanımın olmaması, iř ortamının kolay ve rahat çalışmayı engellemesi, işgörenlerin de verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek, stres oluşturur. Ergonomik açıdan iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanların fazladan yorulmalarına neden olmakta ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Bu sayılanlar, büro da çalışan memurları özellikle etkilerken, dış görevde bulunan polislerin kullandıkları silahların yeterli özelliklere sahip olmaması ya da kullandıkları araç veya motorların eski ya da bakımsız olmaları polislerin işten soğumalarına veya performanslarının dūřmesine neden olabilmektedir. Bilgisayar ve sarf malzemelerinden, aracının benzin sıkıntısına kadar polis, suç ve suçlu ile mücadele ederken malzemelerin yeterli olmaması yönüyle sıkıntı çekmektedir. Polisin görev sırasında, yeterli araç ve gerece sahip olabilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. İnsanların güvenlik ihtiyacı karşılanırken tasarrufta bulunması istenmemelidir. Ayrıca, mevcut araç ve gereçlerin günün koşullarına göre yenilenmesi gerekmektedir. Bu araştırma sonucunda polislerin yeterli araçlara sahip olmamaları ile stres sonuçları arasında ilişki bulunmuştur.

**H<sub>30</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.**

**H<sub>31</sub>: Çalışma saatlerinin düzensizliği ile işgörenin işe devamsızlığı arasında olumlu ilişki vardır.**

**H<sub>32</sub>: Çalıřma saatlerinin düzensizliđi ile iřgörenin performans dūřüklüđü arasında olumlu iliřki vardır.**

Özellikle polisler de çalışma saatlerinin düzensiz oluşu, uzun oluşu vardiya sistemi her an göreve çağırılma endişesi stresi arttıran bir unsurdur. Çünkü alışma

saatlerinin düzensizliği kişi üzerinde hem fizyolojik hem de psikolojik olumsuz etki yaratır. Dolayısıyla bu durum polisin kem işinden soğumasına hem performansının düşmesine hem de rapor olarak devamsızlık yapmasına neden olabilir. Araştırma sonucunda da çalışma saatlerinin düzensizliği ile stres sonuçları arasında ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

**H<sub>33</sub>: Örgütteki bürokrasi ile işgörenin işe yabancılaşması arasında olumlu ilişki vardır.**

**H<sub>34</sub>: Örgütteki bürokrasi ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

**H<sub>36</sub>: Örgütteki bürokrasi ile karar verme süreci arasında olumlu ilişki vardır.**

Bürokrasinin olduğu, yani yüz yüze ilişkiler yerine resmiyetin, görevin yerine getirilmesi aşamasında birçok kuralara, birçok üste ve imzaya bağlı olunan durumlarda çalışanların karar verme süreçleri de yavaşlamaktadır. Özellikle kamu alanında bürokrasi engeline takılarak karar verme süreci yavaşlayan polisin, motivasyonu azalmakta (çünkü karar verme motivasyon aracıdır), bu durum baskı yaratarak stresi arttırdığı gibi motivasyonu da azaltmaktadır. Polisler üzerinde yapılan araştırmada da bürokrasi ile çalışanların karar verme süreci, performans düşüklüğü ve işe yabancılaşma arasında bir ilişki bulunmuştur.

**H<sub>42</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işe yabancılaşma arasında olumlu ilişki vardır.**

**H<sub>43</sub>: İşgörenin duygularını kontrol etme zorluğu ile işgörenin performans düşüklüğü arasında olumlu ilişki vardır.**

Polisin duygularını kontrol etme zorunluluğu vardır. Aşırı derecede heyecanlansalar bile tamamen sakin olarak hareket etmek zorundadırlar. Gerçek duygularını ifade etmeyerek bastırmaları, aşırı bir ruhsal zorlanmaya sebep olmaktadır. Toplumsal olaylarda bazı kişiler, polisi tahrik etmeye çalışmaktadır. Bu toplumsal olayları yatıştırmak polisin görevidir. Eğer polis toplumsal olaylarda stresi kontrol edemezse başarısını gölgeler. Polis paniğe kapılmadan, hoşgörülü bir biçimde olayları yatıştırmaya



çalışırsa, o zaman başarılı olur. Yapılan araştırmada polislerin duygularını kontrol etme zorluğu ile işten soğumaları ve performanslarının düşüklüğü arasında ilişki bulunmuştur.

### **3.2.2 Soru Gruplarının Demografik Özelliklere Göre Sonuçları**

#### **3.2.2.1 Stres Nedenleri Gruplarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Araştırma sonucunda; stres nedenleri grupları katılımcıların demografik özellikleri ile karşılaştırıldığında, farklılık sadece cinsiyette görülmüştür. Yani stres nedenleri yalnızca cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Ancak katılımcıların % 96,6'sı erkek olduğunda genelleme yapmak anlamlı gözükmemektedir. Bunun yanı sıra, stres gruplarında ücret yetersizliği demografik özelliklerle karşılaştırıldığında

- **Ücret Yetersizliğinin Demografik Özelliklere Göre Sonuçları**

Stres grubunun alt faktörü olan ücret yetersizliği demografik özelliklere göre karşılaştırıldığında, hizmet içi eğitim alanlar ve haftalık mesai süresine göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 67)

- **Katılımcıların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Sonuçları**

Rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayan polislerin cinsiyete, bulunduğu görev pozisyonuna, gelir düzeyine, ikamet durumuna, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 68)

- **Katılımcıların Performans Değerleme Sistemi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Performans değerlendirme sistemi katılımcıların demografik özellikleri ile karşılaştırıldığında gelir düzeyine göre farklılık ortaya çıkmıştır. (Bkz. Tablo 69)

- **Katılımcıların Çalışma Koşulları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Çalışma koşulları şartları demografik özelliklerden cinsiyete göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 70)

- **Katılımcıların Karara Katılma Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Karar katılma değişkeni, görev pozisyonuna, ikamet durumuna, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 71)

- **Katılımcıların İş Ortamının Fiziksel Noksanlıkları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

İş ortamındaki fiziksel noksanlıklar, araştırma sonucunda, katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev yılı ve gelir düzeyine göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 72)

- **Katılımcıların Yeterli Araçların Olmaması Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Görevlerini yerine getirirken yeterli araçların olmaması koşulu, haftalık mesai süresi, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 73)

- **Katılımcıların Tehlikeli Çalışma Koşulları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması**

Tehlikeli çalışma koşulları demografik değişkenlerle karşılaştırıldığında aralarında bir farklılaşma gözlenmemiştir. (Bkz. Tablo 74)

- **Katılımcıların Çalışma Saatlerinin Düzensizliği Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Çalışma saatlerinin düzensizliği, cinsiyete, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısına göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 75)

- **Katılımcıların Bürokrasi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Bürokrasi düzeyi, demografik özelliklerle karşılaştırıldığında gelir düzeyine göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 76)

- **Katılımcıların Ast Üst İlişkisi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması**

Polisler ile üstlerinin arasındaki ilişki düzeyi demografik özelliklerle karşılaştırıldığında gelir düzeyine göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 77)

- **Katılımcıların Duygularını Kontrol Etme Zorluğu Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Duygularını kontrol etme zorluğu demografik özelliklere göre karşılaştırıldığında hizmet içi eğitim alıma, gelir düzeyine ve ikamet durumuna göre farklılık görülmüştür. (Bkz. Tablo 78)

### **3.2.2.2 Katılımcıların Stresin Sonuçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Stres sonuçları genel olarak demografik özelliklerle karşılaştırıldığında hizmet içi eğitim alımlarına göre farklılık göstermektedir.

- **Katılımcıların İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

İşe yabancılaşma düzeyleri demografik özelliklerle karşılaştırıldığında katılımcılar içinde bakma yükümlü oldu kişi sayısına göre farklılık göstermektedir. (Bkz. Tablo 79)

- **Katılımcıların İşe Devamsızlık Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Katılımcıların işe devamsızlık düzeyleri demografik özelliklerle karşılaştırıldığında hizmet içi eğitim alımına göre farklılık göstermiştir. (Bkz. Tablo 80)

- **Katılımcıların Performans Düşüklüğü Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması**

Performans düşüklüğü değişkeni demografik özelliklerle karşılaştırıldığında cinsiyete, hizmet içi eğitim alımlarına, haftalık mesai sürelerine göre farklılık göstermektedir. (Bkz. Tablo 81)

### **3.2.2.3 Katılımcıların Motivasyon Araçları Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Çalışanların motivasyon araçları düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre genel olarak karşılaştırıldığında motivasyon araçları düzeyi, yaş durumu, medeni durum, ikamet durumları, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre farklılık göstermektedir.

- **Katılımcıların Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi demografik özelliklerle karşılaştırıldığında eğitim durumu, hizmet içi eğitim alımına göre farklılık görülmüştür. (Bkz. Tablo 82)

- **Katılımcıların Ücret Sistemi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Ücret sistemi değişkeni demografik özelliklerle karşılaştırıldığında, herhangi bir farklılaşma görülmemiştir. (Bkz. Tablo 83)

- **Katılımcıların Karar Verme Süreci Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Karar verme süreci düzeyi demografik özelliklerle karşılaştırıldığında cinsiyete, hizmet içi eğitim alımına ve gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir. (Bkz. Tablo 84)

- **Katılımcıların Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Sonuçları**

Teşvik ve değerlendirme sistemi demografik düzeylerle karşılaştırıldığında eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. (Bkz. Tablo 85)

### 3.2.3 Araştırma Sonuçlarına Göre Öneriler

Yapılan anket sonuçlarına göre öneriler;

- Polislik mesleğinin, sürekli silah kullanılan bir görev olması, çalışma saatlerinin düzensiz olması, nöbet ve vardiya sistemleri, görevin sorumlulukları ve riskleri, suç olgusu ve suçlularla iç içe olma gibi koşulların birlikte ya da tek tek yarattığı stres kaynakları nedeniyle, stres bozukluklarının daha sık görüldüğü bir meslek grubu olduğu unutulmayarak, stres ve başa çıkma yöntemleri konusunda hizmet içi eğitim yoluyla bilinçlendirme sağlanmalı, sorunların nelere olduğu ortaya konularak, olası çözüm yolları bulunmaya çalışılmalıdır.
- Performans değerlendirmesi yapılırken, polislerin görevlerinde gösterdiği başarı, yeteneklerine göre değerlendirilmelidir. Polise çalışmalarının karşılığı hem maddi hem de manevi ödül verilmelidir. İyi çalışan personele, yaptığı işin sonunda sözlü bir teşekkür edilmesi, bir plaket veya parasal ödüllerle değerlendirmelidir. Yönetilenlerin motivasyonun yükselmesine, kendilerine olan saygısının artmasına katkıda bulunacağından, manevi desteğin çalışmalarında verimli ve başarılı olmalarında etkisi büyüktür. Suç işleyene nasıl ceza veriliyorsa, sicilleri bozuluyorsa, iyi, dürüst ve fedakarca çalışanı da maddi ve manevi yönden tatmin edecek şekilde ödüllendirmelidir. Ancak verilecek ödüllerin zamanında verilmesinin önemi büyüktür.
- Ücret politikasının mutlaka adil ve yapılan iş karşılığı, yaşanan bölgenin yaşam standartlarına göre oluşması da önemlidir. Maaş miktarının belirlenmesinde, tehlike ve sorumlukların önemi, çalışma saatlerinin fazla olması ve düzensizliği gibi faktörler dikkate alınmalıdır. Görev fazlalığına göre mesai ücreti yeniden gözden geçirilmelidir.
- Polisin görev sonu yeterli dinlenememesi, 12 saat veya 24 saat çalışması, çalıştığı sürenin en az iki katı zaman süresince dinlendirilmesini gerektirmektedir. Polislerin

çalışma saatleri, ailesine ve kendi istirahatına zaman ayırabilecek, sosyal yaşama yeterli düzeyde katılabilecek şekilde düzenlenmelidir.

- Meslekte yükselme imkanları yeterli hale getirilmelidir. Yeterince ilerleme olanağı bulunamadığında, belli bir süre sonra görevin gerekleri yapabileceğine oranla daha düşük düzeyde kaldığından polisler kendini geliştirme fırsatından yoksun kalırlar.
- Polislerin meslekleriyle ilgili yerine getirmek üzere üstlendikleri roller arasında yaşanan çatışmalar, belirsizlikler azaltılmalıdır. Çatışma ve belirsizliklerin azaltılmasına yönelik, bütün birimlere ve çalışanlarına yönelik “iş tanımları” yaptırılmalı ya da bir diğer deyişle insan kaynakları uzmanlarından yardım alınarak “iş şartnameleri” ile personelin rol çatışması yaşaması önlenmelidir. Ayrıca her rütbedeki polise rolünü karıştırmaması için zorlanacağı rol verilmeyerek rol belirsizliği ortadan kaldırılmalıdır.
- Polislerin düzensiz çalışma saatleri, nöbet ve vardiya sistemleri, tehlikeli iş koşulları vb. stres durumları nedeniyle hizmet içi eğitim yoluyla veya personel destek programları aktif hale getirilerek bilinçlendirilme sağlanmalıdır.
- Bürokratik yapıdan kaynaklanan stres faktörleri; bürokratik yapının ağır işlemesi, yanlış yapılan işlerin motivasyonu azaltması, bürokrasi ve sistemde yaşanan tıkanıklıklar, sürekli değişen politik yapıya bağlı olarak değişen yöneticiler engellenmelidir.
- Polislerin alınan kararlara katılımı sağlanmalı, karar verme süreçlerinde inisiyatif kullanılabilir.
- Ergonomik açıdan iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanların fazladan yorduğundan, fiziksel koşullar özellikle masa başında görev yapan polisler açısından, daha iyi hale getirilerek, düzeltilmelidir.
- Polislerin, özellikle dış görevde bulunan polislerin, kullandıkları araç ve gereçler yeterli hale getirilmelidir. Günün koşullarına göre yenilenmelidir.

## SONUÇ

Günümüzde iş görenler, hangi meslekte olurlarsa olsunlar, ister kamu sektöründe ister özel sektörde çalışsınlar stresle karşı karşıya kalırlar. Bu nedenle örgütlerin önemli problemlerinden biri stres olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan örgütlerde çalışanlarının, streslerini azaltmak üzere, onlardan verim sağlamak üzere çalışanlarını motive etmek zorundadırlar. İşinde motive olmuş bir kişinin stres düzeyi azalacaktır. Genel olarak stres kişilerin fiziksel ve ruhsal dengelerini bozmaktadır. Günümüzde iç müşterinin önemi artmış yani çalışanın motive edilerek tatmin edilmesi önemli bir boyut kazanmıştır. Yapılan bu araştırmada; iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlanmıştır. Bu çalışma sonucunda işgörenin stres nedenleri ile stres sonuçlarına etkisi arasında ve motivasyon araçları arasında ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. İş stresi çalışanlar üzerinde bir tehdit olarak görülmektedir. Özellikle stresin bireyi olumsuz etkilemesi, motivasyonunun dolayısıyla performansının düşmesine, işe yabancılaşmasına hatta bir aşama sonra işten ayrılmasına neden olabilmektedir.

Araştırmada uygulama stres bozukluklarının daha sık görüldüğü polislik mesleği üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgular, polislerin yoğun stres altında bulduklarını ortaya koymaktadır. Stresli olan bireyin, stres yüklü diğer bir bireye hizmet sunması, onun beklenti ve sorunlarına çözüm bulması oldukça güç ve hatta olanaksızdır.

Araştırmanın birinci bölümde; iş stresi, stresin nedenleri, stres sonuçları ve stresle baş etme yolları; ikinci bölümde motivasyon, motivasyon kuramları ve motivasyon araçları konularının literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın uygulamasına yönelik olarak; İstanbul ili Küçükçekmece semtinde; Sefaköy, Halkalı, Kanarya karakolları örnek seçilerek, 116 polise üzerinde stres ve motivasyon ilişkisini ölçmeye yönelik anket yoluyla uygulanmıştır. Ankette toplam 111 soru bulunmaktadır. Sorular 3 ana başlık altında sınıflandırılmış bulunmaktadır. Birinci grupta stres nedenleri; ikinci grupta stres sonuçları, üçüncü grupta ise motivasyon araçları ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anket verileri SPSS programında Frekans Dağılımı, Anova Testi, Doğrusal Regresyon yöntemleriyle yorumlanmıştır.

Araştırmada toplam 43 hipotez kurulmuştur. Stres ve stres sonuçları ile ortaya atılan hipotezler sonucunda; iş stres nedenlerini oluşturan; ücret yetersizliği, rol çatışması

ve rol belirsizliğinin, örgütün performans değerleme sisteminin, işgörenin çalışma koşullarının, kararlara katılımın, iş ortamının fiziksel noksanlıklarının, tehlikeli çalışma koşullarının, işte yeterli araç bulunmamasının, çalışma saatlerinin düzensizliğinin, örgütteki bürokrasinin, özellikle polislerin duygularını kontrol etmede yaşadıkları zorluğun, stresin sonuçları olan işgörenin işe yabancılaşması, performans düşüklüğüne neden olduğu araştırmanın hipotezleri ile ortaya konulmuştur.

Stres nedenleri ve motivasyon araçları ile ilgili ortaya atılan hipotez sonuçlarında; ücret yetersizliğinin; örgütün teşvik ve değerlendirme, çalışma koşullarının; işgörenin karar verme süreci ile, bürokrasi ve karar verme süreci arasında yani ilk olarak yazılan stres nedenleri ile motivasyon araçları arasında atılan hipotezler ve incelenen analizler sonucunda ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.



## KAYNAKÇA

- Acar, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000.
- Adair, J., Etkili Motivasyon (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003.
- Adair, J., İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? Etkili Motivasyon (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2005.
- Akat, İ.-Budak, G.-Budak, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994.
- Akgemici, T., “Örgütlerde Stres Yönetimi” Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, Sayı.1-2, Erzurum, 2001.
- Akpınar, F., “Askeri Organizasyonlarda Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2007.
- Aktaş, A.-Aktaş, R., “İş Stresi” Verimlilik Dergisi, Sayı.1, 1992.
- Altuğ, D., Örgütsel Davranış, Ankara, 1997.
- Arkonaç, S.A., Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi, İstanbul, 1998.
- Aşan, Ö., “Motivasyon”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2001.
- Aşıkoğlu, M., Motivasyon, İstanbul, 1996.
- Ataay, İ.D., Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, İstanbul, 1985.
- Ataman, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002.
- Bakan, İ.-Büyükbeşe, T., “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.23, 2004.
- Balcı, A., Öğretim Elemanlarının İş Stresi ve Uygulama, Ankara, 2000.
- Balçık, B., İşletme Yönetimi, Konya, 1997.
- Baltaş, A.-Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, Ankara, 1986.
- Baltaş, A.-Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 2002.
- Baltaş, A.-Baltaş, Z., Stresle Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1993.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ. E., Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara, 1985.
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış Yönetimi, Ankara, 1982.
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 1991.
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış, Ankara, 2004.
- Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1991.
- Baykal, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul, 1978.
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006.

- Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1996.
- Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1997.
- Birkök, C., “Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi” Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans Metni, Adapazarı, 2000.
- Bolat T.-Seymen O.-Bolat, O.-Erdem, B.,Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2008.
- Braham, J. B., Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek (Çev. V. G. Diker), İstanbul, 1998.
- Can, H., Örgütsel Davranış, Ankara, 2006.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1994.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2002.
- Can, H., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006.
- Can, H., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1997.
- Can, H.-Akgün, A.-Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998.
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul, 1994.
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1991.
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1998.
- Çalışması” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.23, 2004.
- Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000.
- Çevik, H. H., “Devlet ve Polis” Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis, Ankara, 2002.
- Davenport, T.-Prusak L., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi-Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler, İstanbul, 2001.
- Dereli, T., Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 1981.
- Dinçer, Ö.-Fidan, Y., İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1996.
- Dolgun, U., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2007.
- Dündar, A. N., “Uluslararası Benzerlik ve Özellikleriyle Polis Yönetimi”, Uluslararası Polislik ve İç Güvenlik, Ankara, 2003.
- Efe, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002.
- Emniyet Teşkilatı Kanunu Md 4. (12.06.1937 gün ve 3629 Sayılı Resmi Gazete).
- Erdil, O.-Keskin, H.-İmamoğlu S. Z.-Erat, S., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler:

- Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı.5, İstanbul, 2004.
- Erdoğan İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996.
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları, Ankara, 1991.
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994.
- Eren, E. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001.
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2003.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003.
- Ergin, N. A., Örgüt Teknolojisi ve İletişim, Ankara, 1995.
- Ergül, H. F., “Motivasyon Teknikleri” Sosyal Bilimler Dergisi, 2005.
- Erkal, M. E., Sosyoloji, İstanbul, 1987.
- Eroğlu, F. Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1995.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2007.
- Ertekin, Y., “Örgütsel ve Stres Üzerine Düşünceler” Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı.1, Ankara, 1993.
- Ertekin, Y., Stres ve Yönetim, Ankara, 1993.
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998.
- Fındıkçı, İ., İnsan kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003.
- Fidan, N.-Erden, M., Eğitime Giriş, İstanbul, 1995.
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2005.
- Geleri, A., “Karşılaştırmalı Polis Sistemleri”, Uluslararası Polislik ve İç Güvenlik, Ankara, 2003.
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007.
- Gümüştekin, E.-Öztemiz, G.-Bircan A., “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.14, 2005.

- Gümüştekin, E.-Öztemiz, G.-Bircan, A., “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama” Erciyes Üniversitesi Dergisi, Sayı.23, Erzurum, 2004.
- Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 1985.
- Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000.
- Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001.
- Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997.
- Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, (Çev. G. Aksan), İstanbul, 1997.
- Hicks, G.H., Örgütlerin Yönetimi (Çev. O. Tekok), Ankara, 1979.
- Hicks, H. G.- Gullett, C. R., Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev. Besim Baykal), İstanbul, 1981.
- Higgins, N. C., “Occupational STRESS and Working Woman: The Effectiveness of Two Stress Reduction Program” Journal of Vocetional Behavior, 1986.
- <http://academic.Cuesta.Cc.Ca.Us/Wholehealth/Lecpaces/str04-05>, (26.12.2008).
- <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/say%C4%B17/28-TEMEL> (19.01.2009)
- Işıkhana, V., Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Ankara, 2004.
- Işıklı, H., “Liderlik ve Motivasyona Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007.
- Ivancevich, J.M.-Matteson, M. T., “Organizational Behavior and Management” Fourth Edition, Boston, 1996.
- Izgar, H., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya, 2003.
- İnceoğlu, M., Güdüleme Yöntemleri, Ankara, 1985.
- İncir, G., “Çalışma Hayatında Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri” Verimlilik Dergisi, Sayı.3, İstanbul, 1993.
- İncir, G., “Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler” Verimlilik Dergisi, Sayı.3, İstanbul, 2002.
- Joseph C.-Sanders, D. L.-Knoblett, J. K., “Stress and Stress Management in Public Accounting” The CPA Journal, 1995.
- Kara, M. A., Yönetici ve İş Adamı El Kitabı İşletme Becerileri Grup Çalışması, Trabzon, 2005.
- Kavgacı, H.İ., Demokratik Polislik Temel Yaklaşımlar, Ankara, 1997.
- Keenan, K., Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon (Çev. E. Koparan), İstanbul, 1996.
- Keser, A., “Ülkemizde Çalışanların Tatmin Karnesi ve Düşündürdükleri” İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı.1, İstanbul, 2007.

- Kitapçı, H., “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, Gebze Teknoloji Enstitüsü, Sayı.39, Gebze, 2006.
- Kobjoll, K., Motivasyon, İstanbul, 1996.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005.
- Nelson, B., Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, (Çev: S. Egeliler), İstanbul, 1999.
- Nurullah, G., “Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon” Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt 7, Sayı 1-2, Erzurum, 1987.
- Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981.
- Önal, G., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Bursa, 1982.
- Önen, L.- Tüzün B., Motivasyon, İstanbul, 2005.
- Özalp, İ.-Koparan, C.-Berberoğlu, G., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000.
- Özgen, H.-Öztürk A.-Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002.
- Özgen, H.-Öztürk, A.-Azmi, Y., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001.
- Özgen, H.-Öztürk, A.-Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2005.
- Özkalp, E.-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 1996.
- Özkalp, E.-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001.
- Özkalp, E.-Sabuncuoğlu, Z., Örgütlerde Davranış, Eskişehir, 1995.
- Paksoy, M., Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2002.
- Pehlivan, İ., Yönetimde Stres Kaynakları, Ankara, 1995.
- Polis Vazife ve Selahiyeti Kanunu Md.1 (14.07.1934 gün ve 2751 Sayılı Resmi Gazete)
- Sabuncuoğlu, Z., Endüstriyel Davranışlar, Bursa, 1992.
- Sabuncuoğlu, Z., Özkalp, E., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 1989.
- Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler, Bursa, 1997.
- Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998.
- Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001.
- Saime, O.-Kuslivan, Z., “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik Dergisi, Sayı.3, İstanbul, 1997.

- Sang, H.K., “Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu”, (Çev. A. Çimen), İstanbul, 2005.
- Seval, H., “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi” Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.15, Ankara, 2006.
- Solmuş, T., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon” Türk Psikoloji Bülteni, Sayı.19, Ankara, 2000.
- Suthreland, V.J-Cooper, C.L., Understanding Stres a Psychological Perspetive for Health Proffessionals, Chapmann and Hall, 1990.
- Şahin, A., “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi” Selçuk Üniversitesi Enstitü Dergisi, Sayı 11, Konya, 2004.
- Şenyiğit, G., “Çalışma Hayatında Stres” Verimlilik Dergisi, İstanbul, 2004.
- Şimşek, M.Ş.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Konya, 2003.
- Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999.
- Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998.
- Şimşek, M.Ş.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2001.
- Telman, N., Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004.
- Tevrüz, S., Güdülenme, Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002.
- Tınaz, P., Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar, İstanbul, 2005.
- Tınaz, P., Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans Örgütsel Davranış Dersi Yayınlanmamış Ders Notları, İstanbul, 2004.
- Tokat, B.-Şerbetçioğlu, D., İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 2000.
- Topaloğlu M.-Koç, H., Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Ankara, 2005.
- Tortop, N.-Aykaç, B.-Yayman, H.-Özer, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007.
- Torun, A., Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara, 1997.
- Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, 2000.
- Tutar, H., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2004.
- Tutar, H., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2007.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Ankara, 2000.
- Uygun, A., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007.
- Veysel, Y., Genel İşletmecilik I\_II, Adapazarı, 2000.
- [www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&Sayı=13](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&Sayı=13) (26.04.2007)
- [www.caginpolicisi.com.tr/70/14-15-16-17.htm](http://www.caginpolicisi.com.tr/70/14-15-16-17.htm) (16.12.2008)

- [www.caginpolicisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm](http://www.caginpolicisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm) (15.01.2009)
- [www.caginpolicisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm](http://www.caginpolicisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm) (15.01.2009)
- [www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=1724&baslik=motivasyon\\_teorileri](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=1724&baslik=motivasyon_teorileri) (25.08.2007)
- [www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/index.htm](http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/index.htm) (12.12.2008)
- [www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/index.htm](http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/index.htm) (12.12.2008).
- [www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Prof\\_dr\\_Remzi\\_Findikli.htm](http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Prof_dr_Remzi_Findikli.htm)  
(17.02.2009)
- [www.humanresourcesfocus.com/makale016\\_2.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/makale016_2.asp) (16.07.2007)
- [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) (29.12.2008)
- [www.maden.org.tr/resimler/ekler/b7e926154c1274e\\_ek.pdf](http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/b7e926154c1274e_ek.pdf) (19.01.2009)
- [www.motivasyon.org/index.php?act=ay](http://www.motivasyon.org/index.php?act=ay) (10.01.2007)
- [www.polislik.net/index.php?Itemid=255&id=1348&option=com\\_content&task=view](http://www.polislik.net/index.php?Itemid=255&id=1348&option=com_content&task=view)Cumhuriyet Döneminde Polis Hizmetleri (13.02.2009)
- [www.superonline.com/nethaber/19990301/articles/toplum\\_13.html](http://www.superonline.com/nethaber/19990301/articles/toplum_13.html) (15.08.2007)
- Yaşar, Y., Açıklamalı Polis Meslek Hukuku, Ankara, 1986.
- Yeniçeri, Ö., “İnsani Sorunlar ve Yönetim” Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl.1, Sayı.1, Niğde, 1996.
- Yıldız, M., “Poliste Stres Yönetimi” Polis Dergisi, Yıl.6, Sayı. 22, 2000.
- Yılmaz, A. G., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü SBE, İstanbul, 2006.
- Yılmaz, M. K., “Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Erzurum’daki İlaç Satış Müessesileri Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Yöndem, Z. D., Kişilik Dinamikleri ve Stresle Baş Etme, İstanbul, 2006.
- Yüksel, A., “Polis Teşkilatının Yeniden Yapılandırılması” İdarenin Sesi Dergisi, Sayı.61, Ankara, 1997.
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998.
- Zaim, S., Çalışma Ekonomisi, İstanbul, 1992.

## EKLER

### Sayın İlgili,

Bu anket, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi yüksek lisans programında Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Mercanlıoğlu danışmanlığında yürütülmekte olan “Polisler üzerindeki stresin, iş hayatı motivasyonlarına etkisi” konulu bir tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Sizlerin kimlikleri belirtilmeden, konu hakkındaki görüşleriniz anket sorularına vereceğiniz cevap doğrultusunda belirlenecektir. Sizlerden toplanacak veriler yalnızca akademik çalışmalar için kullanılacaktır. Bu anketi cevaplandırarak araştırmamıza çok önemli bir katkı sağladığınız belirterek; soruları doğru ve içten cevaplayacağınız inancı ile gösterdiğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

### I. BÖLÜM

#### 1. Yaş Grubunuz

- 20 ve altı     21- 25     26-30     31-35     36-40     41 ve üstü

#### 2. Cinsiyetiniz

- Kadın     Erkek

#### 3. Medeni Durumunuz

- Evli     Bekar     Boşanmış

#### 4. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim     Polis Okulu     Lise     Lisans     Lisansüstü

#### 5. Hangi sıklıkla hizmet içi eğitimi alıyorsunuz?

- Haftada birkaç kez     Ayda birkaç kez     Yılda birkaç kez     Hiçbir zaman

#### 6. Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz?

- 1 yıldan az     1-3 yıl     4-6 yıl     7-10 yıl     10 yıldan fazla

#### 7. Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?

- Polis Memuru     Komiser     Komiser Yardımcısı     Başkomiser     Diğer...

#### 8. Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?

- 40 saat     40-60 saat     60-70 saat     70 saatten fazla

#### 9. Ne kadar ücret alıyorsunuz?

- Asgari ücret     750- 1000 TL     1000-1500 TL     1500 TL üzeri

#### 10. Oturduğunuz ev;



Kendi evim  Kira  Lojman  Diğer.....

11. Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı:

1-3  4-6  6 ve daha fazla

**AÇIKLAMA:** Sorulara vereceğiniz cevaplar,

**a) Kesinlikle Katılıyorum'u b) Katılıyorum'u c) Kararsızım'ı d) Katılmıyorum'u  
e) Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir.**

## II. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeleri, katılma düzeyinizi belirten kriter doğrultusunda (X) işaretleyiniz.

	a	b	c	d	e
1. Maaşımın yetersiz ve ücretimin adil olmadığını düşünüyorum.					
2. Yetki ve sorumluluklarım arasında uyumsuzluk var.					
3. Sık sık karakol içerisinde görev farklılıkları oluyor.					
4. Görevle ilgili sorumluluklarımı yeterince açık bulmuyorum.					
5. Birden fazla iş yaptığım oluyor.					
6. Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik yaşıyorum.					
7. Aşırı disiplinli bir çalışma ortamım var.					
8. Sırf aşırı stres nedeniyle işimi değiştirmeyi düşünüyorum.					
9. Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışıyorum.					
10. Karar vermek için yeterli yetkiye sahip değilim.					
11. Aynı anda birden fazla amire karşı sorumluyum.					
12. Karakol içinde haberleşmenin zayıf olduğunu düşünüyorum.					
13. Sıcak yada soğuk bir çalışma ortamım var. (fiziki şartlar)					
14. Çok gürültülü bir ortamda çalışıyorum.					
15. İşimi yaparken yeterli araç-gerece sahip değilim.					
16. İşimdeki tehlikenin yoğunluğu üzerimde stres yaratıyor.					
17. İşyerine ulaşımında sıkıntı yaşıyorum.					
18. İşlerin çok kısa zamanda ani çıkması üzerimde baskı yaratıyor.					
19. Çalışma saatlerinde belirsizlik üzerimde stres yaratıyor.					
20. İşin sürekli göz önünde yapılmasının zorluğunu yaşıyorum.					
21. Vardiyalı çalışma düzeni özel ve iş yaşamımı tehdit ediyor.					
22. İşimde aşırı yazışma ve bürokrasi var.					
23. Ast- üst ilişkilerinde sürekli sorun yaşıyorum.					
24. Çalışanlar arasında sürekli sorun yaşıyorum.					
25. Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir göremiyorum.					
26. İş arkadaşlarımdan ve yöneticilerden yeterli destek göremiyorum.					
27. İş yerinde yaygın dedikodu ortamı var.					
28. Yapılan işe karşı adil ücret alıyorum.					
29. Görevimi yerine getirirken öldürülme endişesi yaşıyorum.					
30. Hırpalanmış ve ölü çocuk bulmak beni çok etkiliyor.					
31. Görevde birini öldürme korkusu yaşıyorum.					
32. Örgüt içi hesaplaşmalarla karşı karşıya kalabiliyorum.					
33. Taşkın kalabalık kitle ile yüz yüze gelme endişesi yaşıyorum.					

34. Terfi sisteminin liyakata uygun olmadığını düşünüyorum.					
35. Görevini yeterince yapmayan memurlarla aynı ortamda çalışıyorum.					
36. Suçluların takibi sürecinin sonuca ulaşmama kaygısı beni strese sokuyor.					
37. Düzensiz bir çalışma düzenim var.					
38. Halkın polisleri eleştirmesi beni çok üzüyor.					
39. İlgili olmadığım göreve atanma endişesi yaşıyorum.					
40. Görev tanımım çok açık değil.					
41. Yöneticimin kötü tutumunu ve katı disiplinini üzerimde hissediyorum.					
42. Gece görevimin bitiminde adliyeden çağırılma endişesi yaşıyorum.					
43. Çalışanlar arasında sürekli yükselme rekabeti var.					
44. Halkın hor görmesi ve küçümsememesiyle karşı karşıya kalıyorum.					
45. Çalıştığım birimde politik baskı hissediyorum.					
46. Polisiye kararlara katılıma dahil olmuyorum.					
47. Görev yerlerinde sık sık değişim oluyor.					
48. Yetersiz ve kalitesiz araç ve gereçler kullanıyorum.					
49. Silah taşımak bana sıkıntı veriyor.					
50. Dış politik baskıları üzerimde hissediyorum.					
51. Alt kültür gruplarıyla sürekli olarak karşı karşıyayım.					
52. Polis adaylarına gerekli silah bilgisi verilmediğini düşünüyorum.					
53. Genellikle 24 saat esasında 12 saat görev yapıyorum.					

### III. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler yukarıdaki ifadelerin sonuçlarıyla ilgili olup; kendinize uygun olanlardan bir tanesini (X) işaretleyiniz.

	a	b	c	d	e
54. İşe gitmede isteksizlik duyuyorum.					
55. İş yavaşlatma ve erteleme isteğim doğuyor.					
56. Sorumluluk almaktan kaçınıyorum.					
57. İşten ayrılmayı düşünüyorum.					
58. Kendimi işe yeterince veremiyorum.					
59. İş arkadaşlarımla sürekli tartışma ve gerginlik yaşıyorum.					
60. Yorgunluk ve güçsüzlük hissediyorum.					
61. Depresyona giriyorum.					
62. İşte kaza ve hata eğilimlerimde sürekli bir artış yaşıyorum.					
63. Yaptığım işin niteliğinin düştüğünü hissediyorum.					
64. İşten zevk almıyorum.					
65. Unutkanlık ve dikkatimi toplama zorluğu ile karşı karşıya kalıyorum.					
66. Geleceğe olumsuz bakıyorum.					
67. İş arkadaşlarım ve yönetirlerle iletişimim kopuyor.					
68. Kurallara uyma eğilimim azalıyor.					
69. Çalışma şartlarım ağır geliyor.					
70. Ekonomik ve sosyal koşullar yetersiz buluyorum.					
71. Çalışma şartlarımın ağırlığı ailevi sorunlar yaratıyor.					
72. Yeteri kadar istirahat edemiyorum.					
73. Personel yeteri kadar takdir edilmediğini düşünüyorum.					
74. Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramıyorum.					

## IV. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerin motivasyon seviyenizi ne kadar etkilediğini belirterek (X) işaretleyiniz.

	a	b	c	d	e
<b>AST ÜST İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİ</b>					
75. Bağılı olduğum amir ile ilişkilerim motivasyonumu etkiliyor.					
76. Örgütteki yöneticiler arasındaki ilişkilerimin yeterince iyi olduğunu düşünüyorum.					
77. Şikayet ve önerilerime zamanında işlem yapıyor.					
78. Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara amirlerim yeterli desteği veriyor.					
79. Karakol içi haberleşme ve iletişim ağı yeterince iyi işliyor.					
80. Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyi hakim.					
81. Görev dağılımını yeterince belirgin ve adil buluyorum.					
<b>ÜCRET SİSTEMİ</b>					
82. 82Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti yeterli buluyorum.					
83. Mevcut ücret sisteminden memnunum.					
84. Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
85. Aldığım ücretin ihtiyaçlarımı karşılayacak düzeyde olduğunu düşünüyorum.					
86. Sağlanan maddi imkanların ülke şartlarına göre düzenlendiğini düşünüyorum.					
<b>KARAR VERME SÜRECİ</b>					
87. 87Gerektiğinde inisiyatif kullanıp aldığım kararları uygulayabiliyorum.					
88. Karakol içerisinde yetki ve sorumluluk dağılımından memnunum.					
89. Yaptığım iş itibarıyla aldığım rütbe ve kıdemden memnunum.					
90. Yönetimce alınan ve kendi görevimle ilgili kararlara katılabiliyorum.					
<b>TEŞVİK ve DEĞERLENDİRME SİSTEMİ</b>					
91. Uygulanan ödül ve ceza sistemini adil buluyorum.					
92. Değerlendirme ve terfi sisteminin objektif yapıldığını düşünüyorum.					
93. Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden dolayı daha çok çalışmak istiyorum.					
94. Örgütteki tüm görev tanımlarının açık olarak belirlendiğini düşünüyorum.					
95. İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından yararlanabiliyorum.					
96. Yeterli izin ve tatil durumu imkanı yeterince sunuluyor.					
97. İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışıyorum.					
98. Mesleğimdeki sosyal ve sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.					
99. İş yerinde normalden fazla çalıştırılmıyorum.					
100. Örgütte normalden fazla çalışanlar var.					

## ÖZGEÇMİŞ

26 Nisan 1982 İstanbul ili Bakırköy ilçesi doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi aynı ilçede tamamladıktan sonra, 2000 yılında Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünü kazandım. 2006 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalına kayıt oldum.

Şuanda bir vakıf üniversitesi meslek yüksekokulu İnsan Kaynakları Programında Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktayım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evliyim.

Aday: Seçil Gürün