

**AKADEMİSYENLERİN İŞ STRESİ İLE İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİSİ**

**ZEYNEP ASLAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
Doç. Dr. Ekrem CENGİZ  
2014**

(Her Hakkı Saklıdır)

**T.C.**  
**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**AKADEMİSYENLERİN İŞ STRESİ İLE İŞ MOTİVASYONU**  
**İLİŞKİSİ**

(The relationship between job stress and job motivation on Academics)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ZEYNEP ASLAN**

**Danışman: Doç. Dr. Ekrem CENGİZ**

**GÜMÜŞHANE**  
**Haziran, 2014**

**TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI**

Doç. Dr. Ekrem CENGİZ danışmanlığında, Zeynep ASLAN tarafından hazırlanan “Akademisyenlerin İş Stresi ve İş Motivasyonu İlişkisi” başlıklı çalışma, .../... /..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi (Danışman):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi :

İmza:

.....

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. / .....

Doç. Dr. Mevlüt ERTEN

Enstitü Müdürü

**TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Akademisyenlerin İş Stresi ile İş Motivasyonu İlişkisi” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / .... / .....

Zeynep ASLAN

## ÖNSÖZ

Bu çalışmamın her aşamasında bana desteği ve danışmanlığı ile yol gösteren, bilgisi ve tecrübesiyle benden yardımlarını eksik etmeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ekrem CENGİZ 'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışması sırasında desteklerini esirgemeyen, Gümüşhane Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Kırıkkale Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi Ankara Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nin değerli akademisyenleri ve yöneticilerine teşekkür ederim.

Bu çalışmam ve tüm öğrenim hayatım süresince yanımda olan kız kardeşime, aileme, çalışmamın her aşamasında desteklerini eksik etmeyen sevgili arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Gümüşhane - 2014**

**Zeynep ASLAN**

## İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI .....	I
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI .....	II
ÖNSÖZ .....	III
İÇİNDEKİLER .....	IV
ÖZET .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
TABLolar LİSTESİ .....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
GRAFİKLER LİSTESİ .....	XII
<b>GİRİŞ</b> .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. STRES VE KURAMSAL ÇALIŞMALAR

1.1. Stres Kavramı .....	4
1.2. Örgütsel Stres .....	9
1.3. Stres Kaynakları.....	11
1.3.1. Bireysel Stres Kaynakları .....	13
1.3.2. Çevresel Stres Kaynakları .....	14
1.3.3. Örgütsel Stres Kaynakları.....	16
1.3.3.1. Fiziki Yapıdan Kaynaklı Örgütsel Stres.....	18
1.3.3.2. Rol Kaynaklı Örgütsel Stres.....	18
1.3.3.3. Görev Kaynaklı Örgütsel Stres .....	19
1.3.3.2. Kişilerarası İletişimden Kaynaklı Örgütsel Stres.....	19
1.4. Stresin Sonuçları.....	20
1.5. Örgütsel Stresin Sonuçları .....	22
1.5.1. Düşük Performans.....	23
1.5.2. Artan Devamsızlık.....	24
1.5.3. Artan İş Kazaları.....	24
1.5.4. Artan Müşteri ve Çalışma Arkadaşı Şikayetleri.....	24
1.5.5. Tükenmişlik.....	25
1.6. Stres Yönetimi (Stresle Başa Çıkma).....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MOTİVASYON VE KURAMSAL ÇALIŞMALAR

2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	29
2.2. İş Motivasyonu .....	31

2.3. Motivasyon Kuramları .....	32
2.3.1. Kapsam Kuramları .....	32
2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	33
2.3.1.2. Çift Faktör Kuramı .....	35
2.3.1.3. ERG Kuramı .....	36
2.3.1.4. Başarı İhtiyacı Kuramı .....	37
2.3.2. Süreç Kuramları .....	37
2.3.2.1. Beklenti (Bekleyiş) Kuramları .....	37
2.3.2.2. Davranış Şartlandırma Kuramı .....	38
2.3.2.3. Eşitlik Kuramı .....	39
2.3.2.4. Amaç Kuramı .....	40

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### 3. STRES VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

3.1. Stres ve Motivasyon İlişkisi .....	41
---	----

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### 4. AKADEMİSYENLERİN İŞ STRESİ VE İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. Problemin Durumu .....	45
4.2. Konunun Önemi .....	45
4.3. Araştırmanın Amacı .....	45
4.4. Beklenen Yararlar .....	45
4.5. Araştırmanın Varsayımları .....	45
4.6. Araştırmanın Kısıtlılıkları .....	46
4.7. Araştırmanın Modeli .....	46
4.8. Evren Ve Örneklem (Araştırmanın Kapsamı) .....	46
4.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem .....	47
4.10. Hipotez .....	47

### BEŞİNCİ BÖLÜM

#### 5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

5.1. Araştırma Bulgularının Analizi .....	48
5.2. Bulgular ve Yorum .....	48
5.2.1. Demografik Bulgular .....	48
5.2.2. Akademisyenlerin İş Stresi ile İş Motivasyonu İlişkisi Betimsel Analizler .....	56

5.2.3. İş Stresinin İş Motivasyonuna Etkisi.....	91
5.3. Sonuç ve Öneriler.....	93
<b>KAYNAKÇA</b> .....	100
<b>EK 1</b> .....	105
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	108



**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ  
AKADEMİSYENLERİN İŞ STRESİ İLE İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİSİ**

Zeynep ASLAN  
2014, XIII+108

Modern çağda, örgütler insan odaklı çalışmanın önemi konusunda büyük bir gelişim göstermişlerdir. Çalışanların iş memnuniyeti iş performanslarına bu ise örgütün performansına yansımaktadır. Çalışanların başarıya ulaşmak için ihtiyaç duydukları motivasyonu sağlamak örgüt için büyük önem arz eder. Bu motivasyon, çalışanın mutluluğu, işine olan ilgisinin artmasını, ekip çalışması gibi birçok alanda personelin olmazsa olmaz ihtiyaçlarındandır.

Motivasyonun ihtiyacı olan çalışanlar, aynı zamanda bu motivasyonu kaybetmemek adına çaba sarf etmektedirler. Çağın getirdiği fiziki, psikolojik, sosyal ve ekonomik etkenler bireyleri etkisi altına almış bulunmaktadır. Tüm bu faktörler kişiye olumlu veya olumsuz anlamda etkileyebilir. Bu etkilerin sonucu kaçınılmaz olan stres kavramı ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, ülkemizde eğitim ve bilim adına en güçlü kurumlardan biri olan üniversitelerde çalışan akademisyenlerin iş motivasyonları incelenmiştir. Artık tüm bireylerin özel veya iş yaşamında karşılaştıkları stresin, akademisyenler üzerinde yapılan çalışmayla, iş motivasyonuna etkisi gözlemlenmiştir.

Çalışmada 9 üniversitede çalışan 240 akademisyen üzerinde anket uygulanarak iş stresi ile iş motivasyonu ilişkisi araştırılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Stres, İş Stresi, Motivasyon, İş Motivasyonu

**ABSTRACT**

MASTER THESIS

The relationship between job stress and job motivation on Academics

Zeynep ASLAN

2014, XII+108

In modern age, organizations provide big developments about working by human oriented. Satisfaction of employees affects job performance. So, this situation reflects performance of organization. Providing motivation that employees need for reaching success has significant role for organization. This motivation is requirement in terms of happiness of employees, interest to their job, teamworking.

The must perform effort in order to do not lose this motivation. Physical, social and economic conditions affects people due to many reasons. All of these conditions may affect person either positive way or negative way. As a result of these effects, concept of stress that is not ressitable occurs.

In this study, we analyzed the working motivations of university scholars. They encounter stress in their job or private life that also the impact on business motivation were examined. In this study, survey has been applied on 240 scholars, in 9 universities and investigated the relationship of scholars job stress and motivation.

**Key Words:** Stress, Work Stress, Motivation, Work Motivation

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Türkiye’de Stres Yaratan Faktörlerin Ağırlık Puanları.....	12
<b>Tablo 4.1.</b> İş Stresi ve İş Motivasyonu Soruları.....	47
<b>Tablo 5.1.</b> Cinsiyet .....	48
<b>Tablo 5.2.</b> Medeni Durum .....	49
<b>Tablo 5.3.</b> Yaş .....	49
<b>Tablo 5.4.</b> Üniversite.....	50
<b>Tablo 5.5.</b> Bölüm.....	51
<b>Tablo 5.6.</b> Unvan.....	52
<b>Tablo 5.7.</b> Gelir Düzeyi.....	53
<b>Tablo 5.8.</b> Çalışma Yılı.....	54
<b>Tablo 5.9.</b> Soru 1 .....	56
<b>Tablo 5.10.</b> Soru 2.....	57
<b>Tablo 5.11.</b> Soru 3 .....	58
<b>Tablo 5.12.</b> Soru 4 .....	59
<b>Tablo 5.13.</b> Soru 5 .....	60
<b>Tablo 5.14.</b> Soru 6 .....	61
<b>Tablo 5.15.</b> Soru 7 .....	62
<b>Tablo 5.16.</b> Soru 8 .....	63
<b>Tablo 5.17.</b> Soru 9 .....	64
<b>Tablo 5.18.</b> Soru 10 .....	65
<b>Tablo 5.19.</b> Soru 11 .....	66
<b>Tablo 5.20.</b> Soru 12 .....	67
<b>Tablo 5.21.</b> Soru 13 .....	68
<b>Tablo 5.22.</b> Soru 14 .....	69

<b>Tablo 5.23.</b> Soru 15 .....	70
<b>Tablo 5.24.</b> Soru 16 .....	71
<b>Tablo 5.25.</b> Soru 17 .....	72
<b>Tablo 5.26.</b> Soru 18 .....	73
<b>Tablo 5.27.</b> Soru 19 .....	74
<b>Tablo 5.28.</b> Soru 20 .....	75
<b>Tablo 5.29.</b> Soru 21 .....	76
<b>Tablo 5.30.</b> Soru 22 .....	77
<b>Tablo 5.31.</b> Soru 23 .....	78
<b>Tablo 5.32.</b> Soru 24 .....	79
<b>Tablo 5.33.</b> Soru 25 .....	80
<b>Tablo 5.34.</b> Soru 26 .....	81
<b>Tablo 5.35.</b> Soru 27 .....	82
<b>Tablo 5.36.</b> Soru 28 .....	83
<b>Tablo 5.37.</b> Soru 29 .....	84
<b>Tablo 5.38.</b> Soru 30 .....	85
<b>Tablo 5.39.</b> Soru 31 .....	86
<b>Tablo 5.40.</b> Soru 32 .....	87
<b>Tablo 5.41.</b> Soru 33 .....	88
<b>Tablo 5.42.</b> Soru 34 .....	89
<b>Tablo 5.43.</b> Genel Tablo .....	90
<b>Tablo 5.44.</b> Model .....	91
<b>Tablo 5.42.</b> Katsayılar .....	92

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.1.</b> Çeşitli Yaşantılarla Stres Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pratik Model	15
<b>Şekil 1.2.</b> Örgütsel Stres Yönetimi Süreci.....	28
<b>Şekil 2.1.</b> Motivasyon Süreci.....	30
<b>Şekil 2.2.</b> İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	34
<b>Şekil 2.3.</b> Motive edici faktörler/hijyen faktörler.....	36
<b>Şekil 2.4.</b> Klasik Şartlandırma.....	39
<b>Şekil 2.5.</b> Sonuçsal Şartlandırma.....	39
<b>Şekil 2.6.</b> Locke'un Amaçlar Kuramı.....	40
<b>Şekil 4.1.</b> Araştırmanın Modeli (İş Stresi ve İş Motivasyonu).....	46



## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1.1.</b> The Yerkes-Law Modeli.....	6
<b>Grafik 1.2.</b> Genel Uyum Sendromu.....	7
<b>Grafik 3.1.</b> : Stres ve performans arasında ters U İlişki.....	42
<b>Grafik 5.1.</b> Cinsiyet.....	48
<b>Grafik 5.2.</b> Medeni Durum .....	49
<b>Grafik 5.3.</b> Yaş .....	50
<b>Grafik 5.4.</b> Üniversite.....	51
<b>Grafik 5.5</b> Bölüm .....	52
<b>Grafik 5.6</b> Unvan .....	53
<b>Grafik 5.7</b> Gelir Düzeyi .....	54
<b>Grafik 5.8.</b> Çalışma Yılı.....	55
<b>Grafik 5.9.</b> Soru 1 .....	56
<b>Grafik 5.10.</b> Soru 2 .....	57
<b>Grafik 5.11.</b> Soru 3 .....	58
<b>Grafik 5.12.</b> Soru 4 .....	59
<b>Grafik 5.13.</b> Soru 5 .....	60
<b>Grafik 5.14.</b> Soru 6 .....	61
<b>Grafik 5.15.</b> Soru 7 .....	62
<b>Grafik 5.16.</b> Soru 8 .....	63
<b>Grafik 5.17.</b> Soru 9 .....	64
<b>Grafik 5.18.</b> Soru 10 .....	65
<b>Grafik 5.19.</b> Soru 11 .....	66
<b>Grafik 5.20.</b> Soru 12 .....	67
<b>Grafik 5.21.</b> Soru 13 .....	68
<b>Grafik 5.22.</b> Soru 14 .....	69
<b>Grafik 5.23.</b> Soru 15 .....	70
<b>Grafik 5.24.</b> Soru 16 .....	71
<b>Grafik 5.25.</b> Soru 17 .....	72
<b>Grafik 5.26.</b> Soru 18 .....	73
<b>Grafik 5.27.</b> Soru 19 .....	74
<b>Grafik 5.28.</b> Soru 20 .....	75
<b>Grafik 5.29.</b> Soru 21 .....	76

<b>Grafik 5.30.</b> Soru 22 .....	77
<b>Grafik 5.31.</b> Soru 23 .....	78
<b>Grafik 5.32.</b> Soru 24 .....	79
<b>Grafik 5.33.</b> Soru 25 .....	80
<b>Grafik 5.34.</b> Soru 26 .....	81
<b>Grafik 5.35.</b> Soru 27 .....	82
<b>Grafik 5.36.</b> Soru 28 .....	83
<b>Grafik 5.37.</b> Soru 29 .....	84
<b>Grafik 5.38.</b> Soru 30 .....	85
<b>Grafik 5.39.</b> Soru 31 .....	86
<b>Grafik 5.40.</b> Soru 32 .....	87
<b>Grafik 5.41.</b> Soru 33.....	88
<b>Grafik 5.42.</b> Soru 34.....	89



## GİRİŞ

Bireyler yaşamlarını devam ettirmek için, temel ihtiyaçlarını karşılamaları zorunludur. Bu ihtiyaçları karşılamak üzere üretmek ve değer kazanmak zorunda olan bireyler için iş hayatı ciddi bir öneme sahiptir. İş yaşamı insan ömrünün büyük bir kısmını kapsamaktadır. Bu bağlamda insanların özel hayatı kadar iş hayatının ehemmiyeti yadsınamaz.

Örgütler de tıpkı insanlar gibi yaşamlarını devam ettirmek için çalışmak ve başarılı olmak zorundadırlar. Örgütü düşünürken insandan ayrı tutmak olanaksızdır. Örgüt başarısı, yaşamını sürdürmesi ve kâr ile doğru orantılıdır. Bu kâr sadece sermaye olarak düşünülemez. Prestij, pazar payı ve bunun gibi birçok alanda verimliliği amaçlayan işletmeler bu verimi almak için çalışanların verimliliğine de ihtiyaç duyacaklardır.

Bireylerin örgütlerdeki yeri ve önemi, çağdaş yönetim kuramlarıyla oldukça geniş bir yelpazede yer bulmaktadır. Günümüzde çalışanların problemleri örgüt oldukça büyük önem taşımaktadır. Streste insanların tüm hayatları boyunca varlığını hissettikleri bir olgudur. Özellikle iş hayatı, stresin farklılaşarak çoğaldığı bir alandır. Stresin bu denli yoğun olduğu örgütlerde çalışanların, mutlu ve motive olmaları, işten memnun olmaları, işe devamlılıkları, başarı kazanmaları hatta örgütün amaçlarını gözetmeleri oldukça zorlaşmaktadır. Dolayısıyla performansın düşmesine sebep olacak bu durum ciddi bir sorun olarak görülmektedir.

İş stresini azaltmak isteyen örgütler, çalışanların beklentilerini iyi analiz etmek zorundadırlar. Bu beklentiler, iş yükü, rollerin belirsiz olmaması, ücret, iş ilişkileri, ofis ortamı, çalışanın fikirlerinin dikkate alınması, kariyer hedeflerinin önünün açılması ödüllendirmeler gibi farklı değişecek bu beklentilerin optimum düzeyde karşılanması iş motivasyonu için oldukça olumlu bir etken olacaktır. Bu motivasyon çalışanların iş yerindeki amaçlara ulaşmak için kişiyi harekete geçirecek kuvvettir. Bu kuvvete karşı stres gibi önemli uyarılar kişinin harekete geçme güdüsüne etki ederek bireysel performansının düşmesine sebep olmaktadır. Bireysel performans kaybı bütününde örgütsel başarının düşmesine kaynaklık edecektir.

İş stresini tamamen yok etmek mümkün değildir. Ayrıca stresin belli bir oranda ki varlığı iş yaşamı için ivme niteliğinde olduğu araştırmalarda görülmektedir. Fakat bu

seviyenin çalışanı olumsuz etkileyecek noktaya gelmesini engellemek bunun önlemini almak örgüt verimliliği için önemli faydalar sağlayacaktır.

Örgütlerde kaçınılmaz olan iş stresine gerekli önlemler alınmaz, dikkate değer görülmezse çalışanların iş motivasyonunu güçlendirmek zor olacaktır. İş yükünün fazla olması, çalışanın rolünün belirsizliği, kariyer beklentisinin karşılanmaması, ücret yetersizliği, çalışma şartlarının kötü olması, çalışma arkadaşları ve amirleriyle yaşanan ve çözümlenemeyen problemler sürekli olarak çalışanın stresini arttıracak onun işe olan konsantrisini, işini sevmesini dolayısıyla amaçlara ulaşmak için gerekli olan motivasyonu düşürecektir.

Bu çalışmamızda üniversitelerde çalışmakta olan akademisyenlerin stresi oranları ile iş motivasyonlarının bağlantısı araştırılmıştır. Araştırmamız sonucunda örgütlerdeki iş stresinin iş motivasyonuna önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. İş stresi ile iş motivasyonu arasında ters orantının olması örgütlerin başarıya ulaşması için iş stresinin önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

Çalışmamızda işletmelerde iş stresinin iş motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Çalışmamızın birinci bölümünde teorik yapı ele alınmıştır. Stresi kavramı, tarihsel süreci, iş stresi, stres ve örgütsel stres kaynakları açıklanmıştır. Stresin sonuçları ele alınarak bu sonuçların örgüt için taşıdığı öneme değinilmiştir. Son olarak stres ile başa çıkma yollarına, bu yolla ortaya çıkacak faydaya vurgu yapılmıştır.

İkinci bölümde iş motivasyonu kavramı açıklanmıştır. Motivasyon ve iş motivasyonu kavramları, bu kavramların örgütler için önemi ve bu kavramlar üzerine yapılmış olan kuramlar belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, iş stresinin iş motivasyonu ile karşılaştırması ele alınmıştır. Bu karşılaştırmada iş stresinin yoğunluğu çalışanların iş motivasyonuna etkileri üstüne vurgusu yapılmıştır. Böylelikle işletmeler iş stresinin belli bir seviyeyi aştığında ve çalışanların motivasyonuna olumsuz etki edeceği ve performans düşüklüğüne sebep olacağı konusu açıklanmak istenmiştir.

Dördüncü bölümde çalışmanın metodolojik bölümü olan, Problemin Durumu, Konunun Önemi, Araştırmanın Amacı Beklenen Yararlar, Araştırmanın Varsayımları, Araştırmanın Kısıtlılıkları, Araştırmanın Modeli Evren ve Örneklem (Araştırmanın Kapsamı), Veri Toplama Araçları ve Yöntemi açıklanmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölümde, araştırma kapsamında verilerin analizi ve yorumlanmasına grafiksel yöntemle gidilmiş ve sonuçları açıklanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. STRES

#### 1.1. Stres Kavramı

Stres, son yıllarda oldukça yaygın olarak kullanılan bir ifade haline gelmiştir. Kavram üstüne çalışmalar yapan bilim adamlarınca “stres” neredeyse çağımız hastalığı olarak nitelendirilmektedir. Modern toplumda sıkça kullandığı bu terim sadece günümüz insanına özgü bir durum olarak ele almak yeterli değildir. Tarihin her döneminde insanlar strese tabidirler.

Latince “estricta” kökünden gelen stres kelimesi Fransızca “estrece” kelimesiyle ifade edilmektedir. 17. Yüzyılda kavram, felaket, bela, sıkıntı, elem, keder anlamlarında kullanılırken 18. ve 19. yüzyılda kavram, öznelere veya nesnelere yönelik uygulanan bir güç, baskı veya basıncı ifade etmek için kullanılmaktadır. Daha sonra bütün bu temellerle stres, dış güçlerin etkisiyle, objelerin biçimlerindeki değişikliği, bozulma veya direnç şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>1</sup>

Kavram insan davranışlarını açıklamak amacıyla ise ilk kez 19. Yüzyılda Fransız fizyolog Claude Bernard tarafından, tıp alanında, *Dış çevrede oluşan değişikliklerin değişmez kabul edilen organizmaya yansımalarıyla ilişkili olduğu*, şeklinde ele alınmıştır<sup>2</sup>.

Stres bir uyarana karşı fizyolojik ve psikolojik tepkileri tanımlamaktadır. Organizmanın fizyolojik veya psikolojik tepkiler oluşturması ise bedensel ve/veya ruhsal tehdit altında olduğunu göstermektedir. Kişi tüm yaşamını, farklı çevrelerde, farklı yaş ve zamanlarda farklı fizyolojik ve psikolojik hal içerisinde sürdürmektedir.

---

1 Webster’s Encyclopedic Unbridged Dictionary, Massachusetts: Encyclopedica Britannica, 1989, s. 1406.

2 İnci Artan, “Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1985, s. 77.

Fakat stresör olarak tanımlanabilecek olayların doğumdan ölüme kadar her dönem içerisinde ortaya çıkabildiği görülmektedir<sup>3</sup>.

Stres, bireylerin beklentileriyle, gerçek dünyada buldukları karşılık arasındaki farktan doğan tepkilerdir. Stres, fiziksel, kimyasal, bedensel veya zihinsel gerginliklere sebep olacak hatta hastalığa kaynaklık edebilecek duygusal reaksiyonları ifade eder. Başlangıçta stres fiziksel bir fenomen-mücadele veya uçuş sendromu olarak görülmüş olsa da günümüzde araştırmacılar stresi, fiziksel, psikolojik ve duygusal bileşenlere sahip olduğunu kabul etmişlerdir<sup>4</sup>.

Stres kavramının doğru anlaşılması adına ne olduğu kadar ne olmadığı konusu da önemlidir. Stres yaygın olarak bilinenin aksine basit bir endişe veya yalnız sinirsel bir tansiyon değildir. Stresin tamamen zararlı olduğunun düşünülmesi kadar, sadece yetişkinlerin yaşadığı bir durum olduğunu ve hiçbir şekilde stresten kaçınılamayacağını düşünmekte hataya sebep olacaktır.<sup>5</sup>

Yerkes - Dodson Law (1908), stres üzerine yirminci yüzyılın önemli ve temel araştırmalarından birini gerçekleştirmişlerdir. Oldukça fazla eleştiri alan bu çalışmada, fareler üzerinde yaptıkları deneylerle stres ve performans ilişkisini incelemişlerdir.

Grafik 1.1.'de bu çalışmanın grafiğini veren Yerkes ve Dodson'a göre, çok az stres veya uyarılma genellikle olumlu sonuç vererek performansı yükseltici etkiye sahiptir. Fakat stres arttıkça performansa olumlu gidişatına müdahale ederek performans kaybına sebep olmaktadır<sup>6</sup>.

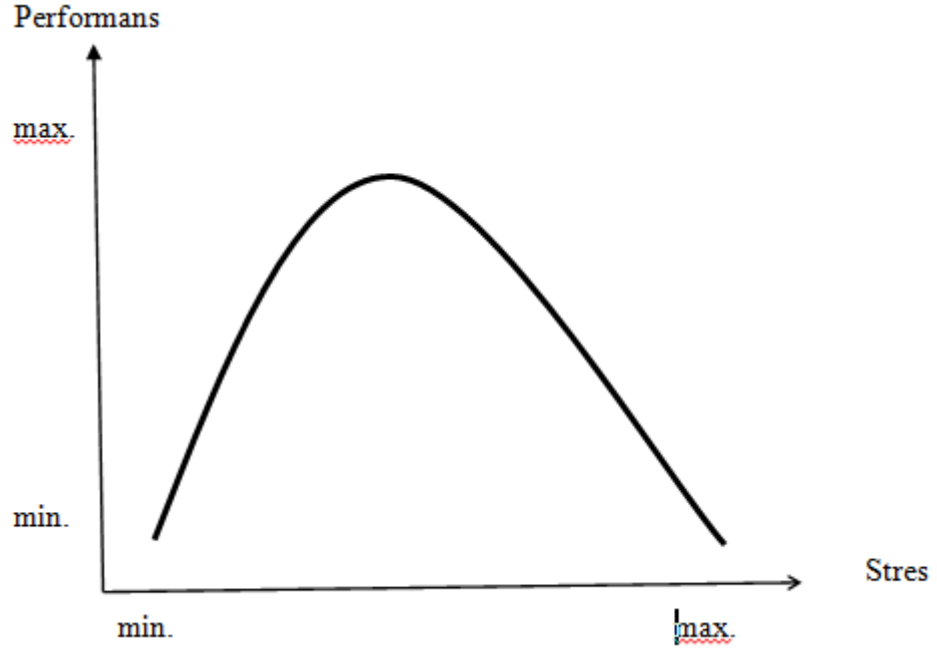
---

3Altan Eşsizoğlu, "Stresin Tanımı ve Doğası", Çınar Yenilmez (Ed.), **Çatışma ve Stres Yönetimi-II**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2013, s. 3.

4 James Campell Quick vd., **Preventive Stress Management in Organizations**, American Psychological Association, Washington DC, 3. Baskı, 2003, s. 5.

5 Canan Madencioğlu, "Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir 2010, s. 28.

6 Quick, a.g.e., s.5.

**Grafik 1.1.** The Yerkes-Law Modeli

**Kaynak:** James Campell Quick vd., **Preventive Stress Management in Organizations**, Washington DC, American Psychological Association,3. Baskı, 2003, s. 5.

Stres kavramı üzerine önemli çalışmalar yaparak kavramın tanımını oluşturan Selye (1973) stresi “Vücudun dış taleplere ve baskılara karşı özel olmayan tepkisi” olarak tanımlamıştır<sup>7</sup>. Aynı zamanda Selye (1976)’nin, “*Eustress*” kavramı stres konusunda önemli bir argümandır. Nitekim Robert Yerkes ve John Dodson’da stresin bazı durumlarda enerjiyi tetikleyici ve olumlu tepkiler doğurabileceğine ilişkin çalışmaları bu kavramı desteklemektedir. “*Eustress*” Yunanca “eu” “iyi” kelimesi yerine kullanılmaktadır. Hans Selye *euphoria* + *stress*, kavramlarını eu-stress yani iyi-stres olarak biçimlendirmiştir. Bu temelde stresin her durumda olumsuz veya kötü bir etken olmadığı gerçeği savunulmaktadır. *Eustress*, stresli durumlarda, sağlıklı, olumlu, yapıcı yanıt verme olarak tanımlanabilir.<sup>8</sup>

Cannon araştırmalarında, vücudun bir sistem olarak incelenmesi gerektiğini dolayısıyla organizmanın sahip olduğu bu iç dengeyi koruma eğilimi olacağını açıklamıştır. Yaşamın sürdürülebilir olması sağlayan vücudun bu denge mekanizması

<sup>7</sup> Hans Selye, “Stress And The General Adaptation Syndrome”, **British Medical Journal**, 1 (4667), Haziran 1950, s. 1383.

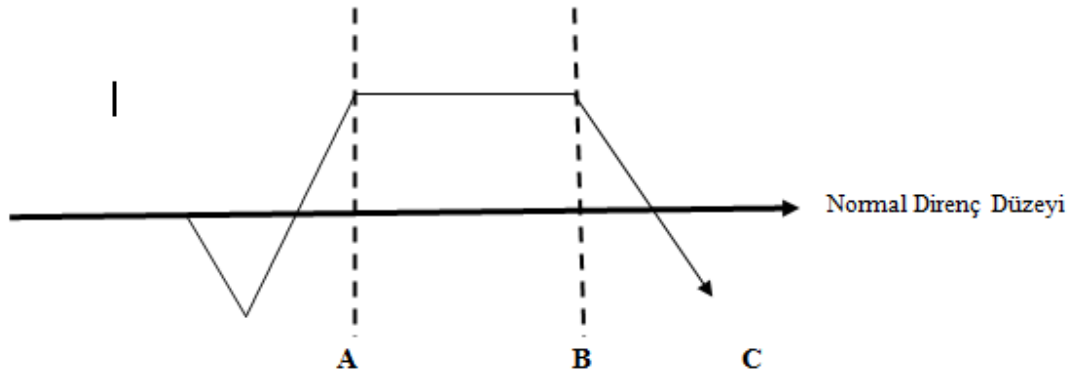
<sup>8</sup> Quick vd., a.g.e., s.4.

“Homeostasis” olarak adlandırılmıştır. Vücudun iç dengesi ve yaşaması için dış dünyaya karşı tepkileri her iki yönde de denge sağlamasını gerektirir. Tüm bu işleyişin bir geribildirim olacaktır. Stres karşısında “savaş ya da kaç” tepkilerinin temelini Cannon bu geribildirim incelemeleri sayesinde atmıştır<sup>9</sup>. Cannon stres kavramını, *çevresel güçler sebebiyle bozulan fizyolojik iç dengeyi geri kazanmak için gereken fizyolojik uyaranlar*, olarak tanımlamaktadır<sup>10</sup>.

Stres sürecini, Selye (1950) “Stress and The General Adaptation Syndrome” adlı çalışmasında stresin vücuttaki işleyişini “genel uyum sendromu” diye adlandırdığı üç farklı aşamada değerlendirmiştir (Grafik 1.2.). Bunlar:

- Alarm aşaması
- Direnme aşaması
- Tükenme aşamasıdır<sup>11</sup>.

**Grafik 1.2.** Genel Uyum Sendromu



**Kaynak:** Hans Selye 1977'den aktaran Zuhul Baltaş, Acar Baltaş, **Stres ve Başaçıkma Yolları**, 29. Baskı , Remzi Kitabevi, İstanbul 2012, s. 26.

**Alarm Aşaması:** Organizmanın, dış çevredeki stres uyarıcılarıyla karşılaştığı ilk tepkidir. Kişi stresör karşısında kaçma ya da mücadele etme yolundan birini seçmektedir. Strese karşı direnen bireyde fiziksel bazı değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu aşama, stres ortamında, kişinin sinir sistemindeki değişiklikleri ifade eder.

<sup>9</sup> Serpil Aytaç, **İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi**, Labour Ministry- CASGEM, Ankara 2009, s. 7.

<sup>10</sup> Yıldırım, Yunus, “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Samsun 2010, s. 28.

<sup>11</sup>Zuhul Baltaş, Acar Baltaş, **Stres ve Başaçıkma Yolları**, 29. Baskı , Remzi Kitabevi, İstanbul 2012, s. 26.

Organizmanın uyarana karşı sinir ve hormon dengesinin verdiği tepkiler ise; Şok dönemi ve kontra şok dönemi olarak ikiye ayrılmaktadır. Şok evresinde vücutta;

- Adrenalin yükselir,
- Hızlı kalp atışı ve terleme,
- Tedirginlik,
- Terleme,
- Kan basıncında düşme,
- Solunumda hızlanmanın ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

**Direnme Aşaması:** Bu aşamada, kişi stres karşısında direnç göstermektedir. Direnç sayesinde eğer stres atlatılırsa, vücut alarm aşamasında aldığı hasarları onaracaktır. Eğer bu evrede kişi stres etkisinden kurtulamazsa, üçüncü aşamaya geçişe sebep olur.

**Tükenme Aşaması:** Bu aşama ise Genel Uyum Sendromunun son aşamasıdır ve direnmenin tükendiği evredir. Kişi stresle başa çıkamadığı zaman, stres etkileri çoğalarak devam eder, vücut direnme gücü giderek düşer. Alarm döneminde olduğu gibi organizmadaki değişiklikler ortaya çıkar. Stres uyarıcıları uzun sürer ve etkisi artar. Kişide onarılmaz problemler doğurur çok ciddi boyuta ulaşır hatta ölüme sebep olabilir.<sup>12</sup>

Kişinin hayatında stres ve stresi oluşturan tepkiler, hayati tehlikeye sebep değildir, aksine kişinin başına gelen ve yaşamını tehlikeye sokan bir durumun sonucunda stres ve ona uyan tepkiler ortaya çıkar. Stres konusunda yaşamın temel ön koşulu, vücudun iç dengesinin (organları, sistemleri vs.) ona uyum sağlaması ya da direnç göstermesidir<sup>13</sup>.

Stres tepkisi, talep ve uyarımlarla karşı karşıya kalan vücudun doğal enerji kaynaklarını yaygın, desenli, bilinçsiz harekete geçirmesidir<sup>14</sup>.

Lazarus ve Folkman (1984), stres sürecinin bilişsel özelliklerine vurgu yaparak kişinin çevresel tehdit ve baskılara karşı geliştirdiği bilişsel tepkiler olduğunu belirtir.

---

<sup>12</sup> Selye, a.g.e., s. 1384.

<sup>13</sup> A.g.e., s. 1383.

<sup>14</sup> Quick vd., s.3.



Kişiler durumu değerlendirebilecek ve çevre ile özel bir ilişki kuracaklardır. Yani tepkilerini kontrol etme yetenekleri, süreci biçimlendirmektedir<sup>15</sup>.

Dewe (1989), stresin, sadece uyaran veya tepkiden oluşmadığını savunarak stresi detaylı olarak üç temel tanımla ifade etmektedir:

- *Stres yalnızca bir durumda verilen bir yanıt olarak görülemez.*
- *Stres bir süreçtir, birey ve çevre arasında oluşan bir işlemdir.*
- *Uyum ve başa çıkma, stres deneyiminde yardımcı ve şekillendirici işlevi görecektir açık parçalardır*<sup>16</sup>.

## 1.2. Örgütsel Stres

Toplumsal hayatın ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan, çeşitli mal ve hizmet üreten örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için iş görene gereksinim duyarlar. Öte yandan kişiler yaşamlarını sürdürebilmek için emeklerini belli bir örgütün kullanımına sunarlar<sup>17</sup>. Bu gereksinim kişilerin zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmesini gerektirir.

Yönetim biliminde, 1950'lerden itibaren sadece örgütün kârı değil örgüt çalışanın verimliliği de önem kazanmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalar ve günümüz gerçeği göstermektedir ki çalışanların doyumunu kişisel verimi artırmakta bu durum işletmenin genel verimliliğine de olumlu yönde etki etmektedir.

Stres tanımlarında belirtildiği gibi stresin oluşmasının iki temel etkeninden birisi stresör yani uyarıcının varlığıdır. O halde çevresel faktörlerin etkin olduğu çalışma ortamında çoklu uyaranların mevcut olması iş stresi kaçınılmaz hale getirecektir.

İşe bağlı stres, kişinin bilgi ve yetenekleriyle, talep ve baskılar arasındaki uyumsuzluğun sonucunda ortaya çıkar. Stres iş koşullarında oldukça geniş bir yelpazede kendini gösterir. Çalışanlar çok az iş üzerinde kontrol sağlayıp ve desteğin az olduğu durumlarda talep ve baskılarla nasıl başa çıkacakları konusunda olumsuz bir hisse kapılırlar<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Richard S. Lazarus, Susan Folkman, Stress, Appraisal and Coping, and encounter outcomes", **Journal of Personality and Social Psychology**, Mayıs 1986, Vol.50., No. 5, pp. 992-1003., s. 993-995.

<sup>16</sup> Rebecca Spooner- Lane, "The Influence of Work Stress and Work Support on Burnout in Public Hospital Nurses", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Queensland University of Technology School of Learning and Professional Studies Faculty of Education**, Brisbane 2004, s. 21.

<sup>17</sup> İnanet Aydın, **İş Yaşamında Stres**, Ankara, Pegem Akademi, 2000, 3. Baskı, s.15.

<sup>18</sup> Amanda Griffiths, Tom Cox, **Work Organization & Stress**, Nottingham, World Health Organization, Workers Health Series No:3, s. 4.

Literatürde iş stresi genellikle öznel olarak algılanan streten kaynaklı bireysel bir deneyim olarak tanımlanmaktadır. İş stresinin tanımı “çevresel talep durumunda talebi karşılamak için başarının önemli olduğu algılandığında talep ile karşı tepki yeteneği arasındaki fark” olarak açıklanmaktadır. Birçok işyerinde çalışma koşulları potansiyel olarak stresli olmasına rağmen tüm çalışanlar aynı koşullarda stresi aynı algılamazlar<sup>19</sup>.

Diğer yandan örgütsel stres, iş işleyişini çevresel talep düzeyine göre normal biçimde değiştirmenin çalışanların psikolojik veya fizyolojik durumunu bozmak veya geliştirmek olarak tanımlanabilir. Bu çevresel talepler arasında, zaman baskısı, artan işgücü ve örgütsel kaynakların eksiklerinden söz edilebilir<sup>20</sup>.

Örgütsel stresi tanımlarken genel olarak gerginlik ile ilgili tanımlar yapılmaktadır. Süreli stres, psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik sistemleri ile bu tür maddelerin yapıları, fonksiyonları ve tepkilerini rahatsız eden çevresel uyaranları açıklamak için kullanılır. Meslek ile ilgili stres, aşırı talepler yoluyla bireylerin psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik yıpratıcılarını araştıran multidisipliner bir yaklaşım gerektirir<sup>21</sup>.

Bireyler işe girmeden önce zihinlerinde canlandırdıkları çalışma ortamını işe girdikten sonra bulamazlar. Bu durumda beklentilerine karşılık bulamayan bireyler hayal kırıklığına uğrayıp bunalıma girebilirler<sup>22</sup>.

Yapılan araştırmalarda, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün çalışanların verimliliği ve davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz etkisi olduğu görülmüştür<sup>23</sup>.

Yüksek düzeyde stresin mevcut olduğu örgütlerde, düşük iş tatmini, artan devamsızlık, düşük verimlilik gibi olumsuzlukların arttığı belirlenmiştir<sup>24</sup>.

Çalışanın örgüte uyum sağlaması, örgütün sistemiyle ahenk içinde olmasını ifade eder. Fakat uyum sağlamak tek sefere mahsus bir durum değildir, değişkendir, yenilenir yani dinamiktir. Her örgütte uyum sağlamakta zorluk çeken bireyler olacağı

<sup>19</sup> William A. Millson (2000), “Predictors of Work Stress Among Correctional Officers”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Carleton University Department of Psychology**, Ottawa 2007, s. 9.

<sup>20</sup> Brittany Landrum, vd., “The Impact Of Organizational Stress And Burnout On Client Engagement”, **Journnal Of Substance Abusa Treatment**, October 2011, 222-230, s. 223

<sup>21</sup> Sarah Mcvanel-Viney, “Work Stress And Marital Functioning In Young Dual-Earner Couples Wihout Children”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **The University of Guelph The Faculty of Graduate Studies**, Ontario 2001, s. 4.

<sup>22</sup> Başaran 1991’den aktaran, Pehlivan, a.g.e. 16.

<sup>23</sup> Mehraj Ud Din Shah, Management of Job Stress: An Empirical Analysis, Golden Researc Thought, 1 (5063), Ocak 2012, s. 1.

<sup>24</sup> Landrum, vd., a.g.e., s.223

gerçektir. Bu durum sıklaştığında birey kararsızlaşmaya başlar nihayetinde bu uyumsuzluk önemli hale gelecektir. Huzursuzluk, işgücü devri, emre karşı gelme, devamsızlık ve ilgisizlik işteki uyumsuzluğun bir kısım sonucudur<sup>25</sup>. Streste bu uyumsuzluğu tetikleyen en önemli unsurlardandır. Kişinin zihinsel veya bedensel sağlığını tehdit eder. Çalışma ortamı her zaman strese elverişli olup çalışandan çok yüksek veya çok düşük beklenti olduğu zaman bile kişide stres oluşturması söz konusudur<sup>26</sup>.

Örgütsel stres, örgütle veya işle ilgili beklentilere karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi şeklinde tanımlanmaktadır<sup>27</sup>.

Örgütsel stres oldukça güçlü ve tüm örgütlerde var olan bir stres türüdür. Beehr ve Newman (1978) iş stresini, kişilerin işlevlerini farklılaştırmaya zorlayan değişkenlerce belirlenen, kişileri, işleriyle ve diğer kişilerle etkileşiminden oluşan bir durum olarak tanımlarlar<sup>28</sup>.

### 1.3. Stres Kaynakları

Kişinin psikolojik veya fizyolojik dengesini değiştirecek her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir.

Uyaranların çokluğu araştırmalarda stres kaynaklarını başlıca alt gruplarda incelenmesini gerektirir. Stresi tetikleyen etkenler birçok farklı biçimde sınıflandırılmıştır. Lazarus ve Cohen bu sınıflandırmayı;

- Aniden meydana gelen sıkıntılı ve güç durumlar,
- Yaşamın sürekliliğinden kaynaklanan zorluklar,
- Günlük hayat mücadeleleri, tekrarlayan sorunlar,

olarak üç gruba ayırmışlardır<sup>29</sup>.

Bir diğer stres kaynakları sınıflandırmasında ise stresi ortaya çıkaran dört faktör üzerinde durulmaktadır bunlar;

- Duygusal stresörler,
- Fiziksel stresörler,

<sup>25</sup> Pehlivan, a.g.e., s.17.

<sup>26</sup> Aytaç, a.g.e., s.7-10.

<sup>27</sup> Aizzat Mohd. Nasurdin, vd., "The Impacts Of Stucture, Climate And Self-Efficacy On Stress: A Malaysian Survey", **Asian Academy Of Management Journal**, January 2009, Vol.14, No1, 59-79, s.66

<sup>28</sup> Luthans 1989'dan aktaran, Pehlivan, a.g.e., s. 25-30.

<sup>29</sup> Lazarus, Folkman, a.g.e., s. 993-995.

- Zihinsel stresörler,
- Sosyal stresörlerdir<sup>30</sup>.

Stresi örnekler üzerinde açıklamayı çalışan bir başka yaklaşımda Sirios tarafından yapılmıştır. Holmes ve Role'nin geliştirdiği, "Yakın Zaman Hayat Olayları Listesi" ABD yaşam tarzı, kültür ve normlarına göre düzenlenmiştir. Ege Üniversitesi'nde Dr. Salamon Sirios Türkiye'nin ağırlıklı stres puanını saptamak adına yaptığı çalışmasında, olayları belirli bir "stres katsayısı" belirleyerek listelemektedir.

**Tablo 1.1.** Türkiye'de Stres Yaratan Faktörlerin Ağırlık Puanları

Yaşama Bağlı Değişkenler Ağırlık	
1. Çocuğun Ölümü	92
2. Eşin Ölümü	90
3. Eş tarafından Aldatılma	87
4. Anne veya babanın ölümü	87
5. Hapse mahkum olma	86
6. Çocuğun ağır biçimde hastalanması ve sakatlanması	85
7. Evlilik dışı hamilelik	83
8. İstenmeyen evlilik yapma	83
9. Eşin ağır hastalığı, kaza veya yaralanma	79
10. Anne baba geçimsizliği veya ayrılma	78
11. Eş ile ciddi anlaşmazlık	77
12. Ağır hastalık, kaza, yaralanma	75
13. Boşanma	73
14. Büyük ölçüde borçlanma	72
15. Hakkında kötü söylentiler çıkarılma	72
16. Evlilik dışı ilişkiye girme	68
17. Çocuk düşürme	68
18. Yakın dostun ölümü	66
19. İstenmeyen gebelik	65
20. Anne-baba ile anlaşmazlık ve onlardan baskı görme	64
21. Çocuğun okul başarısızlığı	62
22. Nişanlıdan ayrılma	58

**Kaynak:** Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.70-71.

Tablodan da görüleceği üzere strese sebep olan faktörler gibi stresi algılama oranı da oldukça farklıdır. Genel olarak yapılan çalışmalarda stres kaynakları ise üç gruba ayrılmıştır. Bunlar, bireysel özelliklerden kaynaklanan, çevresel ve örgütsel

<sup>30</sup> Barbara J. Braham, **Ateş Altında Sakin Kalmak Stres Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınevi, s. 53.

yapılardan kaynaklanan stres faktörleridir. Bu çalışmada bireysel ve fiziki stres faktörleri genel olarak ele alınmış olup örgütsel stres kaynaklarına ise araştırmanın asıl amacı gereği ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

### 1.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynakları kişinin ihtiyaç ve isteklerinden doğabileceği gibi kişilik, yetenek ve mizacı da stresör olarak görülebilir. Her insanın stres durumunda vereceği tepki farklıdır bu durum stresin etkisini değiştirecektir. Bireysel stres kaynaklarının en önemlisi olarak kişilik özellikleri gelmektedir. Ayrıca;

- Ruhsal,
- Duygusal,
- Bedensel,
- Ekonomik,
- Ve yaşam tarzı gibi stresörler de bireysel stres kaynakları şeklinde sıralanabilir<sup>31</sup>.

Kişilik kelimesi Latince “persona” kökünden gelmektedir. Klasik Roma İmparatorluğunda tiyatro oyunlarında oyuncular rollerini belirtmek amacıyla kullandıkları maskelere bu adı vermişlerdir. Daha sonra “persona” bireyler arasındaki farkları ifade eden bir kavram haline alacaktır<sup>32</sup>.

İnsanlarda diğer canlı grupları gibi kendi aralarında benzer görsele sahiptirler. Fakat bu genel benzerlik dışında bireyler birbirinden farklı birçok özelliğe sahiptirler. Tutum ve davranış, dış görünüş, mizaç (huy) gibi insanı bütünüyle tarif edilebilir kılan tüm bu özellikler kişiliği oluşturan faktörlerdir. Kişilik, bireyin ilgi, yetenek, üslup, çevresiyle kurduğu etkileşim, görüntüsü gibi özelliklerin bir arada belli bir oranda harmanlanmış halini tarif eden terimdir<sup>33</sup>.

Kişilik üzerine çalışmalarda, teorisyenlerden bazıları bireyin tüm karakteristik özelliklerini birlikte ele alırken bazıları ise sadece belirgin bir farklılık oluşturan özellikler üzerinde durarak kişiliği ifade etmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda kişiliği genetik yollarla aktarılan ve çocuklukla gelişen, dış çevreden etkilenilerek yine çevreye

<sup>31</sup> Yenilmez, a.g.e., s. 24.

<sup>32</sup> Doğu Ergil, “Toplumsal Örgütlenmenin Yapısı”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Ocak-Aralık 1984, s. 24.

<sup>33</sup> Yenilmez, a.g.e. s.3.

öğrenilmiş tepkileri vermesini sağlayan, bireyi diğer bireylerden ayırabilen sıfat, faktör ve özellikler bütünü şeklinde geniş bir tanım yapılabilir. İnsanın doğasını anlamak ve onu bir şekilde ifade etmek sadece psikoloji biliminde değil fen bilimlerinden felsefeye farklı bilim dallarında önemli bir yer tutar. Fakat kişiliğin en geniş yer bulduğu bilim alanı psikoloji bilimi olmuştur.

Bireyin kişilik özellikleri önemli stresörlerdir. Kişilik faktörünün kalp krizi riski üzerinde çalışan kardiyologlar Rosenman ve Friedman 1974 yılında bireyleri A ve B tipi davranış gösteren kişiler olarak iki gruba ayırmıştır<sup>34</sup>.

A tipi davranış özelliklerine sahip olan kişilerin bedensel ve ruhsal rahatsızlıklara B tipi davranış biçimi gösteren insanlara göre daha yatkın oldukları belirlenmiştir.

A tipi davranış özellikleri gösteren bireylerin genel özellikleri<sup>35</sup>:

- Oldukça hırslı ve mücadeleyi seven,
- İşkolik ve işi zamanında bitirmeye özen gösteren,
- Zaman kaygısı taşıyan, aceleci ve beklemeyi sevmeyen,
- Rekabetçi ve saldırgan,
- Dinlenmekten hoşlanmayan,
- Aynı anda birden fazla işle uğraşan,
- Başarı güdümlü oldukları için yüksek kaygı taşıyan,
- Hızlı ve etkili konuşan, hızlı yemek yiyen ve tatil yapmaktan hoşlanmayan,
- Özgüvenleri yüksek ve duyarlıdırlar,
- Enerjilerini planlarlar, çok çalışıp az spor yaparlar,
- Geçimi zor kişilerdir,
- Benmerkezcidirler.

Bu davranış tutumu içerisinde olan bireyler, karşılaştıkları en ufak baskı ya da engellenmenin şiddetini daha yüksek hissedeceklerdir. Araştırmada bu kişilik özelliklerine sahip bireylerin B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylere göre daha fazla kalp krizi riski taşıdıkları ortaya konmuştur. Diğer yandan B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler;<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Meyer ve Friedman, A ve B Tipi Kişilik, <http://www.theguardian.com/lifeandstyle/2009/mar/07/personality-type-a-type-b>, (12.02.2014).

<sup>35</sup> Meyer ve Friedman, A ve B Tipi Kişilik, [http://en.wikipedia.org/wiki/Meyer\\_Friedman](http://en.wikipedia.org/wiki/Meyer_Friedman), (12.02.2014).

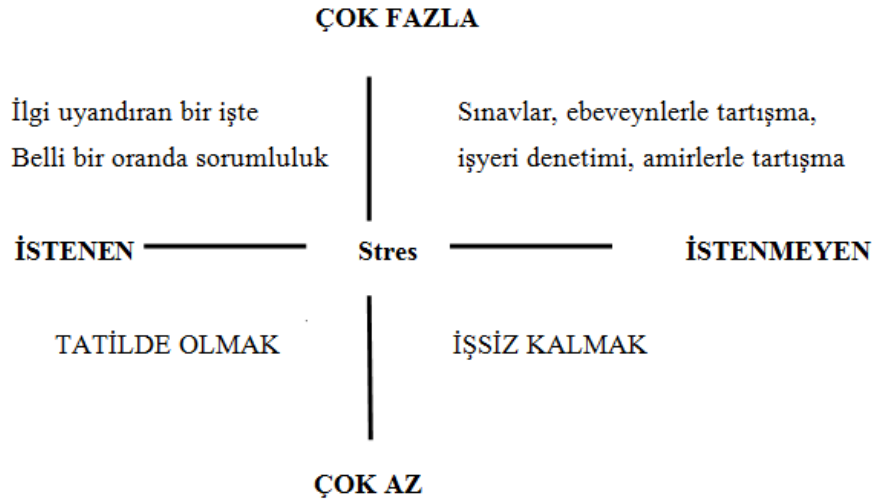
<sup>36</sup> Meyer ve Friedman, A ve B Tipi Kişilik, [http://en.wikipedia.org/wiki/Meyer\\_Friedman](http://en.wikipedia.org/wiki/Meyer_Friedman), (12.02.2014).

- Kolay sinirlenmeyen,
- Sakin, aceleci olmayan, sabırlı,
- Düzenli çalışmayı seven,
- Zaman konusunu çok fazla problem haline getirmeyen,
- Başkalarıyla yarışa girmeyen ve fazlasıyla özgüvenli,
- Takım çalışmasına yatkın, kaygı duymadan dinlenebilen,
- Yaptıkları işi hırsla değil hoşlanarak yapan,
- İş ve özel hayat arasına rahatça sınır koyabilen,
- Kuralcı değil esnektirler,
- Sakin bir mizaçları vardır,
- Kendilerinden emin yaşarlar,
- Kolay yaşamayı severler<sup>37</sup>.

### 1.3.2. Çevresel Stres Kayakları

Bireyin günlük yaşamı içerisinde evinde, iş yerinde yahut beklenmeyen bir yerde karşılaştığı herhangi bir durum stres oluşumuna sebep olabilir. Genel olarak strese sebep olan fiziki çevre kaynakları kişinin bulunduğu durumla ilişkilidir.

**Şekil 1.1.** Çeşitli Yaşantılarla Stres Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pratik Model



**Kaynak:** Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.68.

<sup>37</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.63-64.

Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere stres günlük hayatın bir parçası haline gelmiştir. Kişinin yaşamının her alanında mevcut olan stres kimi zaman verimin yükselmesi adına olumlu kimi zaman olumsuzdur. Bunu stresin şiddeti belirlemektedir<sup>38</sup>.

### 1.3.3. Örgütsel Stres Kaynakları

İşyerindeki stres hem araştırmacılar hem yöneticiler açısından endişe verici bir durum haline gelmiştir. İşyerinde harcanan zaman, kişinin kariyer planları, iş performansı ve ekonomik etkenler, örgütsel kaynakların eksikliği dikkate alındığında, işyerinin bireyler için önemli stres kaynakları oluşturduğu görülmektedir<sup>39</sup>.

Örgütsel stres kaynaklarıyla ilgili çeşitli çalışmalarda elde edilen genel sınıflandırmalar aşağıda belirtilmektedir.

Copper ve Marshall (1978) örgütsel stres kaynaklarını altı temel kategoriye ayırmıştır<sup>40</sup>:

- İşin yapısından kaynaklanan,
- Örgüt içinde üstlenilen roller,
- Çalışanların ilişkileri,
- Kariyer imkanları,
- Örgütün yapısı ve örgüt iklimi,
- İş ve aile ortak alanı.

Örgütsel stres faktörlerinden önemli bir tanesi de örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, çalışanların organizasyonu algılamaları olarak açıklanabilir. Çalışanlar, iklimi iş yönelimli, kariyer yönelimli veya destekleyici olarak algılayabilirler<sup>41</sup>. Çalışanın algıları örgütün biçimine göre değişiklik gösterirken bu algılamının strese kaynaklık etmesi mümkündür.

<sup>38</sup> A.g.e. s.68.

<sup>39</sup> Faulkner ve Patiar (1997) aktaran BeomCheol Peter Kim, Suzanne K. Murrmann, Gyumin Lee, "Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees", **International Journal of Hospitality Management**, 28 (2009), 612–619, s.613.

<sup>40</sup> Sibel Gök, "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:XXVII, Sayı:2, 2009,429-448, s.432.

<sup>41</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma" C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,2005, Cilt. 6, Sayı 2, pp. 23-39, s. 25.



Thomas ve Herson (2002) örgütsel stres kaynaklarını beş ana kısımda toplamıştır<sup>42</sup>.

- İşin kendisinden kaynaklanan stres,
- Kişinin rolüne bağlı stres,
- Kişiler arası etkileşimden kaynaklanan stres,
- Kariyere bağlı stres,
- İş ve aile alanları ile ilişkili stres.

Çalışmalarda örgütsel stres kaynaklarının çok çeşitli olması daha detaylı bir sınıflandırmayı gerektirir. Quick and Quick (1997), örgütsel stres kaynaklarını, örgütsel talepler ve stresörler şeması oluşturarak dört ana başlıkta toplamıştır. Bunlar<sup>43</sup>;

- Fiziki Yapıdan Kaynaklanan Örgütsel Stres
  - Yapının atmosferi ve hava kalitesi
  - Sıcaklık
  - Aydınlatma ve diğer ışınlar
  - Gürültü ve Titreşim
  - Ofis tasarımı
- Rol kaynaklı stres
  - Rol Çatışması
  - Rol belirsizliği
  - İş - ev rol etkeni
- Görevden kaynaklanan stres
  - Mesleki konum
  - Rutin işler(monotonluk)
  - İnteraktif örgütsel talepler
  - İş yükü
- Kişilerarası iletişimden kaynaklanan stres
  - Uyumsuzluk
  - Sosyal yoğunluk
  - Rahatsızlık veren kişilikler
  - Liderlik şekilleri

---

<sup>42</sup> Gök, a.g.e., s.432.

<sup>43</sup> Quick vd., a.g.e., s.22.

### 1.3.3.1. Fiziki Yapıdan Kaynaklı Örgütsel Stres

Çalışma ortamındaki birçok araç gereç, ofis tasarımı, hava, sıcaklık, aydınlanma gibi faktörler çalışan üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye sebep olduğu bilinmektedir. Uzun süreli, tekrarlayan işlerde kötü tasarım belirli teknolojiler ile birleştiğinde Sürekli Gerilim Sakatlığı “Repetitive Strain Injury” (RSI) denen, uzun süre aynı pozisyonda çalışmak zorunda kalan kişilerin uzuvlarında uyuşma ve eklem ağrıları gibi fiziksel sonuçlar doğuracak hastalıklar oluşturmaktadır. Benzer şekilde yapılan araştırmalarda, kötü yapılar (ışık, havasızlık, sıcaklık gibi etkenlerin yoğun olduğu vs.) insanlarda Hasta Bina Sendromu diye bilinen "sick building syndrome" (SBS), hastalığına maruz kalmalarına sebep olmaktadır<sup>44</sup>. Hasta Bina Sendromu, Dünya Sağlık Örgütü 1984 yılı raporunda dünyadaki yeni veya yenilenmiş binaların %30’unda belirli şikayetlerin olduğunu belirlemiştir. Bu şikayetler genelde geçici olsa da bazı binaların yapımındaki hata veya eksiklikler uzun süreli şikayet ve rahatsızlıkları beraberinde getirmektedir. Baş ağrısı, öksürük, mide bulantısı, yorgunluk, konsantrasyon güçlüğü, koku hassasiyeti, boğaz tahrişi bu şikayetlerden bazılarıdır<sup>45</sup>.

### 1.3.3.2. Rol Kaynaklı Örgütsel Stres

Rol kaynaklı stres çalışanın işyerindeki rolüne ilişkin belirsizlikler, rolü ile karakterinin uyumsuzluğu ve ailedeki rolü ile işyerindeki rolünün yoğunluğundan kaynaklanan uyarıcılar olarak ele alınabilir.

Rol belirsizliği, çalışanların beklentilere karşılık verebilme çabası içinde, kendi iş sorumluluklarının yapılması istenenle eşdeğer olup olmadığını kavrayamadığı stresli bir durum olarak tanımlanmaktadır<sup>46</sup>. Diğer bir ifadeyle kişi ne yapacağını bilemiyor, görev tanımı ve sınırları konusunda belirsizlik yaşıyor ise stres kaçınılmaz hale gelecektir. Rol çatışması, çalışanın yaptığı iş ile farklı kaynaklardan algılanan farklı istekler arasında kalması veya birden fazla rolü üstlenmesi durumunda ortaya

<sup>44</sup> Phil Taylor vd., “A Unique Working Environment’: Health, Sickness And Absence Management In UK Call Centress”, **Work, Employment And Society**, New Delhi 2003, Vol. 17(3), 435-458, s. 438-439.

<sup>45</sup> **Indoor Air Facts No. 4 Sick Building Syndrome, Columbia:** United States Environmental Research and Agency, Şubat 1991, s. 1.

<sup>46</sup> Michel Rod, Nicholas J. Ashill, Janet Carruthers, **The Relationship Between Job Demand Stressors, Service Recovery Performance And Job Outcomes In A State-Owned Enterprise**, Journal of Retailing and Consumer Services, 15, 2008, 22–31, s. 23.

çıkmaktadır. Rol beklentilerinin ağır ve kaldırılamayacak büyüklükte olması ise aşırı rolü ifade eder<sup>47</sup>.

Greenhaus ve Beatell'a (1985) göre, aile ve iş rolü arasında çatışmanın, belirsizlik ve taleplerin kişi için büyük bir stress kaynağı olduğunu öngörerek bu değişkenleri mevcut iş-aile rol baskısını incelemek adına öncü olarak kabul etmişlerdir. Greenhaus ve Beatell'de (1985), "kişinin ben merkezizetiçiliğı güçlü veya iş ve ailede göze çarpan rolleri varsa, rol baskısının daha yoğun olduğı" ileri sürülmektedir<sup>48</sup>.

### 1.3.3.3. Görev Kaynaklı Örgütsel Stres

İş yükünün çok olması, fazla sorumluluk yüklenmesi veya sorumlulukla yetkinin aynı paralelde olmaması çalışanın en büyük stres kaynaklarından biridir. Kişinin kişilik yapısı bu yükü daha ağırlaştırabilir. İş yükünün fazlalığından kaynaklanan stres kadar olmasa da bazen iş sorumluluğunun az olması da kişide stres oluşturabilir<sup>49</sup>.

Ofis ortamında bilgisayarlaşmanın çoğalması mevcut iş ortamında psikolojik talepleri arttırdığı dolayısıyla psikososyal stres faktörlerin arttırdığı kanıtlanmıştır<sup>50</sup>. Görevden kaynaklanan stres, iş yükü taleplerinin arttığı, artan iş temposuna dayatılan zaman ve performans izleme baskısı, azalan sosyal etkileşim, sürekli konsantrasyon ihtiyacı, arttırılmış denetleyici kontrolleri, yoğun bilgisayarlaşma ile birlikte gelen stres kaynakları olarak gösterilebilir.

### 1.3.3.4. Kişilerarası İletişimden Kaynaklı Stres

Çalışanların karşılaştığı kişilerarası olumsuz ilişkiler veya yönetici ve meslektaşlardan beklenen desteğı bulamama örgütte önemli bir stres kaynağıdır. Örgütte stres arttıkça yalnızca çalışanların bireysel performansını değil örgütün bütününde olumsuz algıyı yükselttiğı için kurumun performansını ciddi şekilde

<sup>47</sup> Michel Rod ve diğerleri, a.g.e., s.23.

<sup>48</sup> Jesse S. Michel , Jacqueline K. Mitchelson, Shaun Pichler, Kristin L. Cullen, Clarifying Relationships Among Work and Family Social Support, Stressors, and Work–Family Conflict, Journal of Vocational Behavior, 76 2010, 91–104, s. 92.

<sup>49</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.90.

<sup>50</sup> Karin Lindgren Griffiths, Martin G. Mackey, Barbara J. Adamson, Behavioral and Psychophysiological Responses to Job Demands and Association with Musculoskeletal Symptoms in Computer Work, J Occup Rehabil, 2011, 482–492, s. 483.

düşürmektedir. Kişisel çatışmalar yüksek derecede performans düşüklüğüyle ilişkilidir<sup>51</sup>.

Kişisel mücadele ve çatışmalar çalışanın işine olan ilgisini azaltmaktadır. Fakat işin işleyişiyle ilgili fikir ayrılıkları kişisel çatışmalardan farklıdır. İş sürecine ilişkin tartışmalar, örneğin bir işi daha kısa sürede daha kaliteli olarak nasıl yapılacağı, riski azaltmanın yollarını aramak gibi söz konusu tartışmalar olumlu bir stres uyarıcısı olmaktadır<sup>52</sup>.

Özellikle takım halinde çalışma stres kaynaklarını çoğaltmaktadır. Takım lideri veya üst kademedeki çalışanların karakteri önem arz eder. Diğer yandan müşteriler ile direk iletişim halinde olunması gereken çalışma ortamları da zorluğu arttırmaktadır. Müşteriyle, takımla veya bölümler arası iletişim kopukluğu, gerginlikler, duygusal sorunlar ortaya çıkarır gerginlikle görgü kurallarının dışına çıkılabilir<sup>53</sup>. Çalışma ortamlarının bu etkenler için oldukça müsait olduğu göz önüne alındığında, kişilerarası iletişimden kaynaklanan stresin çok sık görülebildiği gerçeği ve önemi ortaya çıkmaktadır.

#### 1.4. Stresin Sonuçları

Kişi karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında bilinçli veya bilinçsiz bireysel bütünlüğünü korumayı amaçlar. İşte bu karşılıklı etkileşim sonucunda “homeostasis”i zorlayıcı ve bozucu belirtileri psikolojik anlamda stresi ortaya çıkartır. Yoğunlaşan ve biriken stres etkenleri bireyin davranış biçiminde bazı değişikliklere sebep olmaktadır<sup>54</sup>. Stres ile yaşamak ve ona gösterilen tepkiler kişiye kısa ve uzun dönemde psikolojik veya fiziksel birçok hastalığı beraberinde getirir<sup>55</sup>.

Son yıllarda yoğun çalışma konularından biri haline gelen stresin, duygusal veya psikolojik depresyonun ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Stresli bir yaşam kişinin kontrol gücünü zayıflatarak, özellikle yaşça büyük olan

<sup>51</sup> Sandra L. Bloom, **Human Service Systems and Organizational Stress**, Community Works, 2006, s. 37.

<sup>52</sup> A.g.e., s.37.

<sup>53</sup> İlhan Günbayı, Academic Staff's Perceptions on Stressors Originating From Interpersonal Relations at Work Setting: a Case Study, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1, 2009, 50–60, s. 51.

<sup>54</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.30-33.

<sup>55</sup> İneyet, a.g.e., s.81-83.

kişilerde özgüven ve özdeğer zedelenmelerine sebep olan psikolojik sıkıntılar oluşturmaktadır<sup>56</sup>.

Stresin insan üzerinde sebep olduğu değişikliklerin duygusal aktörleri<sup>57</sup>;

- Karar vermekte güçlük çekmek,
- Yalnız bırakılmış, kendini yetersiz ve değersiz hissetme,
- Ani durumlarda uygun olmayan tavırlar göstermek,
- Kızgınlık, aşırı hassasiyet, duygulanma,
- Kontrolsüz öfke,
- Kin besleme,
- Şiddet eğilimi,
- Dalgınlık, aşırı güven veya güvensizlik,
- Başarısızlıklara takılıp kalma olarak sıralanabilmektedir.

Genel anlamda en sık görülen stresin psikolojik etkileri;

- Duygusal dengesizlik,
- Gergin olma,
- Öfkeli ve sinirli davranma,
- Benlik saygısını yitirme,
- Memnuniyetsizlik,
- Sürekli endişelenme,
- Rahat davranamama,
- Özgüven eksikliği,
- Depresyon,
- Sosyal problemler (yalnız kalma isteği, işbirliği yapamama) şeklinde açıklamaktadır.

Stresin psikolojik sonuçları yanı sıra bireyde fiziki olarak birçok problemde ortaya çıkarmaktadır. Stresin en belirgin fiziksel etkileri<sup>58,59,60</sup>;

- Sigara veya alkol bağımlılığı,

<sup>56</sup> Alan C. Tsai, Shu-Huang Chi, Jiun-YiWang, The association of perceived stress with depressive symptoms in older Taiwanese- Result of a longitudinal national cohort study, Preventive Medicine 57 (2013) 646–651, s. 646.

<sup>57</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 31-32.

<sup>58</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 32.

<sup>59</sup> Griffiths ve Cox, a.g.e., s. 8-9.

<sup>60</sup> Günbayı, a.g.e., s. 51

- Uyku problemleri,
- Mücadele yeteneğini zayıflattığı için bağışıklık sistemini etkileme,
- Aşırı iştahsızlık veya iştah, hızlı kilo kaybı veya hızlı kilo alma,
- Sürekli yorgunluk hissi, kramp veya sinirsel adale spazmı,
- Kas gerilmeleri,
- Artan kan basıncı,
- Hızlı kalp atışı,
- Solunum güçlüğü,
- Yüksek tansiyon,
- Migren, baş ağrısı, mide bulantıları.

Muhtemelen en sık görülen sonucu uykusuzluk problemidir ve uykusuzluk çeşitli kronik psikiyatrik ve tıbbi durumlarla ilişkilidir. Çevresel ve geçici psikolojik stres altında olmak, hem kişinin uykusuzluk yaşaması hem de diğer insanlara göre fazla uyumak gibi rahatsızlıklara sebep olmaktadır<sup>61</sup>.

### 1.5. Örgütsel Stresin Sonuçları

İş stresinin hem olumlu hem olumsuz etkileri olabilir. Ancak iş stresi üzerindeki araştırmalar ağırlıklı olarak olumsuz etkilerin incelenmesi üzerine odaklanma eğilimindedir. Stresin olumlu veya olumsuz etkileri ile en büyük ilişki çalışanın performansı arasındadır<sup>62</sup>.

Örgütsel stresin ortaya çıkardığı etkileri şöyle sıralayabilmek mümkündür;

- Artan devamsızlık,
- İşe bağlılığın azalması,
- Performans ve verimlilik düşüşü,
- Artan personel devri,
- Artan iş kazaları,
- Artan müşteri ve çalışma arkadaşı şikayetleri,
- Tükenmişlik,

<sup>61</sup> Hans Selye, “**Stress And The Nervous System**”, World Health Organization, Mayıs, 1998, s. 16.

<sup>62</sup> Günbayı, a.g.e., s. 51

- Hem çalışanlar arasında kişinin hem de örgütün imajının zedelenmesi<sup>63</sup>.

Oluşan bu tür sorunlar kişinin iş yaşamında tahammül edilemez boyutlara ulaşmasına sebep olabilir. Maslach ve diğerleri (2001), yoğun talep ve düşük kaynaklarda stresli bir çalışma ortamına maruz kalan çalışanlarda ortaya çıkan psikolojik sorunları tükenmişlik sendromu olarak açıklamaktadır<sup>64</sup>. Günümüz yoğun çalışma koşullarında sıkça adı duyulan tükenmişliği Maslach ve diğerleri (2001); kişilerin mesleklerinden soğumaları, duyarsızlık, kişisel başarının düşmesi, duygusal tükenme, hizmet sunduğu insanlarla yeterince ilgili olmayışları olarak tanımlamaktadır. Beş evreden oluşan tükenmişlik sendromunda kişi ilk olarak aşırı enerji ve coşku evresiyle, yüksek beklentiler içine girerek kendini yoğun iş temposuna kaptırır. Daha sonra bu enerji, istek ve umudunu kaybeder. İşle ilgili sorunlarını fark ettiği bu evre durağanlık evresidir. Üçüncü olarak fiziki ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıktığı ve tükenmenin başladığı boyuttur. En sık rastlanan sıkıntılar baş ağrısı, sırt ağrısı uykusuzluk, yorgunluk, öfke gibi rahatsızlıklardır. Dördüncü evre ciddi fiziksel ve sinirsel boyuta ulaşan problemler, sürekli iş sorunlarını düşünmeye iten kriz evresidir. Ve son olarak duygusal kopma evresi, artık yapacak hiçbir şeyin kalmadığını düşünme, umutsuzluk evresidir. Bu evrede kişi kendi sağlığını düşünemez genel sonuçları depresyon, alkol veya sigara bağımlılıkları oluşturur<sup>65</sup>.

### 1.5.1. Düşük Performans

Bireylerin her biri stresörlere karşı farklı tepkiler vermektedirler. Bu durum örgütsel stresi yönetmek adına zorluk teşkil eder. Ayrıca başarının kaçınılmaz itici kuvvetlerinden biri olarak görüldüğünde stresin boyutu büyük öneme sahiptir. Belirli bir oranda performansı arttıran stres faktörü, gücü, ivmesi arttıkça performans kaybına sebep olabilmektedir. Bu durumda stresin varlığından ziyade, kişi üzerindeki etki boyutu daha büyük önem arz edecektir.

<sup>63</sup> Griffiths ve Cox, a.g.e., s. 8

<sup>64</sup> Evangelia Demerouti, "The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout (and Engagement), Utrecht University, Department of Social and Organizational Psychology, September 2007, s. 2.

<sup>65</sup> Yenilmez, a.g.e. s. 62-63.

### 1.5.2. Artan Devamsızlık

Stresin en sık görülen sonuçlarından biri olan işe devamsızlık doğrudan iş performansını etkileyen bir stres sonucu tutumlarındanadır. Büyük, hiyerarşik ve bürokratik kuruluşlarda çalışanın iş üstünde kontrolü azaldıkça stresi artabilir. Aynı zamanda otokratik bir yönetim tarzı, genellikle yüksek ciro ile birlikte astlarda düşük moral ve yüksek devamsızlık ile sonuçlanır<sup>66</sup>.

### 1.5.3. Artan iş kazaları

İş yerindeki önemli stres kaynaklarından birisi işin yapısından kaynaklanan zorluklar veya iş talebinin yüksek olmasından kaynaklanan baskılardır. Çalışma ortamının güvenliği ve işin zorluğu iş kazalarının görülme sıklığında büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda iş talebinin ve beklenen performansın yüksek olması, çalışana, beklentileri karşılamak adına yoğun iş temposuna uyum sağlamaya zorlayacaktır. Bu yoğun çalışma temposunu kimi zaman kontrol fırsatı bulunabildiği gibi genel olarak çalışanlar bu yoğunluğu yönetemeyebilirler. Bu durum yorgunluk çalışmada zihinsel ve fiziksel yorgunluk, dalgınlık, dikkatsizlik gibi sorunları beraberinde getirmektedir. İş kazaları ve mesleki deformasyon riskinin yüksek olması, çalışanın sıkça iş kazalarıyla karşılaşmasına sebep olmaktadır<sup>67</sup>. Bireylerin zorlu ve stresli koşullarda çalışırken, duygusal stres, kronik yorgunluk, iş yoğunluğu işe bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır. Uzun süreli duygusal stres, hayal kırıklığı, bitkinlik, duyarsızlaşmaya sebep olmakta, bireylerin dikkatini azalmasına böylece iş kazalarının artmasına sebep olmaktadır<sup>68</sup>.

### 1.5.4. Artan Müşteri ve Çalışma Arkadaşı Şikâyetleri

İnsanların iş ilişkileri ve bu ilişkilerde ortaya çıkabilecek zorluklar, terslikler modern dünyada uzun bir süredir oldukça önemli kabul edilen bir olgudur. Özellikle müşterilerle yüz yüze iletişim kurmak zorunda olan örgüt personelleri, örgütün

<sup>66</sup> Mohsen Keshavarz, Reza Mohammadi, Occupational stress and Organizational performance, Case study: Iran, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 30 2011, 390 – 394, s. 392.

<sup>67</sup> K. Sakurai , A. Nakata , T. Ikeda , Y. Otsuka , J. Kawahito, How do employment types and job stressors relate to occupational injury? A cross-sectional investigation of employees in Japan, Public Health 127 (2013), 1012-1020, s. 1013.

<sup>68</sup> Mei-yung Leung, Isabelle Yee Shan Chan, Jingyu Yu, Preventing construction worker injury incidents through the management of personal stress and organizational stressors, Accident Analysis and Prevention, 48 (2012), 156– 166, s. 157.



beklentileri ve müşteri memnuniyeti arasında stres altında çalışmaktadırlar. Nezaket, sabır ve yetenek gibi önemli özelliklerin gerektiği bu gibi departmanlarda, çalışanlar kimi zaman kaba, kibirli müşterilere hizmet vermek durumunda kalırlar. Aynı zamanda takım çalışmaları da yine farklı kişiliklerin bir arada bulunmasını gerektiren durumlardır. Böyle çalışma ortamlarında uyum ve bu uyumu sağlayan takım lideri performans açısından önemli değişkenlerdir. Çalışma ortamları güçlü stresörler olarak çalışanın işe bağlılığına ciddi etkiye sahiptir. Bu durum direkt olarak performansa etki eden süreçtir<sup>69</sup>.

### 1.5.5. Tükenmişlik

Mesleki tükenmişlik olarak da bilinen tükenmişlik sendromu çalışanın iş başarısını üzerinde oldukça yüksek bir etkiye sahiptir. Hem bireyler hem de örgütler açısından tükenmişlik önemsenmesi gereken bir konudur. Diğer yandan stres ve iş performansı ilişkisi konusunda en belirgin olanıdır. Tükenmişlik sendromu; bireysel faktörlerin yanı sıra işin yapısında kaynaklanan ve uzun süreli stres altında kalmaktan dolayı ortaya çıkmaktadır<sup>70</sup>.

Dünya Sağlık Örgütü (1992) Tükenmişlik Sendromunu;

- *Zihinsel ve duygusal tükenme, yorgunluk ve depresyondan güçlüdür.*
- *Fiziksel olmasından daha ziyade, zihinsel ve ruhsaldır.*
- *Tükenmişlik belirtileri işle ilgilidir.*
- *Belirtiler "normal" kişilerde kendini gösterir.*
- *Olumsuz tutum ve davranışların etkinliği, iş performansını olumsuz olarak etkilemektedir<sup>71</sup>.*

Bu durumda birey, işe karşı ilgisiz, iş arkadaşlarıyla uyumsuz, iletişim kurmaya isteksiz, soğuk, işinden uzaklaşan bir çalışan haline gelmektedir. Tükenmişliğin boyutu, işten ayrılmalar dahil olmak üzere kişinin iş performansı ile doğrudan ilgilidir.

<sup>69</sup> Chang Hwan Choi, Taegoo (Terry) Kim, Gyehee Lee, Seung Kon Lee, Testing the stressor–strain–outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance, International Journal of Hospitality Management, HM-1279, 2012, s. 2.

<sup>70</sup> Yenilmez, a.g.e. s. 81.

<sup>71</sup> Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Job Burnout, Annual Review of Psychology, 2001. 52, 397–422, s.404.

### 1.6. Stres Yönetimi (Stresle Başa Çıkma)

Bireyler hayatın her alanında belirli stres oluşturunların etkisinde kalmaktadırlar. Dolayısıyla stressiz bir hayat düşünmek oldukça zordur. Bu durumda asıl önemli olan stres ile yaşamayı ve bundan en az zararla kurtulabilmek olmalıdır. Tamamen ortadan kaldırılamayan stresin etkisini minimuma çekmek için en büyük görev yine bireyin kendisine düşmektedir. Yadsınamayacak bir gerçekte, sağlıklı yaşam sürmek için “stresi olmayan bir hayat dileyerek” stresin oluşturduğu etki ve zararlardan kurtulmak mümkün olmayacaktır. Stres oluşturan pek çok öge hayatın içinde hep vardır diğer yandan da bazı stres vericiler başarı ve gelişimin dinamikleridir<sup>72</sup>.

Stres yönetimi yani stresle baş etme, stres kaynaklarına karşı bireyin sergilediği bilişsel ve davranışsal tepkileridir<sup>73</sup>. Bireyler stresle başa çıkmada farklı davranışlar içine girmektedirler. Bazı bireyler stresi yok sayma, kaçınma, içine kapanma, pasifleşme davranışları sergilerken diğer bir yol olarak aşırı öfke ve kontrolü kaybetmede mümkündür. Psikolojik olduğu kadar ruhsal veya bedensel bazı kaçınma yöntemlerinde başvurulmaktadır. En sık rastlanan ise kişinin, batıl inançlar, sigara, alkol veya ilaç bağımlılığı gibi tutum ve davranışlar içerisine girmesidir. Bu tür stresle başa çıkmak adına kişiyi daha fazla zorluğa itecek davranışlar yerine bilinçli ve yararlı yöntemler denenmelidir.

Farklı kişilik özellikleri stresi farklı oranlarda algılamaya sebep olacağı gibi aynı zamanda farklı aile, çevre, kültür veya çalışma ortamları da stres etkisini değiştirir. Bu durum stresle başa çıkma konusunda da farklılık gösterecektir. İşletme yönetimi açısından stres yönetimi, bireysel ve örgütsel stres yönetimi olarak iki grupta incelenmektedir.

Stres yönetiminde bireysel başa çıkma yöntemleri olarak en sık kullanılan stresle bireysel baş etme teknikleri şöyle sıralamak mümkündür.

- Gevşeme teknikleri
- Solunum kontrolü, nefes egzersizleri
- Fiziksel egzersizler
- Sağlıklı beslenme, sigara, alkol veya kafainden uzak durmak
- Etkin zaman yönetimi

<sup>72</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 175-176.

<sup>73</sup> Lazarus, Folkman, a.g.e. s. 993-995.

- Biyolojik geri bildirim
- Olumlu düşünme, olumsuz düşüncelerden kaçınma
- Dua, meditasyon, yoga
- Sosyal ilişkiler kurmak
- Davranışlarını kontrol etmek
- Hobi edinmek

Örgütün verimliliği açısından bireysel performansların yüksek olması önemli bir etkidir. Çalışanın performansı, takım çalışması performansına, nihayetinde departman ve örgütün performansına etki edecektir. Bu durum çalışanın stresörlerden uzak tutulması veya olumsuz durumların değiştirilmesini gerektirecektir. Örgütten kaynaklı stres kaynaklarını tanıma, stres tepkisini anlamak stresin olumsuz sonuçlarını azaltmayı sağlamaktadır. Çalışma hayatında bireysel çözümler tek başına yeterli olamayacaktır. Çünkü iş yerinde çalışanın dışında çok fazla stres kaynağı bulunmaktadır. Örgütsel stres yönetimi, çalışanın iş stresini önleyebilmek veya azaltmak amacıyla yapılan örgüt boyutundaki yönetsel önlem ve düzenlemelerdir, Bu düzenlemeleri genel olarak şunlardır<sup>74</sup>.

- İş ortamında katı kuralcı yapı yerine iletişimin yüksek olduğu, merkeziyetçi bir yapı yerine katılımcı, karar almaya özendirici olması,
- Çalışanı rutin iş işleyişinden uzaklaştırarak işini anlamlı hissettirecek başarı fırsatları sağlamak, kişinin yeteneklerini ortaya çıkarmasını sağlayacak değişiklikler yapmak, işin içeriğini zenginleştirmek,
- İşyerindeki stres kaynakları tespit ederek kontrol altına almak,
- Çalışanların bireysel stres kaynaklarını tanımlama ve kontrol etme, yönetici desteği,
- Çalışanların stres ile baş etme konusunda danışmanlık yapma, stresin sonuçları ve yönetiminin yararları konusunda bilgi verme,
- Örgütsel rollerin belirsizliğini önlemek, çalışanın görev tanımının belirlenerek ani ve bilgi sahibi olmadığı konularda iş görenden taleplerde bulunmamak,

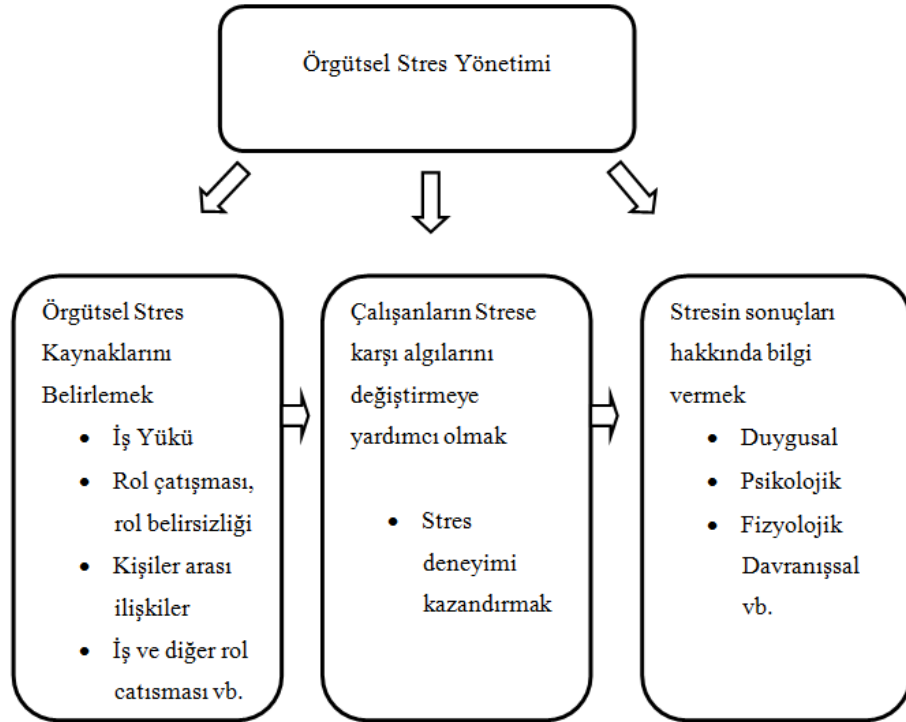
---

<sup>74</sup> Nezahat Güçlü, **Stres Yönetimi**, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1 (2001) 91-109, s. 102.

- Gerekli hizmet içi eğitimi sağlamak, çalışanın görevleri hakkında bilgi ve eğitim vermek,
- Çalışanlara kariyer planlamalarında danışmanlık alanları açmak ve iş yerinde yükselme imkanı tanımak,
- İşyerinde neşeli ve rahat bir ortam oluşmasını sağlamak, şeklinde yöntemler kullanılabilir.

Örgütte iş stresini yönetmek temelde stres kaynağının belirlenip yok edilmesi veya azalmasının sağlanması şeklindedir. Fakat bazı durumlarda sadece bu yol yeterli olmayabilir. Daha detaylı olarak stresle mücadele etme aşağıdaki tabloda da verildiği gibi, çalışanlara stresin sonuçları konusunda bilgi vermek, onlara stres deneyimi yaşatmakta diğer bazı örgütsel yönetim teknikleridir.

**Şekil 1.2.** Örgütsel Stres Yönetimi Süreci



**Kaynak:** D.Hellriegel, J.W. Solocom Jr, R. W. Woodman (1995), Organizational Behavior, 7.Ed., West Pub. Com, New York, p. 242.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MOTİVASYON VE KURAMSAL ÇALIŞMALAR

#### 2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Latince “movere” kelimesinden türetilen motivasyon kavramı, hareket etmek, harekete geçmek anlam köküne dayanır. İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. Motive Türkçede “güdü” veya “harekete geçmek” anlamına gelir<sup>75</sup>. Güdü, karakter oluşumunda, şekillenmesinde davranış ve tutumu açığa çıkaran bilinçli veya bilinçsiz etkenlerin bütünüdür. Kısaca bireyi bir amacı gerçekleştirmeye teşvik eden, hareket ettiren güç anlamı taşır. Bu gücün en önemli özellikleri;

- Harekete geçiren,
- Hareketi devamını sağlayan,
- Hareketi olumlu yöne yönlendiren olmasıdır<sup>76</sup>.

Motivasyon kavramı üzerine oldukça fazla tanım bulunmaktadır. Çünkü motivasyon, ihtiyaçları, istekleri, arzuları dürtüleri ve ilgileri kapsayan bir kavramdır<sup>77</sup>. Genel anlamda, güdüler ile ortaya çıkan bu süreç güdülenme yani motivasyondur. Herhangi bir davranışa sebep olan çeşitli psikolojik, fizyolojik sosyolojik etkiler motivasyonu oluşturur. Motivasyon; “bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir”<sup>78</sup>. Motivasyonun içeriği;

- Bireylerin ihtiyaç ve istekleri,
- Amaçları,
- Davranış ve tutumları,

<sup>75</sup> Mehmet Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 2007, s. 3.

<sup>76</sup> Eren, 1998 aktaran a.g.e., s.3.

<sup>77</sup> Mustafa Kılınç, Hakkı Ulucan, Kazım Kaya, Ünal Türkçapar, Takım Sporunu Yapanların Motivasyonlarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11 Sayı 2, 133-144, s. 134.

<sup>78</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s. 633.

- Kedilerine performansları hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir<sup>79</sup>.

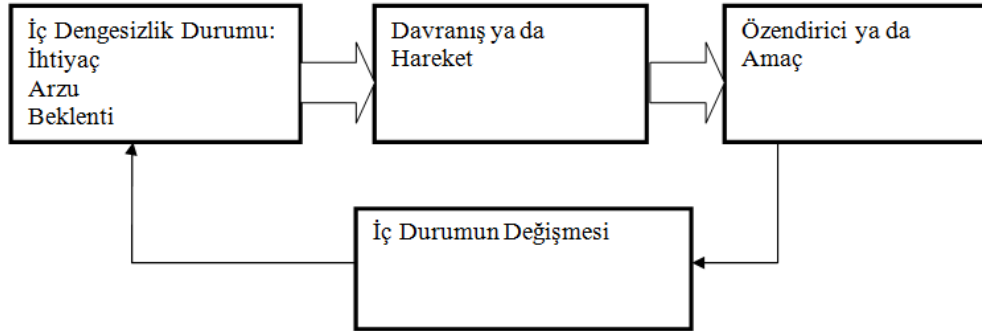
Bu durumda her birey için ortak motivasyonu sağlamak oldukça zordur. Bireylerin farklı ihtiyaç, istek veya beklentileri olduğu gibi farklı fiziki, ekonomik, psikolojik veya sosyal etkenlerde bulunmaktadır. Genel anlamda, bireyin bilinçli ve anlamlı eyleme geçmesine teşvik eden, iç ve dış faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bir hedefe ulaşmada insan davranışlarının doğru ve anlamlı uyarılması halidir.

Motivasyon temel bir psikolojik süreçtir. Bu süreçte kişiyi eyleme iten itici bir kuvvet uygulayan faktördür. Luthans'a (1998), göre motive insanların davranışlarını, düşünerek ve bilinçli olarak yapmak istediklerine yönlendiren bir yönetim sürecidir. Bu arzu yani motive amaca ulaşmada insanda uyarıcı olacak ve onu hareket ettirecek güç sağlayacaktır. Luthans motivasyonu;

- Uyandıran,
- Enerji veren,
- Davranışları yönlendiren,
- Performansı yöneten, bir süreç olarak ele alır<sup>80</sup>.

Motivasyonu ortaya çıkaran süreçte birtakım ihtiyaçları karşılamak adına ortaya çıkan güdünün kişiyi harekete geçirmesi ve bu hareketliliğin devamının sağlanması sürecidir motivasyon.

**Şekil 2.1.** Motivasyon Süreci



**Kaynak:** Kaplan, 2007: 14.

<sup>79</sup> Koçel, a.g.e., s. 633.

<sup>80</sup> Gwendolyn Combs, vd., "Learning Motivation And Transfer of Human Capital Development: Implications from Psychological Capital", **Taylor & Francis**, Lincoln, 2009. 73–91, s. 74.

Bartol ve Martin (1998), motivasyonu davranışa enerji veren, yön veren ve kalıcı olmasını sağlayan temel bir güç olarak tanımlamaktadırlar.

## 2.2. İş Motivasyonu

Çalışanların başarılı olmaları hem bireysel mutluluğu hem de örgütsel faydayı beraberinde getirir. Bu durumda çalışanların yönetimi onların yüksek motivasyonla çalışmaları için oldukça önemlidir. İş yerinde motivasyon ise, örgütsel hedeflere ulaşmak için bireylerin gösterdiği çaba ve istektir. Çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir çaba sarf ederler. Bu seviyenin üstüne çıkılması bireyin yeteneğini, örgütsel hedeflere ulaşmak için sarf ettiği üst düzey çaba ise çalışanın isteği ile ilişkilidir.

Bilimsel Yönetim tarzı öncüsü olan Taylor, örgüt verimliliğini işin yöntemi ile ilişkilendirmektedir. İş basitleştirme ve iş yerinin çalışma hızını arttıracak şekilde dizaynı gibi düzenlemelerin verimlilik önündeki engelleri kaldıracağını savunmuştur.

Modern yönetim ile birlikte çalışanların maddi doyumu yanı sıra maddi olmayan ihtiyaçlarının da karşılanmasının önemi anlaşılmıştır. İnsan faktörü örgüt verimliliği için bir araç değil örgütsel başarının en önemli unsuru olarak görülmesini sağlamıştır. Dolayısıyla örgütsel performansı en yüksek seviyeye taşımak olan organizasyonların asli görevi, bu yüksek performans için personelin sıkı çalışmasını ve koordineli olmaları için teşvik etmek olacaktır<sup>81</sup>.

Çalışanın performansında kendini gerçekleştirme arzusu önemli bir motivasyon aracıdır. Kişi işinde daha başarılı olmak hayal ettiği kariyer ve imkanlara ulaşmak için daha çok çalışmaktadır. Eğer görevi buna müsaade etmiyorsa bu durum çalışmanı işine karşı soğuk ve gelecekte beklenmesi olmayan dolayısıyla düşük motivasyonla çalışma isteği zayıf bir konuma sokacaktır. Fakat görevi ve işyeri bu olanakları sunuyorsa kişi yetenek ve bilgisini en iyi şekilde kullanmak ve kendi kariyeri için gönüllü olarak daha çok çalışmak eğiliminde olacaktır. Bu durumda örgüt çalışanların yaratıcılıklarını sergileyebilmeleri ve yükselebilmeleri için onlara imkanlar sunmalıdır. Böylece hem kişinin performansı hem de örgütün başarısı için olumlu bir adım olacaktır<sup>82</sup>.

<sup>81</sup> Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Prentice Hall, 5. Baskı, s. 6.

<sup>82</sup> Philip M. Podsakoff, vd., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, 2000, Vol. 26, No.3, 513-563, s. 524.

İşyerinde çalışanın motivasyonunu etkileyen birçok dış etken bulunmaktadır. Bunlardan biri hemen hemen her örgütte rastlanan kişiler arası ilişkilerdir. Çalışan hem görevini başarabilmek hem de görevi süresince kendini rahat ve iyi hissedebilmesi adına birtakım ilişkiler içinde bulunacağı çalışma arkadaşlarına ihtiyaç duyacaktır. George ve Brief (1992), özellikle bireylerin moral ve motivasyonu performansın artması için gerekli olduğunu, bu motivasyonun sağlanması için kişiler arası iletişim, takım çalışması, işbirliğini, arkadaşlık gibi destekleyici faaliyetlerin çalışanın görevini başarması için yardım niteliği taşıdığını ileri sürmektedirler<sup>83</sup>. Bu ilişkiler olumlu veya olumsuz yönde kurulmuş olabilir her iki durumda da, işyerinde başkalarıyla iletişim halinde olmak bireysel ve grup performansını büyük oranda etkilemektedir<sup>84</sup>.

### 2.3. Motivasyon Kuramları

İnsan motivasyon sürecinde hem kendi iç dinamiklerinin etkisi altında kalacağı gibi hem de sosyal bir varlık olması dolayısıyla dış faktörlerden etkilenmektedir. Kişinin kendi psikolojik, fizyolojik durumu onun motivasyonuna önemli derecede etki ederken diğer yandan, çalıştığı iş, aile, ekonomik ve sosyal çevre motivasyon üzerinde oldukça etkilidir. Motivasyon üzerine oldukça fazla teori geliştirilmiştir. Motivasyon teorileri de bu bağlamda iki grupta açıklanmaktadır. İçsel etkenlere ağırlık veren teorilere “Kapsam Kuramları” (*content*) dışsal faktörleri ele alan kuramlar ise “Süreç Kuramları” (*process*) olarak iki ana başlıkta toplanmıştır.

#### 2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam Kuramları motivasyonun içsel dinamiklerini ele almaktadır. Bu içsel faktörler kişinin kendinden gelen, kişi de var olan dinamiklerdir. Bunlar dürtü, ihtiyaç gibi etkenlerdir. Luthans (1992), kişiyi motive eden etmenlere dikkat çekmektedir. O halde Kapsam Teorilerinde başlıca araştırma konuları;

- İnsana enerji veren onu uyaran güç nedir?
- İnsanın tatmin etmeye çalıştığı ne tür ihtiyaçlardır?

<sup>83</sup> Podsakoff, vd., a.g.e., s. 519.

<sup>84</sup> Robert H. Moorman ve Gerald L. Blakely, “Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 1995, Vol.16, 127-142, s.130.



- İnsanları motive etmeyi neler sağlar<sup>85</sup>?

Kişinin davranışlarına yön veren bu içsel faktörleri inceleyen Kapsam Kuramları şunlardır;

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı,
- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon Teorisi),
- Alderfer'in ERG Kuramı,
- McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı (Achievement),

### 2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon kuramları arasında en bilineni "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" yaklaşımıdır. Yaklaşımın temeli iki ana varsayımdan oluşmaktadır. Bunlar;

- Kişinin bütün davranışları ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir,
- Birey ihtiyaçları gidermede belli bir sıralama izler, önce en alt sıradaki ihtiyaçlardan başlanarak yukarı doğru devam eder. Alt sıradaki ihtiyaçları karşılamadan üst sıradaki ihtiyacı karşılamaya yönelik davranışlarda bulunamaz.

Bu ihtiyaç sıralamasının en alt kısmında; temel fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Yukarı doğru devam ettikçe karmaşıklaşan sıralama da ikinci sırada güvenlik ihtiyacı, üçüncü sırada sosyal ihtiyaçlar, dördüncü sırada kendini gösterme (değer ihtiyacı) ve en üstteki kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak açıklanan sınıflandırma şeklinde yapılmıştır.

Maslow insanların ihtiyaçlarını iki temel kategoride incelemektedir. Bunlar yetersizlik ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Karşılanmadığı takdirde fizyolojik ve psikolojik sonuçlar doğuracak olan ihtiyaçlara yetersizlik ihtiyaçlarıdır. Bireyin önce bu ihtiyaçları karşılaması gerekmektedir. İyilik, sevgi, saygı, adalet gibi daha soyut ihtiyaçlar ise gelişme ihtiyaçları olarak açıklanmıştır. Piramitte üst kısımda bulunan ihtiyaçları ifade etmektedir.

---

<sup>85</sup> Sevgi Taşdemir, "Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi", **Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu**, Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi, Ankara, 2013, s.36.

Şekil 2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: Koçel, 2005:639

Neredeyse tüm motivasyon teorilerinde, temel fizyolojik ihtiyaçları birincil sırada bulunmaktadır. Kişinin ilk olarak hayatta kalma ihtiyacını karşılaması gerekmektedir<sup>86</sup>. Bu ihtiyaç karşılanmadan yani aç veya susuz olan birinin fizyolojik ihtiyaçları karşılanmadan, sosyal bir ihtiyacı karşılanarak motive edilemez.

**Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Vücudun temelinde var olan sonradan kazanılmayan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında ortadan kalkarlar. Bunlar; oksijen, sıvı, gıda, uyku, seks gibi fizyolojik gerekliliklerdir<sup>87</sup>.

**Güvenlik İhtiyaçları:** İnsanların güvenli ve tehlikeden uzak yaşamak, türlü tehlikeye karşı duydukları korunma ihtiyacıdır.

**Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı:** Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra kişinin eksikliğini hissettiği sosyal ihtiyaçlar olarak açıklanmaktadır. Sevgi görme, birliktelik, ait olma, sevme arzularından ortaya çıkar.

**Saygı Görme İhtiyacı:** Saygı görme ihtiyacı iki türdür. Birincisi benlik saygısı yani kişinin kendine olan saygısıdır. McClelland bu saygıyı “başarı için gereklidir” şeklinde ifade etmektedir<sup>88</sup>. Bireyin kendine güveni, başarılı olma ihtiyacıdır. Bir diğer saygı ihtiyacı ise başkaları tarafından saygı görme ihtiyacıdır. Başkaları tarafından saygı görme, tanınma, takdir edilme, yeterlilik ihtiyacıdır.

<sup>86</sup> Em Griffin, “Hierarchy of Needs of Abraham Maslow Communication Theory”, [www.afirstlook.com](http://www.afirstlook.com), 124-133, s.12

<sup>87</sup> Sezen Ünlü ve diğerleri, **İş ve Yaşamda Motivasyon**, 1. Baskı, Eskişehir: Web-Ofset, 2013, s. 10.

<sup>88</sup> Griffin, a.g.e., s.129

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bireyin sahip olduğu bilgi ve beceriyi en iyi şekilde ortaya koyabilme ve ahlaki üstünlük sağlama ihtiyacıdır. Kişi diğer ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra hissedeceği eksiklik sebebiyle kendini iyi olduğu bir alanda lider olma, tanınma olarak ortaya çıkacak ihtiyaçtır<sup>89</sup>.

### 2.3.1.2. Çift Faktör Kuramı

Hijyen motivasyon kuramı olarak ta bilinen Çift Faktör kuramı Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş olan motivasyon kuramıdır. Motivasyon kuramlarında ve iş tatmini ile ilgili çalışmalar için geliştirilen en önemli kuramlardan birisidir. Herzberg bu kuramda, iş tatmini için başlıca iki faktörü ele almaktadır. Bunlar motive edici ve hijyen faktörleridir.

#### Motive Edici Faktörler

- Takdir edilme,
- Statü,
- Geri bildirim,
- Sorumluluk,
- Kariyer gelişimi ve ilerleme imkanları,
- Başarı kazanma.

#### Hijyen Faktörleri

- Ücret, maaş,
- İşletme politikaları ve yönetimi,
- İş güvenliği,
- Çalışma koşulları,
- İş ilişkileri.

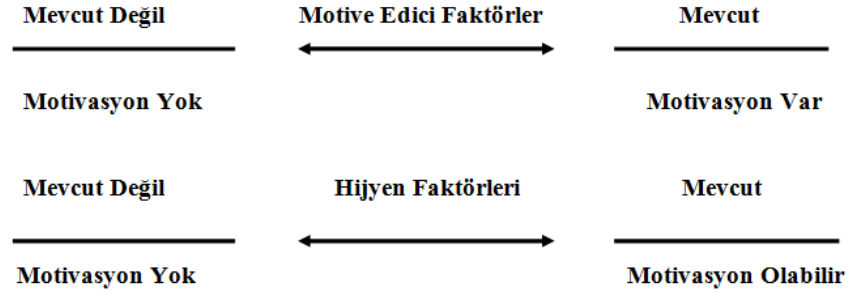
Motive edici faktörler çalışanın iş tatmini ve iş motivasyonu için başlıca kaynaklardır. Hijyen faktörlerinin mevcut olması halinde iş motivasyonu ve tatmini açısından çalışan için uygun bir ortam oluşturmaktadır. Farklı ülkelerde yapılan

---

<sup>89</sup> Ünlü vd., a.g.e., s. 6.

araştırmalarda hijyen faktörü olarak sıralanan bazı özelliklerin farklı ülkelerde motivatör olarak işlem göreceği tartışılmaktadır<sup>90</sup>.

**Şekil 2.3.** Motive edici faktörler/hijyen faktörler



**Kaynak:** Koçel, 2005:642

### 2.3.1.3. ERG Kuramı

Clayton Alderfer, ERG yaklaşımında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında olduğu gibi ihtiyaçlar sıralaması şeklinde oluşturmuştur. Bu yaklaşımda ilkeler aynı fakat daha basittir ve yine önce alt gruptaki ihtiyaçlar daha sonra üst düzey ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Üç kategoriden oluşmaktadır.

- Var olma (*Existence*) ihtiyacı - alt düzey,
- Aidiyet, Bağlılık (*Relatedness*) ihtiyacı,
- Gelişim (*Growth*) ihtiyacı- üst düzey.

Alderfer, Maslow'un "doymundan sonra bir üst basamağa geçilir" fikrinin ortaya çıkardığı doyum-ilerleme kavramını, doyumsuzluk sonucu hüsrân-gerileme kavramını da eklemiştir<sup>91</sup>.

<sup>90</sup> İsmail Ağırbaş, Yusuf Çelik ve Hüseyin Büyükkayıkçı, "Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2005, 8.3:326-350, s. 330.

<sup>91</sup> Ünlü vd., **a.g.e.**, s. 6.

#### **2.3.1.4. Başarı İhtiyacı Kuramı**

Mc. Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi, "Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi" olarak bilinmektedir. Diğer kuramlardan farklı olarak insan ihtiyaçlarının doğuştan değil sonradan öğrenilerek kazanıldığını ileri sürmüştür. İş tatmini için duruma uygun hareket edilir bunun için personelin ihtiyacı belirlenmelidir. Bu ihtiyaçlar üç ana gruba ayrılır teoriye göre, bireylerde bu üç ihtiyaçtan biri en baskın olanıdır diğer iki ihtiyaç koşullara göre etki etmektedir.

- Başarma ihtiyacı,
- Bağlılık kurma ihtiyacı,
- Güç kazanma ve gücünü koruma ihtiyacı, olarak sıralanmaktadır.

Motivasyon kuramları içerisinde kapsam teorileri olarak adlandırılan bu teoriler, bireylerin motivasyonuna önem vererek, ihtiyaçların doğası, güdüler ve tatmini üzerine çalışmalara ağırlık vermişlerdir.

#### **2.3.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramlarında temel olarak kapsam kuramlarından bireyleri davranışa iten dış etkenler kısmında ayrılmaktadır. Süreç kuramlarında davranışlar sadece ihtiyaçlar doğrultusunda oluşmamaktadır. Bireyi davranışa iten dış faktörlerde bulunmaktadır.

Başlıca süreç kuramları:

- Beklenti Kuramı
- Davranış Şartlandırma Kuramı
- Eşitlik Kuramı
- Amaç Kuramı

##### **2.3.2.1. Beklenti (Bekleyiş) Kuramları**

Bekleyiş Kuramları iki teoriden oluşmaktadır. Bunların ilki Victor Vroom tarafından, İkincisi ise Lawyer ve L. Porter tarafından geliştirilmiştir.

### **Vroom'un Beklenti Teorisi**

Bu kuramda, bireyin davranış ve tutumlarının getireceği başarı beklentisi aktarılmaktadır. Çalışan tutumunun performansını nasıl etkileyeceği ve gösterdiği performansın beklentisi ne olmalı algısı içindedir. Çalışanın o davranışı sergilemesi:

- Valens (bireyin ödülü arzulama derecesi),
- Bekleyiş.

Şeklinde iki faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin Valens X Bekleyiş halinde olması motivasyon olarak gösterilmektedir<sup>92</sup>. Çalışanların motivasyonu için bu modeli benimseyecek yöneticiler:

- Çalışanı başarı sağlaması yönünde gerekli eğitime tabi tutulması, personelin yetiştirilmesi,
- Birey için hangi tür sonucun önemli olduğu belirlenmeli,
- Personele özgüven sağlanmalı,
- Performans ve ödül ilişkisine dikkat edilmelidir.

### **Porter – Lawyer Modeli**

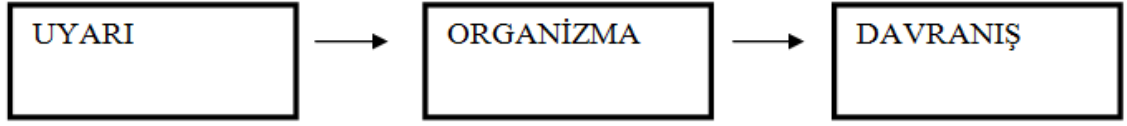
Porter – Lowyer modelinde motivasyon, bireyin performansı, işi ile ilgili bilgisi, işi yapma isteği ve ödülün performansa oranla tatmin ediciliği ile ilgilidir. Bu modelde, güdüleme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve birbiriyle ilişkili olarak ele alınmıştır. Ödüllendirmede çalışan, kendi performansı ile diğer çalışanların performansını karşılaştırır, ödül düzeyi açısından eksiklik hissederse, olumsuz yönde etkilenecektir.

#### **2.3.2.2. Davranış Şartlandırma Kuramı**

Şartlandırma klasik anlamda, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen şartlanma türüdür. Belirli uyarıların, davranışları oluşturmaları, harekete geçmeyi sağlama şekline klasik şartlanma denmektedir.

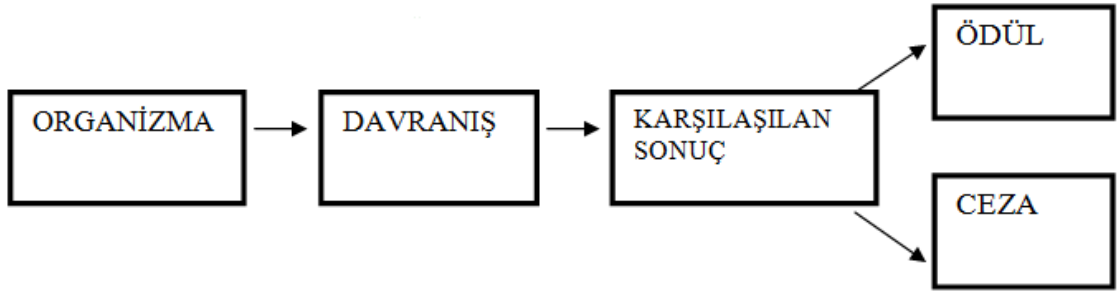
---

<sup>92</sup> Koçel, a.g.e., s.649.

**Şekil 2.4.** Klasik Şartlandırma

**Kaynak:** Koçel, 2005:645

RF. Skinner ise Motivasyon teorisi olarak Davranış Şartlandırma kuramını ortaya atmıştır. Bu kuramda temel varsayım, davranışların karşılaştıkları sonuçlara göre şartlandıklarıdır. Kişi herhangi bir uyarıcı sebebiyle davranış göstermektedir. Davranışlar, “acı verici, üzücü, hoşnut olunmayan” şeklinde nitelenen bir sonuçla karşılaşır, kişi aynı davranışı tekrarlamak istemeyecektir. Diğer yandan davranış, “haz verici, memnun edici” şeklinde nitelendirilen sonuçlar doğurursa, kişi davranışı tekrarlamak isteği eğiliminde olacaktır.

**Şekil 2.5.** Sonuçsal Şartlandırma

**Kaynak:** Koçel, 2005:645

### 2.3.2.3. Eşitlik Kuramı

İş yerindeki adalet olgusu, çalışanların motivasyonu ve iş başarımı için etkindir. Bu kuramda, çalışanlar kendi performansları ile diğer çalışanların performansı veya kendi işyerleri ile diğer işyerleri arasında karşılaştırma yapacaklardır. Bu karşılaştırmalarda, aynı statüde çalışan personel ile aralarında eşitsizlik olduğunu düşünen çalışanların iş başarısı ve iş tatmini bu durumdan etkileneceklerdir.

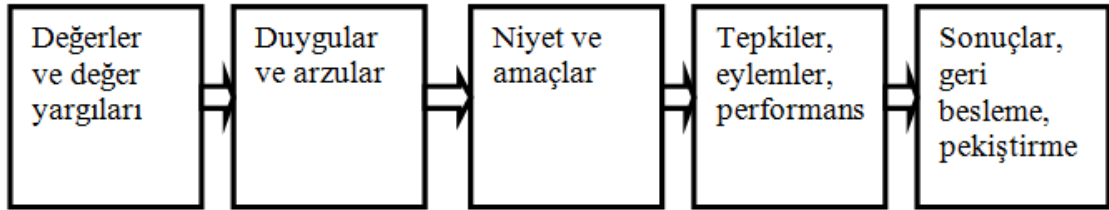
Dağıtım adaleti anlayışı örgütte maddi veya sosyal yönden çalışanlara yapılan paylaşımların, statü ve performansa göre dağılımının ne derece eşit olduğunu gösteren

adalet türüdür<sup>93</sup>. Eğer herhangi bir adaletsiz dağılım oluyorsa bu durum kişilerde iş tatmini ve performansa negatif yönde etki edecektir. Diğer yandan İşlem adaleti de bu dağıtımın nasıl bir metotla yapıldığına, neye göre karar alındığı konusunda eşitsizlik olup olmadığı ile ilgilidir. Kararların önyargısız, yeterli bilgiye sahip olunarak, açık ve tutarlı alınması çalışanın motivasyonu açısından önemlidir.

#### 2.3.2.4. Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olan bu motivasyon kuramının temel varsayımı, kişilerin hedeflerine ulaşabilme derecesidir. Çalışanlar kendilerine amaçlar belirleyerek o amaçlara ulaşmak için çaba sarf edeceklerdir. Amaca ulaşmak için gösterilecek performans motive kaynağıdır. Daha düşük hedefler daha az performans daha az tatmin sağlar, büyük hedefler ise daha yüksek performans ve daha yüksek doyum getirir, şeklindedir.

Şekil 2.6.: Locke'un Amaçlar Kuramı



Kaynak: Ünlü, 2013: 15

<sup>93</sup> Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (21), Temmuz-Aralık, 2003, s.78.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. STRES VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Örgütsel başarının en önemli kaynaklarından birisi olan çalışanların iş performansı, örgütsel davranış alanında birçok araştırmaya konu olmuştur. Çalışanların başarılı olmaları için yüksek performansa ihtiyaçları vardır. Örgütte çalışanın ise yüksek performansa sahip olmasını etkileyecek olan çok çeşitli faktör bulunmaktadır.

İş yapmaya ve başarıya güdülenmek için gerekli olan davranışları kişiler motivasyon sayesinde ulaşılmaktadır. Fakat örgütte, bireyin bu motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek içsel veya dışsal faktörlerde mevcuttur. Motivasyon kuramlarında görüldüğü gibi, bireylerin motivasyonunu, bireysel ihtiyaçlar, beklentiler ve beklentilerinin karşılığında kazandıkları oldukça ciddi bir etkiye sahiptir. Bu ihtiyaç, beklentilerin karşılanmaması veya karşılanan beklentilerin tatmin sağlamaması motivasyona negatif yönde etki etmektedir. Diğer yandan bütün bu süreç stres sürecinin de bir parçası şeklindedir. Stresin, gerek fizyolojik gerek psikolojik sonuçları çalışanın iş motivasyonunu, performansını etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel stresin, iş performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmaktadır. Bireylerin psikolojik, davranışsal veya fizyolojik birçok açıdan stresin kişiyi etkilediği ortaya konmaktadır. Bu sonuçlar kişinin, özel, sosyal veya iş yaşamında farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların yaşadıkları stres, gerilim, yorgunluk endişe gibi kaygılar çalışanların görevlerini yerine getirmeyi güçleştirerek motivasyonlarını ve performanslarını düşürmektedir<sup>94</sup>.

Pradeep K. Tyagi (1985), örgütsel bağlamda, en güçlü stres kaynaklarından birisi olan örgütsel roller ve rol belirsizliklerinin, iş motivasyonu ve performans üzerinde etkisinin önemini vurgulayarak, bu etkinin negatif yönde olduğunu belirtmiştir.

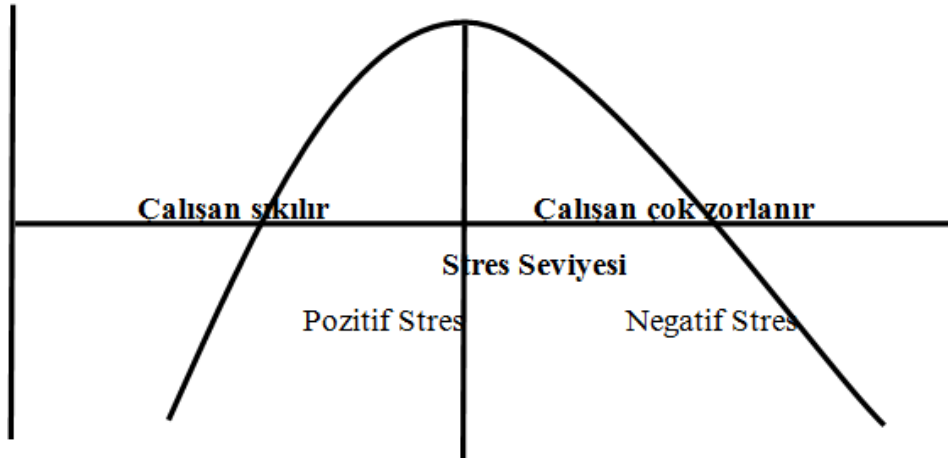
---

<sup>94</sup> Jeffrey H. Greenhaus and Nicholas J. BeutellSource, "Sources of Conflict Between Work and Family Roles Authors", **Academy of Management Review**, Ocak 1985, Vol. 10, No.1, pp. 76-88, s.77.

Örgütte iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği gibi stres kaynakları iş motivasyona olumsuz yönde etki etmekte ve performansı düşürmektedir<sup>95</sup>.

Bu etkilerin yalnız olumsuz yönde olmadığını savunan Selye (1976), stresin düzeyinin önemini vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre stres belli bir seviyeye kadar çalışan için bir uyarıcı görevi üstlenecektir. Bu durum çalışanın performansına olumlu yönde etki etmektedir. Fakat stres belli bir seviyenin üzerine çıktığında bu çalışanın performansını negatif yönde etkilemektedir. Stresin maksimum olduğu noktayı kişinin dayanma gücü ile açıklamaktadır. Bireylerin farklı kişilik özellikleri, farklı ekonomik, sosyal durumları bu stres düzeyini etkilemektedir. Her birey için bu koşulların farklı olması dolayısıyla bu maksimum stres düzeyi kişiye göre farklı seviyeleri gösterebilir.

**Grafik 3.1. :** Stres ve performans arasında ters U ilişkisi



**Kaynak:** Stefan Ivanko, **Organizational Behavior**, University of Ljubljana Faculty of Public Administration, Ljubljana, Eylül 2012, s. 92-93.

Motivasyon kesinlikle pasif kavram değildir<sup>96</sup>. Bazı insanlar performansını artırıcı itici kuvvete ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla stres bir çalışan için belli bir noktaya kadar itici bir kuvvet sayılmaktadır. Stresin olmadığı iş durumlarda çalışan

<sup>95</sup> Pradeep K. Tyagi, The Effects on Stressful Organizational Conditions on Salesperson Work Motivation, **Academy of Marketing Science, Journal of the Academy of Marketing Science Spring**, 1985, Vol. 13, No.2, pp. 290-309, s. 293.

<sup>96</sup> Richard A. Guzzo, "Types of Rewards, Cognitions, And Work Motivation", **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 4, No. 1, pp. 75-86, s. 75.

uyuşur motivasyonu düşürür, belli bir oranda stres varlığı personelinin motivasyonunu arttırarak çalışmaya teşvik ederken belli bir noktadan sonra çok yüksek olan stres çalışanı yorar. Performansın düşmesine sebep olur. Bu stres seviyesi bireyin kişilik ve yeteneğine göre değişmektedir<sup>97</sup>.

İş yaşamının verimli ve kaliteli geçmesi açısından motivasyon oldukça önemlidir. Aynı zamanda yöneticiler açısından da çalışanların güdülenmesinin ne derece önemli olduğu konusunu bilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkin örgüt oluşturmak için ise çalışanların yüksek düzeyde motive olmaları gerekir<sup>98</sup>.

Performans ile oldukça yakından ilişkili olan motivasyon olmadan bireylerin yüksek performans göstermeleri beklenemez. Bu durumda çalışanın iş yerinde motive edici faktörlere ihtiyaç duyarken motivasyonlarına zarar verecek faktörlerden kaçınmak zorundadırlar.

Çalışan performansını etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri ise iş yerinde çalışanın karşılaştığı stres oluşturan durumlardır. Dolayısıyla çalışanın karşılaştığı bu stres faktörleri performansı etkilediği gibi kişinin motivasyonuna da etki edecektir.

Üniversiteler iki bin yıllık bir geçmişe sahip olan, dünyanın en uzun süre hayatta kalan örgüt biçimlerinden biridir. Çağdaş üniversite yapısını andıran ve organize bir şekilde eğitim verilen ilk üniversiteler ise 11 yy. da kurulmuştur. 19. Yüzyıla kadar çok büyük değişim göstermeyen üniversiteler, özellikle Batı dünyasında endüstriyel ve bilimsel devrim ile birlikte öğrenmenin vazgeçilmez bir barçası haline gelmiştir. Araştırma odaklı sorunlara bilgi temelli çözümler sunması ve bunların yanı sıra öğrencilerin eğitimine adanmış olması üst seviye bir kurum olarak kendine büyük bir saygınlık ve konum kazandırmıştır. 20. Yüzyıl sonunda hükümet tarafından finanse edilmeye başlanan üniversiteler çağdaş üniversiteler artık topluma üç önemli konuda hizmet etmektedir. Bunlar öğretim, araştırma ve hizmet konularıdır<sup>99</sup>.

Bu gelişimle birlikte üniversiteler tamamen üreten ve hizmet sunan örgütler halini aldıkları için, tıpkı özel sektör veya diğer kamu sektörü işletmeleri gibi bir örgütte bulunan tüm özelliklere fazlasıyla sahip olmuşlardır. Yönetim, üretim, çalışanlar hizmet

<sup>97</sup> Stefan Ivanko, **Organizational Behavior**, University of Ljubljana Faculty of Public Administration, Ljubljana, Eylül 2012, s. 92-93.

<sup>98</sup> Ünlü vd., **a.g.e.**, s. 4.

<sup>99</sup> Ashoka Abeysekera, **Motivating The Construction Academic: A Conceptual Study**, CIOB Construction Conference, 2012, 2-15, s.3.

gibi kavramlara sahip olan üniversiteler aynı zamanda düşük maliyet, hesap verebilirlik gibi önemli işletme özelliklerini de barındırmaktadırlar.

Bu çalışmada üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin motivasyon ve stres algıları araştırılarak, motivasyon üzerinde stres etkisinin bulunup bulunmadığı araştırmaya çalışılmıştır. Akademisyenlerin motivasyonu üniversite gibi kurumlar açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Bu tür örgütlerde, örgüt verimliliği temelde kaliteli eğitim ve bilimsel yayın temelini esas almaktadır. Dolayısıyla bu verimliliği arttırmak için akademisyenlerin motivasyonu oldukça önemlidir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. AKADEMİSYENLERİN İŞ STRESİ İLE İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİSİNE DAİR ÇALIŞMA

#### 4.1. Problemin Durumu

Akademisyenlerin iş motivasyonları ve örgütsel stres durumlarının belirlenmesi aralarındaki ilişkinin incelenmesi.

#### 4.2. Konunun Önemi

Çalışanların motivasyonu, bireylere, mutluluk, özgüven, başarı gibi sağladığı gibi, örgütler açısından da büyük önem taşıyan bir kavramdır. Örgütsel performansın yüksek olması çalışanların bireysel başarı, çalışma isteği, takım çalışmasına uyum sağlayabilecek moral ve motivasyona sahip olmaları ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Yöneticiler için çalışanlarının motivasyon kaynaklarını tespit etmek bu anlamda oldukça büyük bir öneme sahiptir. Modern toplum ve örgütlerin yadsınamaz gerçeği kabul edilen iş stresinin iş motivasyonu ile ilişkisi aynı önemi arz etmektedir.

#### 4.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; akademisyenlerin iş stresi ile iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

#### 4.4. Beklenen Yararlar

Bu araştırma neticesinde elde edilecek bulgular vasıtasıyla toplumun en önemli kurumlarından biri olan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin, iş motivasyonu ve iş stresi düzeyleri ve bunların arasındaki ilişkiler tespit edilerek, kurumların daha verimli ve daha yüksek performansa sahip olmalarına katkı sağlamaktır.

#### 4.5. Araştırmanın Varsayımları

Literatüre bakıldığında stres ve motivasyon teorilerinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu çalışmada bu teorilerden sadece ikisi ele alınmış ve ilişkileri irdelenmiştir. Ayrıca anket uygulananların değişmesi durumunda verilen cevapların değişmeyeceği ve deneklerin doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

#### 4.6. Araştırmanın Kısıtlılıkları

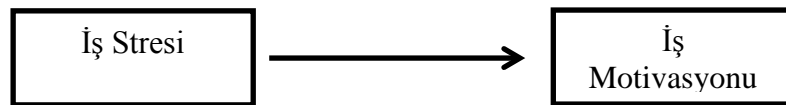
Zaman ve maliyet kısıtlı olmasından dolayı araştırma evreni, Gümüşhane Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Atatürk üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Kırıkkale Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve Erciyes Üniversitesi'nin akademisyenleri ile sınırlandırılmış, Türkiye genelini kapsayacak şekilde ele alınmamıştır. Bu araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme metotlarından kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları yalnızca kapsam içindeki anket uygulananlar için geçerli olup genelleme yapılamaz.

#### 4.7. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma hem betimleyici hem de çıkarımsal nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla betimleyici istatistik teknikleri (frekans analizi, tablo ve grafikler) ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Bu araştırma Gümüşhane Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Atatürk üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Kırıkkale Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve Erciyes Üniversitesi'nin akademisyenleri üzerinde 15.03.2014-15.04.2014 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmacı bizzat kendisi anket sürecini tamamlamıştır. Araştırmanın modeli Şekil 4.1'de görülmektedir.

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli (İş Stresi ve İş Motivasyonu)



#### 4.8. Evren ve Örneklem (Araştırmanın Kapsamı)

Araştırma Gümüşhane Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Atatürk üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Kırıkkale Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve Erciyes Üniversitesi'nin akademisyenleri arasından tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme metoduyla belirlenen bir örnek gruba uygulanmıştır. Toplamda 245 çalışana ulaşılmıştır.

Doldurulan anketlerin girilmesinde 5 anketin verilerinin eksik ve hatalı olduğu görülmüş ve analizden çıkarılmış, analize dâhil edilen denek sayısı 240 olmuştur.

#### 4.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırma anketinin hazırlanmasında, ilk bölümde Cohen, S., Kamarek, T., and Mermelstein, R. (1983), çalışmalarında hazırlanan “algılanan stres ölçeği”<sup>100</sup>, ikinci bölümde ise Vasantha Abeysekera (2012), çalışmasında kullanılan “Akademisyenlerin İş Motivasyonu Ölçeği”<sup>101</sup> kullanılmıştır. Kullanılan ankette öncelikle araştırmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bilgilere, ikinci bölümünde demografik özelliklerle ilgili sorulara yer verilmiştir (8 soru). Sonraki bölümde ise iş stresi ile ilgili 13 soru ve iş motivasyonu ile ilgili 21 soru bulunmaktadır. Ankete katılanlardan sorulan her bir ifadeye kendi görüşlerine uygun cevap vermeleri istenmiştir. Demografik bulgular tablo ve grafiklerle değerlendirilerek, iş stresinin iş motivasyonu üzerindeki etkisi ise regresyon analizi vasıtasıyla belirlenmiştir.

**Tablo 4.1.** İş Stresi ve İş Motivasyonu Soruları

	Soru Numarası
İş Stresi	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.
İş Motivasyonu	14.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.28.29.30.31.32.33.34

Ölçekte kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş ve 5’li likert ölçeğiyle analiz yapılmıştır.

#### 4.10. Hipotez

- İş stresi iş motivasyonunu negatif yönde etkiler.

<sup>100</sup> Cohen, S., Kamarek, T., and Mermelstein, R., **The PSS Scale is reprinted with permission of the American Sociological Association**, (1983). A global measure of perceived stress. Journal of Health and Social Behavior, 24, 386-396.

<sup>101</sup> Ashoka Abeysekera, **Motivating The Construction Academic: A Conceptual Study**, CIOB Construction Conference, 2012, 2-15

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

#### 5.1. Araştırma Bulgularının Analizi

Verilerin analizinde SPSS 18 paket programı kullanılmıştır. İstatistiksel analiz metodu olarak frekans analizi tablolar ve grafikler halinde gösterilmiştir.

#### 5.2. Bulgular Ve Yorum

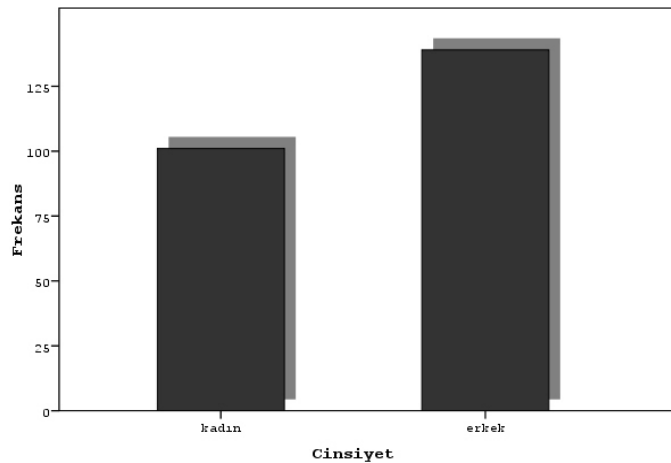
##### 5.2.1. Demografik Özellikler

Anket Türkiye’de bulunan 9 üniversitedeki (Gümüşhane Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Kırıkkale Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi) toplam 240 akademisyene uygulanmıştır. Ankete katılan 240 akademisyenin 101’i bayan (%42.1), 139’u bay (%57.9)’dır. (Tablo 5.1, Grafik 5.1)

**Tablo 5.1. Cinsiyet**

	FREKANS	YÜZDE
<b>BAYAN</b>	101	42,1
<b>BAY</b>	139	57,9
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.1. Cinsiyet**

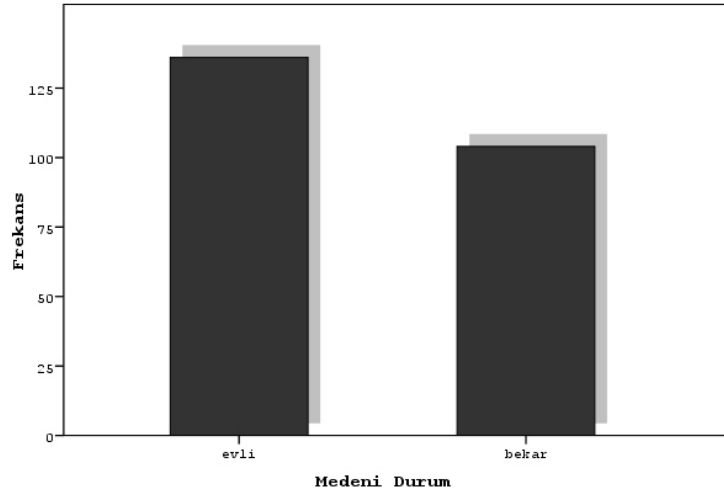


Ankete katılan 240 akademisyenin medeni durumlarına ilişkin sonuç ise, 136 kişi evli (%56,7), 104 kişi bekâr (%43,3) olduğu şeklindedir (Tablo 5.2, Grafik 5.2).



**Tablo 5.1. Medeni Durum**

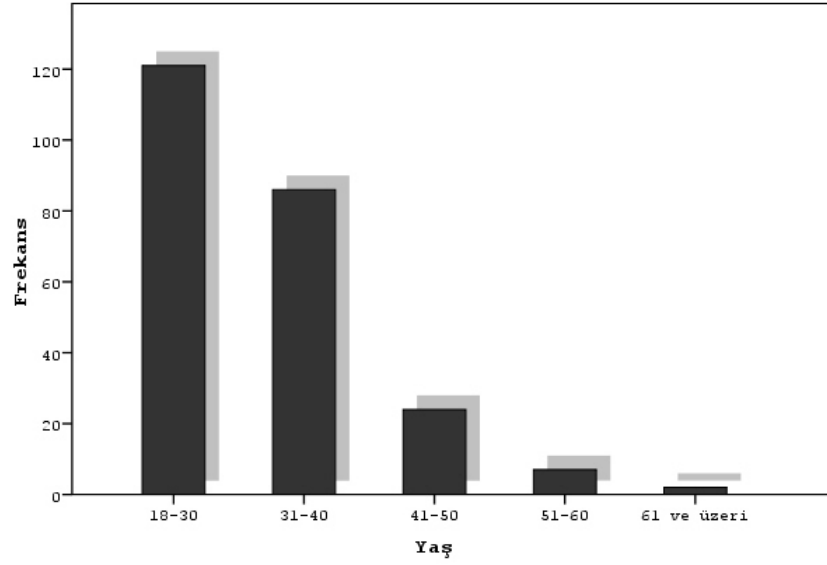
	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>EVLİ</b>	136	56,7
<b>BEKAR</b>	104	43,3
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.1. Medeni Durum**

Ankete katılan 240 akademisyenlerin yaş gruplarına ilişkin ise, 121 kişinin 18-30 yaş aralığında (%50,4), 86 kişinin 31-40 yaş aralığında (%35,8), 24 kişi 41-50 yaş aralığında (%10,0), 7 kişinin 51-60 yaş aralığında (%2,9) ve 2 kişinin 61 ve üzeri yaş aralığında (%0,8) olduğu ortaya konmuştur (Tablo 5.3, Grafik 5.3).

**Tablo 5.2. Yaş**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>18-30</b>	121	50,4
<b>31-40</b>	86	35,8
<b>41-50</b>	24	10,0
<b>51-60</b>	7	2,9
<b>61 ve üzeri</b>	2	0,8
<b>TOPLAM</b>	223	100,0

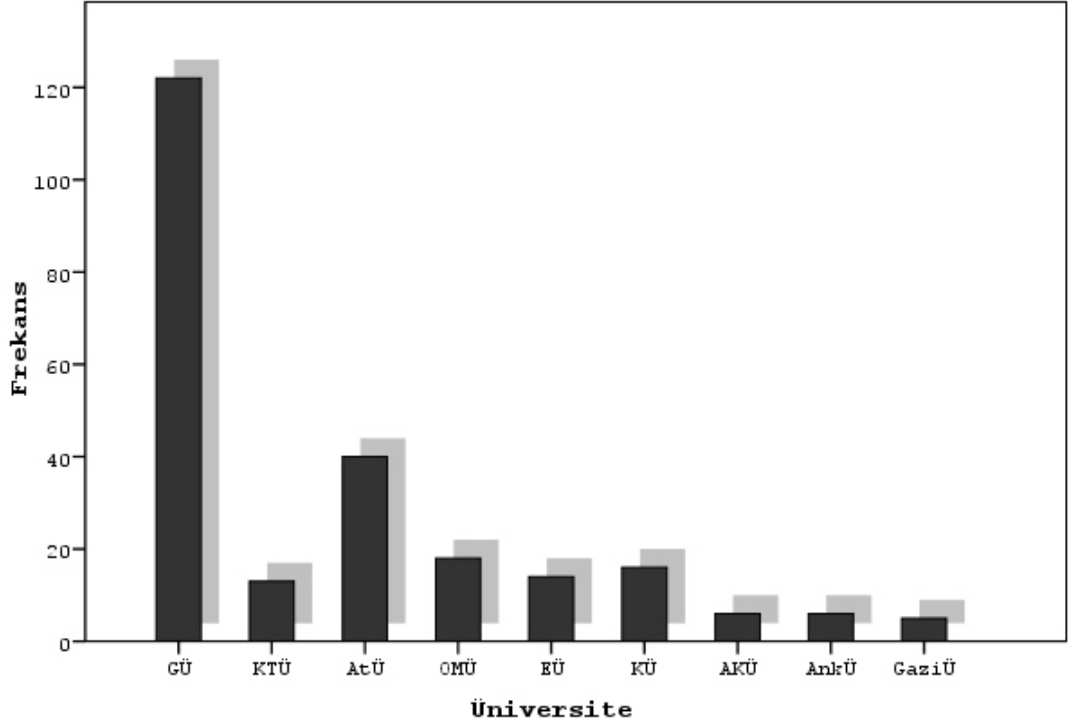
**Grafik 5.2. Yaş**

Akademisyenlerin görev yaptıkları üniversite dağılımı ise, Gümüşhane Üniversitesi 122 kişi (50,8), Karadeniz Teknik Üniversitesi 13 kişi (%5,4), Atatürk Üniversitesi 40 kişi (%16,7), Ondokuz Mayıs Üniversitesi 18 kişi (%7,5), Erciyes Üniversitesi 14 kişi (%5,8), Kırıkkale Üniversitesi 16 kişi (%6,7), Aksaray Üniversitesi 6 kişi (%2,5), Ankara Üniversitesi 6 kişi (%2,5), Gazi Üniversitesi ise 5 kişi (%2,1) olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 5.4, Grafik 5.4).

**Tablo 5.3. Üniversite**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Gümüşhane Üniversitesi</b>	122	50,8
<b>Karadeniz Teknik Üni.</b>	13	5,4
<b>Atatürk Üniversitesi</b>	40	16,7
<b>Ondokuz Mayıs Üni</b>	18	7,5
<b>Erciyes Üniversitesi</b>	14	5,8
<b>Kırıkkale Üniversitesi</b>	16	6,7
<b>Aksaray Üniversitesi</b>	6	2,5
<b>Ankara Üniversitesi</b>	6	2,5
<b>Gazi Üniversitesi</b>	5	2,1
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

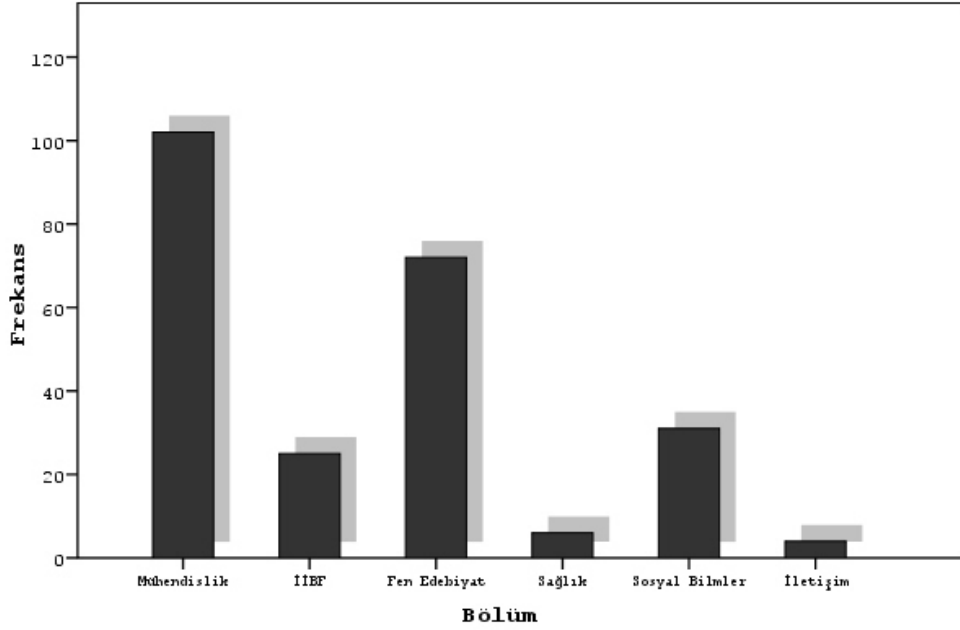
Grafik 5.4. Üniversite



Ankete katılan akademisyenlerin çalıştıkları üniversitelerdeki bölümlerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, Mühendislik Fakültelerinde çalışanların 102 kişi olduğu (%42,5), İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde çalışanların 25 kişi olduğu (%10,4), Fen Edebiyat Fakültesinde çalışanların 72 kişi olduğu (%30,0), Sağlık bölümlerinde çalışanların 6 kişi olduğu (%2,5), Sosyal Bilimler Fakültelerinde çalışanların 31 kişi olduğu (%12,9) ve İletişim Fakültesinde çalışanların ise 4 kişi olduğu (%1,7), anlaşılmaktadır (Tablo 5.5, Grafik 5.5).

Tablo 5.5. Bölüm

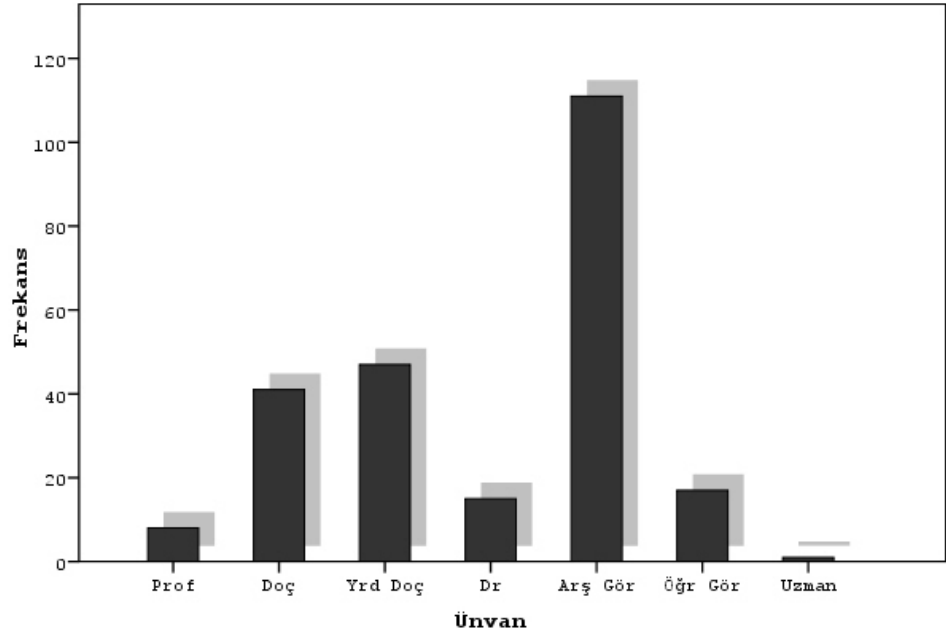
	FREKANS	YÜZDE
<b>Mühendislik Fakültesi</b>	102	42,5
<b>İİBF</b>	25	10,4
<b>Fen Edebiyat Fakültesi</b>	72	30,0
<b>Sağlık Bilimleri</b>	6	2,5
<b>Sosyal Bilimler</b>	31	12,9
<b>İletişim</b>	4	1,7
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.5. Bölüm**

Ankete katılan akademisyenlerin unvanlarının ortaya konulduğu soruya verilen cevaplara göre, katılan 240 akademisyenden, 8 kişinin Profesör Dr. (%3,3), 41 kişinin Doçent Dr. (%17,1), 47 kişinin Yardımcı Doçent Dr. (%19,6), 15 kişinin Dr. (6,3), 111 kişinin Araştırma Görevlisi (46,3), 17 kişinin Öğretim Görevlisi (7,1), 1 kişinin Uzman (%0,4), olduğu görülmektedir (Tablo 5.6, Grafik 5.6).

**Tablo 5.6. Unvan**

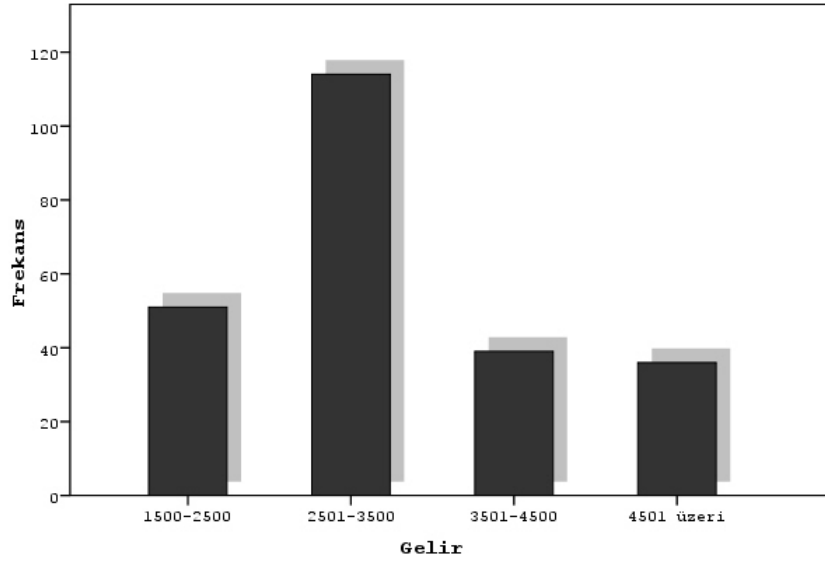
	FREKANS	YÜZDE
<b>Profesör Dr.</b>	8	3,3
<b>Doçent Dr.</b>	41	17,1
<b>Yardımcı Doçent Dr.</b>	47	19,6
<b>Dr.</b>	15	6,3
<b>Araştırma Görevlisi</b>	111	46,3
<b>Öğretim Görevlisi</b>	17	7,1
<b>Uzman</b>	1	1
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.6. Ünvan**

Ankete katılan akademisyenlerin gelir durumlarına ilişkin verilerde ise, 51 kişinin aylık kazancının 1500-2500 TL arası (%21,3), 114 kişinin aylık kazancının 2501-3500 TL arası (%47,5), 39 kişinin aylık kazancının 3501-4500 TL arası (%15,0), 36 kişinin aylık kazancının ise 4501 TL ve üstünde (%15,0), olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 5.7, Grafik 5.7).

**Tablo 5.7. Gelir Düzeyi**

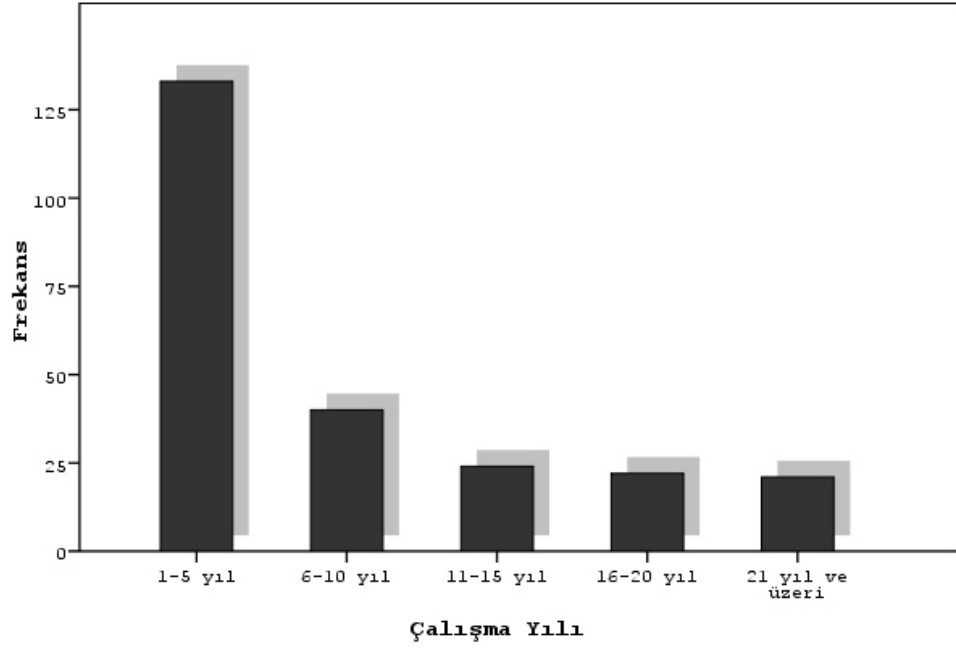
	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>1500-2500 TL arası</b>	51	21,3
<b>2501-3500 TL arası</b>	114	47,5
<b>3501-4500 TL arası</b>	39	16,3
<b>4501 TL ve üstü</b>	36	15,0
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.7. Gelir Düzeyi**

Çalışma yılına ilişkin ankete katılan akademisyenlerin cevaplarıyla ilgili verilerde ise, 133 kişinin 1-5 yıl arası (%55,4), 40 kişinin 6-10 yıl arası (%16,7), 24 kişinin 11-15 yıl arası (%10,0), 22 kişinin 16-20 yıl arası (%9,2) ve 21 kişinin de 21 yıl ve üzeri (%8,8), sürede çalışma yılına sahip oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 5.8, Grafik 5.8).

**Tablo 5.8. Çalışma Yılı**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>1-5 yıl arası</b>	133	55,4
<b>6-10 yıl arası</b>	40	16,7
<b>11-15 yıl arası</b>	24	10,0
<b>16-20 yıl arası</b>	22	9,2
<b>21 yıl ve üstü</b>	21	8,8
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.8. Çalışma Yılı**

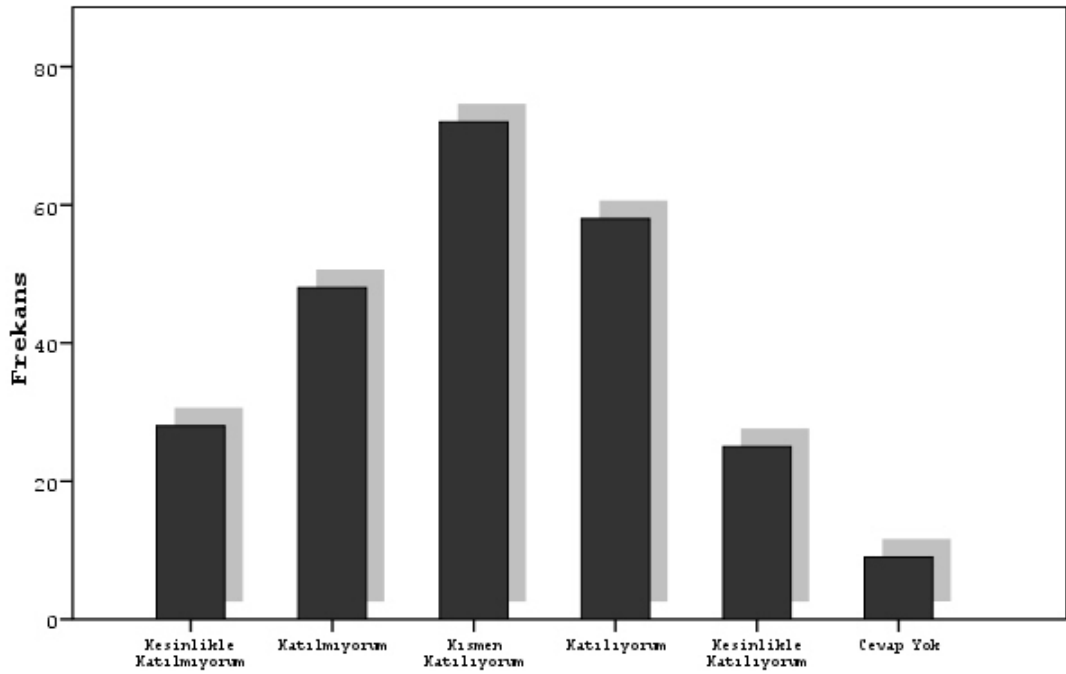
### 5.2.2. İş Motivasyonu ve İş Stresi Betimsel Analizler

**Soru 1.** “Geçen yıl beklenmeyen birçok olay nedeniyle kendimi üzgün hissettim” sorusuna 28 kişi (%11,7) kesinlikle katılmıyorum, 48 kişi (%20,0) katılmıyorum, 72 kişi (%30,0) kısmen katılıyorum, 58 kişi (%24,2) katılıyorum, 25 kişi (%10,4) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi cevap yok (%3,8), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.9, Grafik 5.9).

**Tablo 5.9. Soru 1**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	28	11,7
<b>Katılmıyorum</b>	48	20,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	72	30,0
<b>Katılıyorum</b>	58	24,2
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	25	10,4
<b>Cevap Yok</b>	9	3,8
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.9. Soru 1**



s1

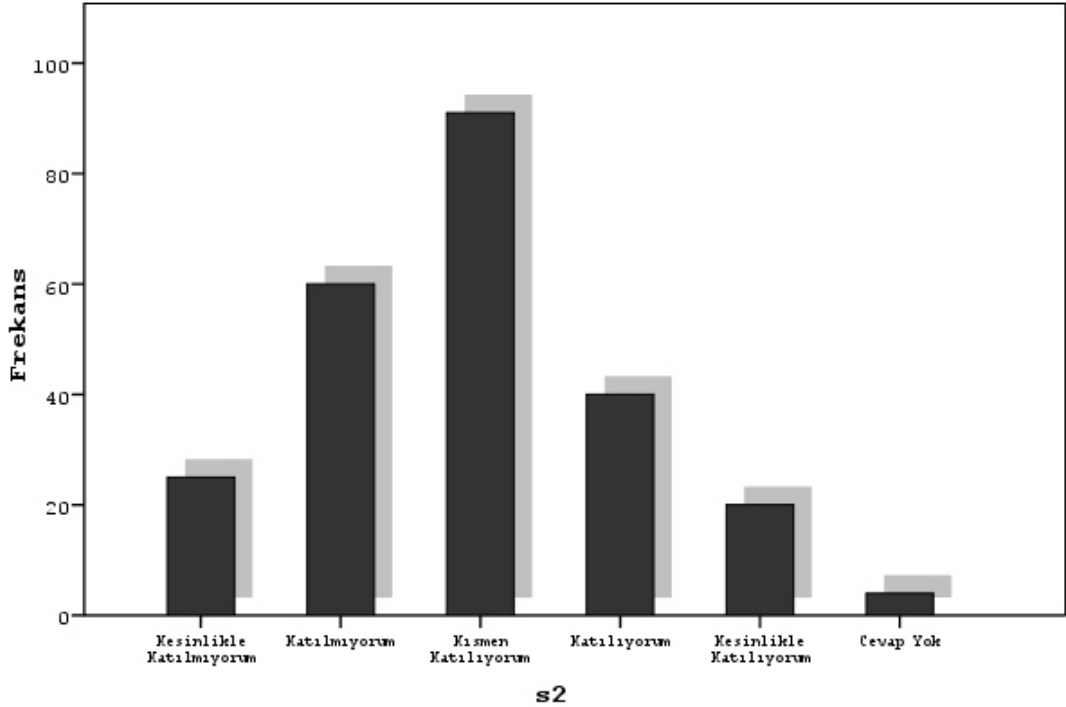


**Soru 2.** “Geçen yıl hayatımdaki önemli olayları kontrol edemediğimi hissettim” sorusuna 25 kişi (%10,4) kesinlikle katılmıyorum, 60 kişi (%25,0) katılmıyorum, 91 kişi (%37,0) kısmen katılıyorum, 40 kişi (%16,7) katılıyorum, 20 kişi (%8,3) kesinlikle katılıyorum, 4 kişi cevap yok (%1,7), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.10, Grafik 5.10).

**Tablo 5.10. Soru 2**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	25	10,4
<b>Katılmıyorum</b>	60	25,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	91	37,9
<b>Katılıyorum</b>	40	16,7
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	20	8,3
<b>Cevap Yok</b>	4	1,7
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.9. Soru 2**

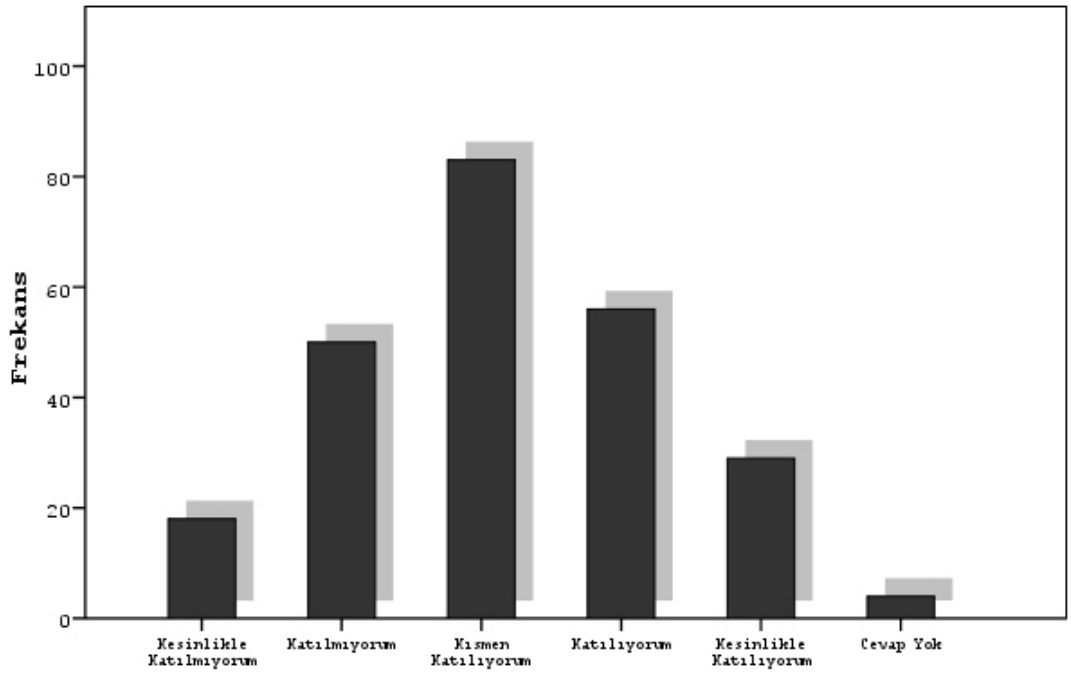


**Soru 3.** “Geçen yıl sıklıkla kendimi gergin ve stresli hissettim” sorusuna 18 kişi (%7,5) kesinlikle katılmıyorum, 50 kişi (%20,8) katılmıyorum, 83 kişi (%34,6) kısmen katılıyorum, 56 kişi (%23,3) katılıyorum, 29 kişi (%12,1) kesinlikle katılıyorum, 4 kişi cevap yok (%1,7), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.11, Grafik 5.11).

**Tablo 5.11. Soru 3**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	18	7,5
<b>Katılmıyorum</b>	50	20,8
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	83	34,3
<b>Katılıyorum</b>	56	23,3
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	29	12,1
<b>Cevap Yok</b>	4	1,7
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.11. Soru 3**

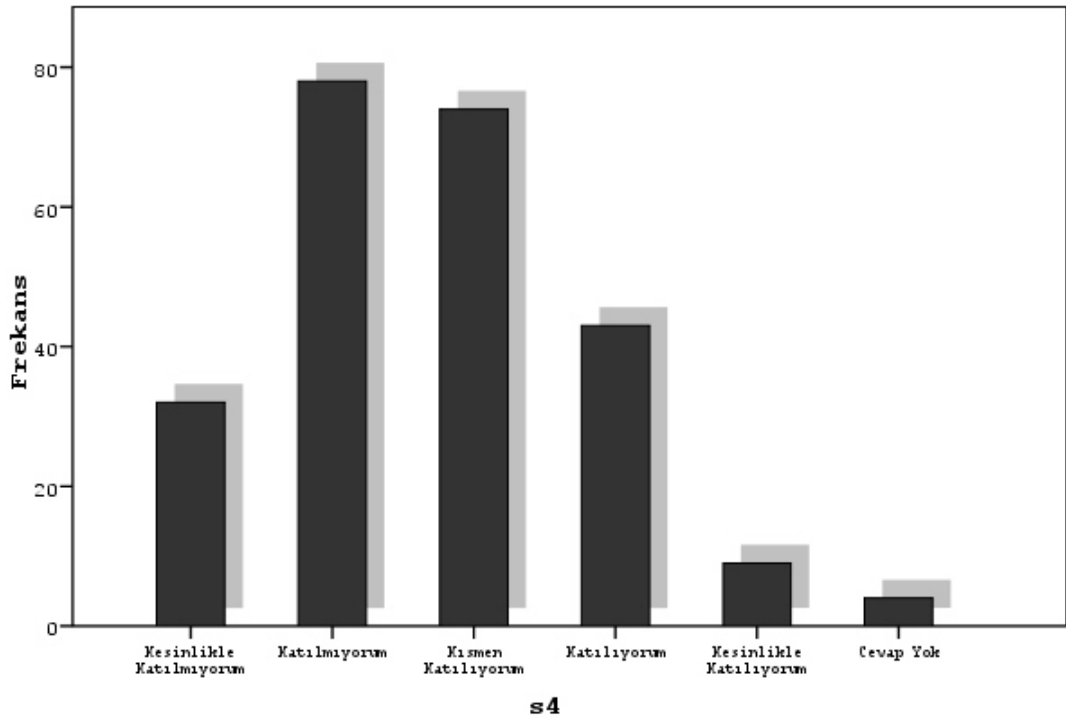


**Soru 4.** “Geçen yıl başıma gelen sinir bozucu olaylarla başa çıkamadığımı hissettim” sorusuna 32 kişi (%13,3) kesinlikle katılmıyorum, 78 kişi (%32,5) katılmıyorum, 74 kişi (%30,8) kısmen katılıyorum, 43 kişi (%17,9) katılıyorum, 9 kişi (%3,8) kesinlikle katılıyorum, 4 kişi cevap yok (%1,7), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.12, Grafik 5.12).

**Tablo 5.12. Soru 4**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	32	13,3
<b>Katılmıyorum</b>	78	32,5
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	74	30,8
<b>Katılıyorum</b>	43	17,9
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	9	3,8
<b>Cevap Yok</b>	4	1,7
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.12. Soru 4**

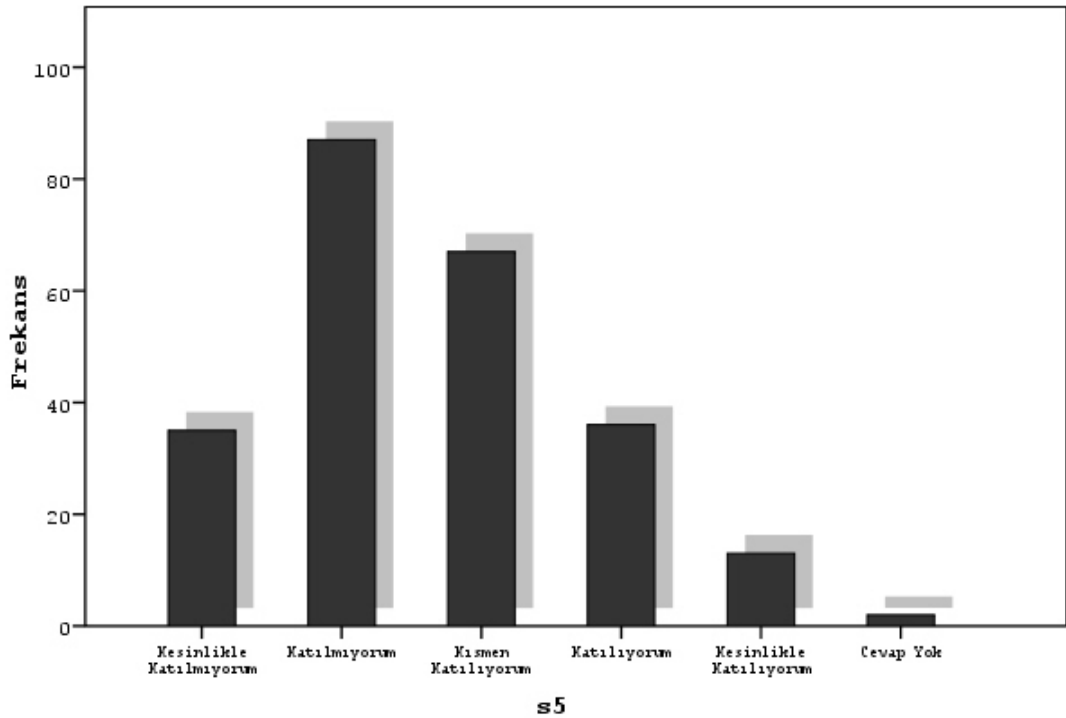


**Soru 5.** “Geçen yıl hayatımda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir şekilde baş edemediğimi hissettim” sorusuna 35 kişi (%14,6) kesinlikle katılmıyorum, 87 kişi (%36,3) katılmıyorum, 67 kişi (%27,9) kısmen katılıyorum, 36 kişi (%15,0) katılıyorum, 13 kişi (%5,4) kesinlikle katılıyorum, 2 kişi cevap yok (%0,8), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.13, Grafik 5.13).

**Tablo 5.13. Soru 5**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	35	14,6
<b>Katılmıyorum</b>	87	36,3
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	67	27,9
<b>Katılıyorum</b>	36	15,0
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	13	5,4
<b>Cevap Yok</b>	2	0,8
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.13. Soru 5**

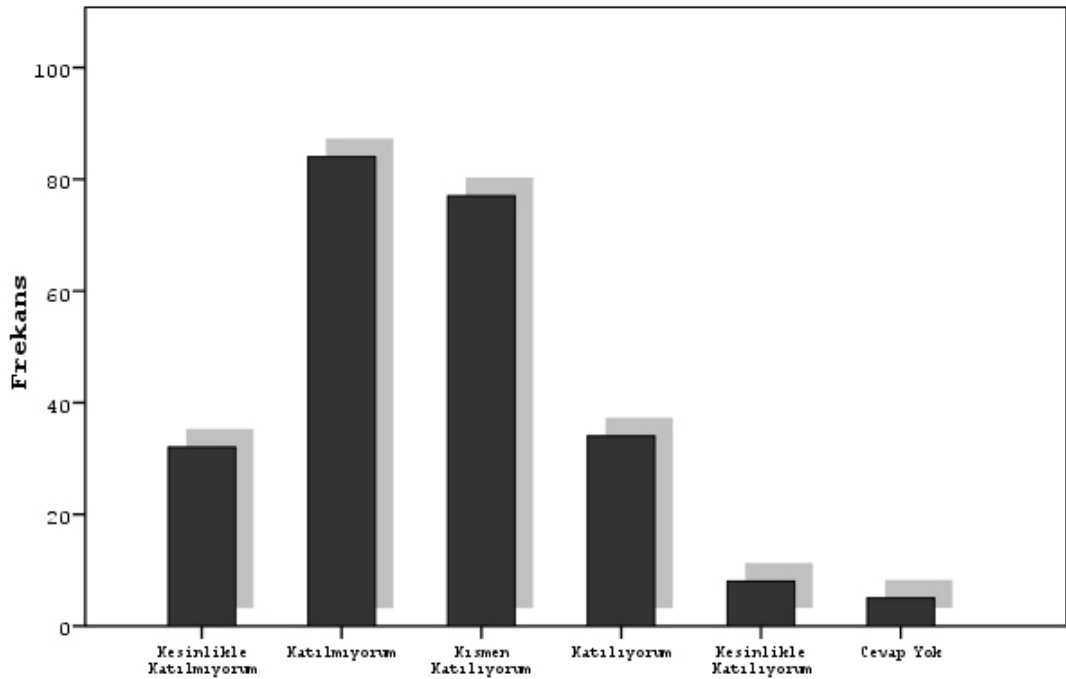


**Soru 6.** “Geçen yıl meydana gelen kişisel sorunlarımla yeterli şekilde baş edemediğimi hissettim” sorusuna 32 kişi (%13,3) kesinlikle katılmıyorum, 84 kişi (%35,0) katılmıyorum, 77 kişi (%32,1) kısmen katılıyorum, 34 kişi (%14,2) katılıyorum, 8 kişi (%2,1) kesinlikle katılıyorum, 5 kişi cevap yok (%2,1), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.14, Grafik 5.14).

**Tablo 5.14. Soru 6**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	32	13,3
<b>Katılmıyorum</b>	84	35
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	77	32,1
<b>Katılıyorum</b>	34	14,2
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	8	3,3
<b>Cevap Yok</b>	5	2,1
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.14. Soru 6**

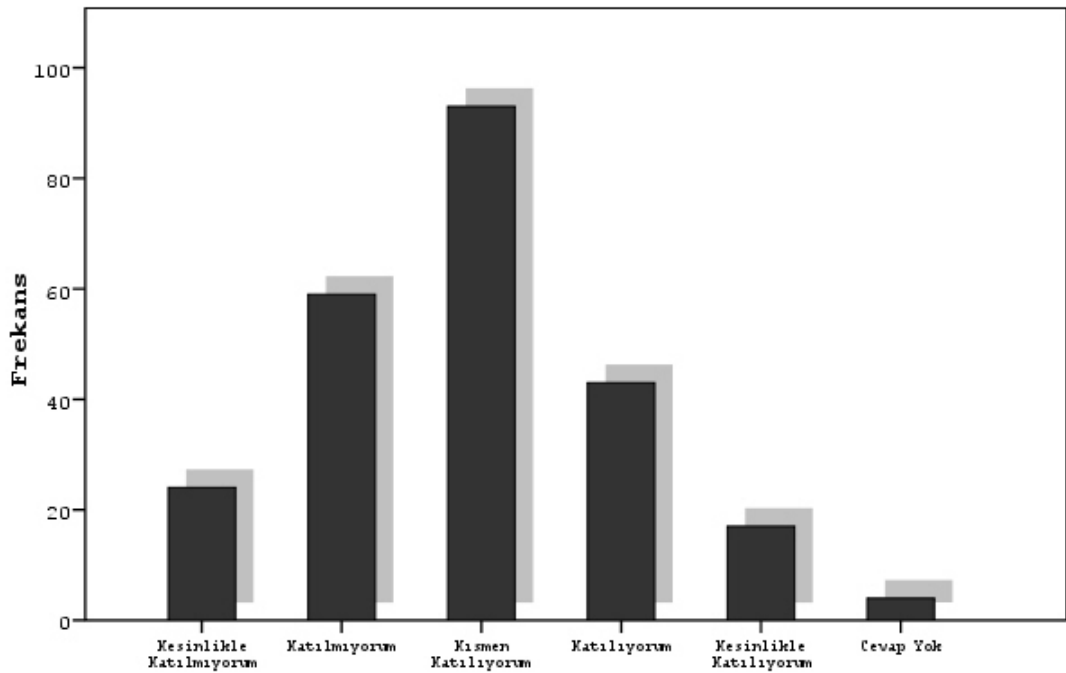


**Soru 7.** “Geçen yıl sıklıkta her şeyin istediğim gibi gerçekleşmediğini hissettim” sorusuna 24 kişi (%10,0) kesinlikle katılmıyorum, 59 kişi (%24,6) katılmıyorum, 93 kişi (%38,8) kısmen katılıyorum, 43 kişi (%17,9) katılıyorum, 17 kişi (%7,1) kesinlikle katılıyorum, 4 kişi cevap yok (%1,7), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.14, Grafik 5.14).

**Tablo 5.15. Soru 7**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	24	10,0
<b>Katılmıyorum</b>	59	24,6
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	93	38,8
<b>Katılıyorum</b>	43	17,9
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	17	7,1
<b>Cevap Yok</b>	4	1,7
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.15. Soru 7**

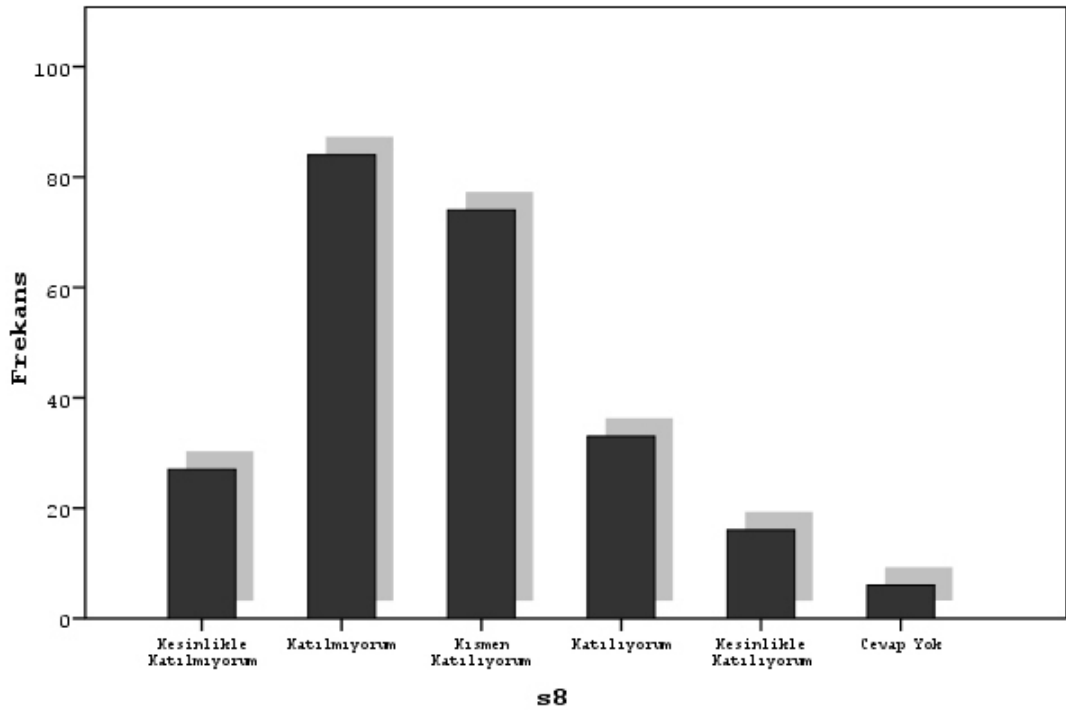


**Soru 8.** “Geçen yıl sıklıkla beni zarar uğratabilecek durumları kontrol edemediğimi hissettim” sorusuna 27 kişi (%11,3) kesinlikle katılmıyorum, 84 kişi (%35,0) katılmıyorum, 74 kişi (%30,8) kısmen katılıyorum, 33 kişi (%13,8) katılıyorum, 16 kişi (%6,7) kesinlikle katılıyorum, 6 kişi cevap yok (%2,5), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.16, Grafik 5.16).

**Tablo 5.16. Soru 8**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	27	11,3
<b>Katılmıyorum</b>	84	35,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	74	30,8
<b>Katılıyorum</b>	33	13,8
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	16	6,7
<b>Cevap Yok</b>	6	2,5
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.16. Soru 8**

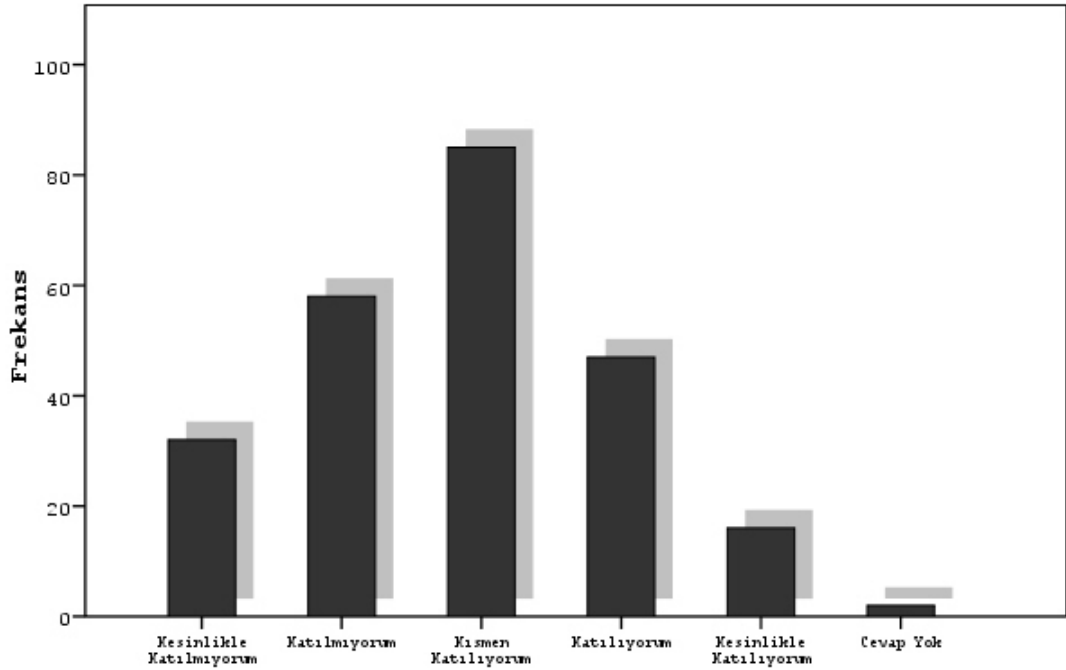


**Soru 9.** “Geçen yıl sıklıkta kendimi her yükün altında eziliyormuş gibi hissettim” sorusuna 32 kişi (%13,3) kesinlikle katılmıyorum, 58 kişi (%24,2) katılmıyorum, 85 kişi (%35,4) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%19,6) katılıyorum, 16 kişi (%6,7) kesinlikle katılıyorum, 2 kişi cevap yok (%0,8), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.17, Grafik 5.17).

**Tablo 5.17. Soru 9**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	32	13,3
<b>Katılmıyorum</b>	58	24,2
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	85	35,4
<b>Katılıyorum</b>	47	19,6
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	16	6,7
<b>Cevap Yok</b>	2	0,8
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.17. Soru 9**



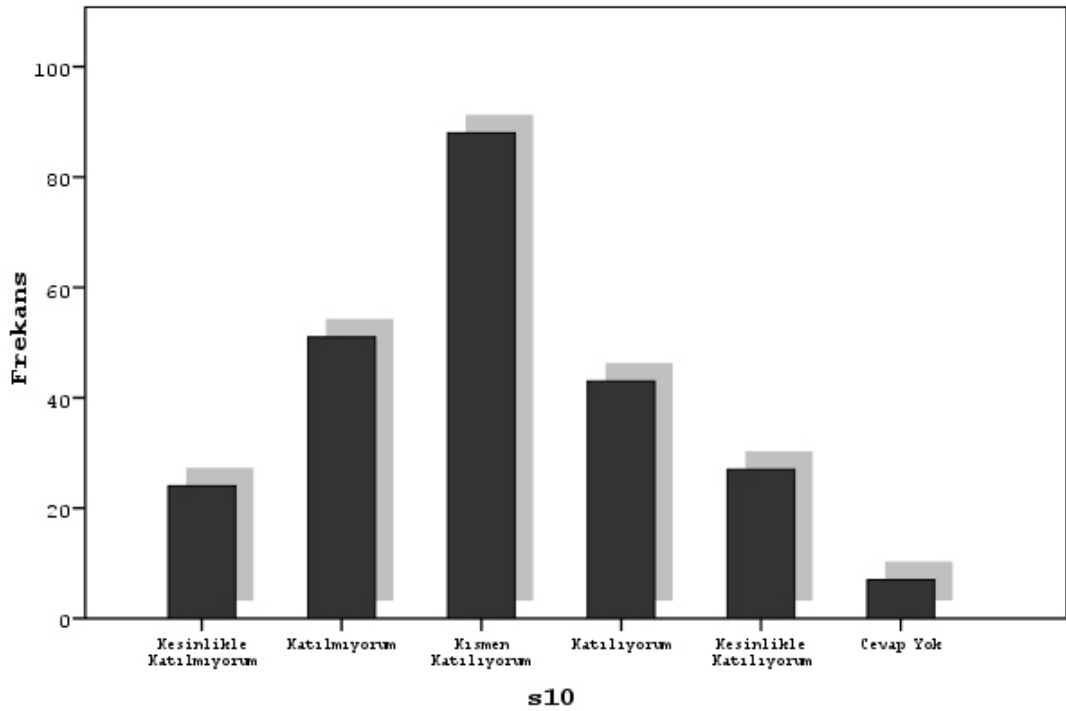


**Soru 10.** “Geçen yıl sıklıkta kontrolüm dışında gerçekleşen olaylardan dolayı kendimi öfkeli hissettim” sorusuna 24 kişi (%10,0) kesinlikle katılmıyorum, 51 kişi (%21,3) katılmıyorum, 88 kişi (%36,7) kısmen katılıyorum, 43 kişi (%17,9) katılıyorum, 27 kişi (%11,3) kesinlikle katılıyorum, 7 kişi cevap yok (%2,9), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.18, Grafik 5.18).

**Tablo 5.18. Soru 10**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	24	10,0
<b>Katılmıyorum</b>	51	21,3
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	88	36,7
<b>Katılıyorum</b>	43	17,9
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	27	11,3
<b>Cevap Yok</b>	7	2,9
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.18. Soru 10**

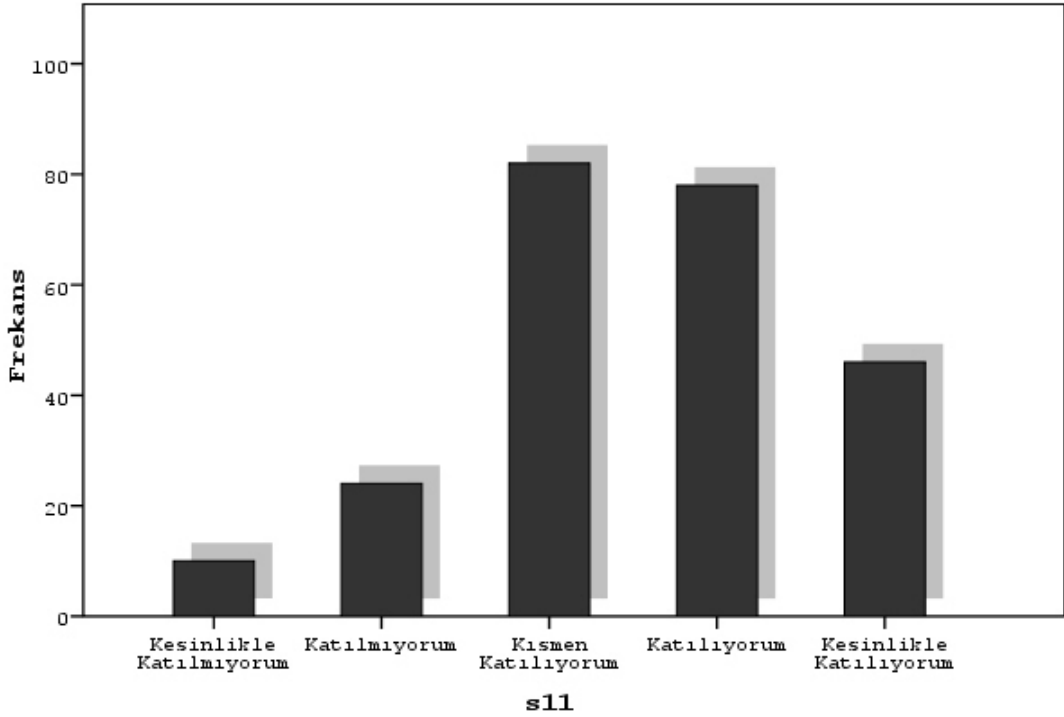


**Soru 11.** “Geçen yıl sıklıkla kendimi başarmak zorunda olduğum şeyleri düşünürken buldum” sorusuna 10 kişi (%4,2) kesinlikle katılmıyorum, 24 kişi (%10,0) katılmıyorum, 82 kişi (%34,2) kısmen katılıyorum, 78 kişi (%32,5) katılıyorum, 46 kişi (%19,2) kesinlikle katılıyorum (Tablo 5.19, Grafik 5.19).

**Tablo 5.19. Soru 11**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	10	4,2
<b>Katılmıyorum</b>	24	10,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	82	34,2
<b>Katılıyorum</b>	78	32,5
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	46	19,2
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.19. Soru 11**

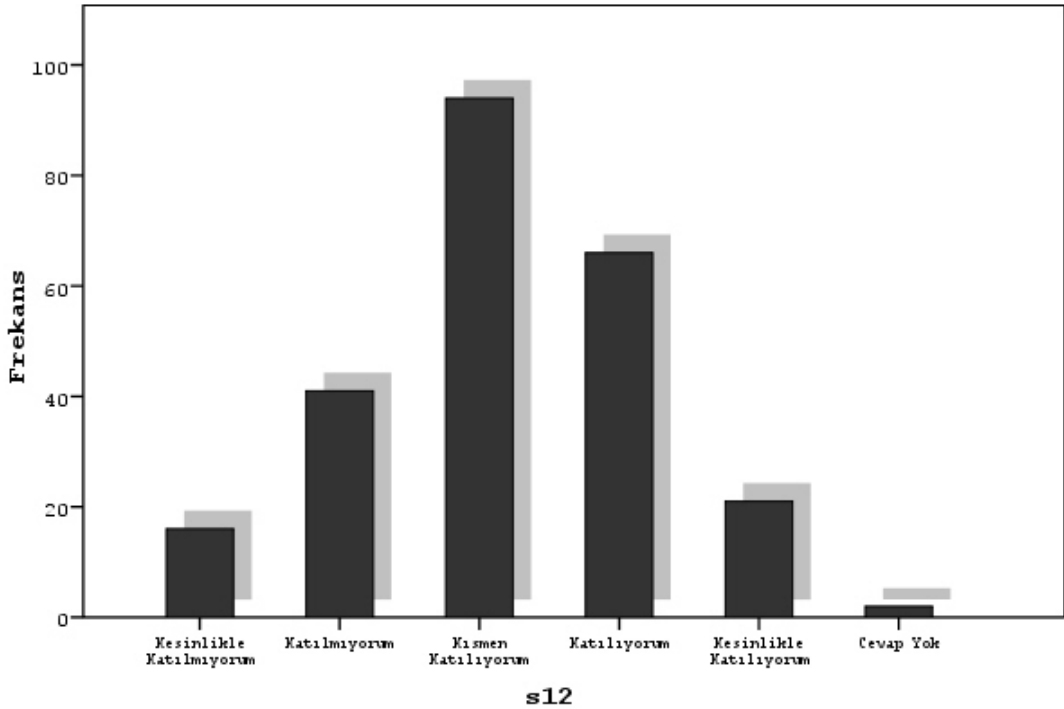


**Soru 12.** “Geçen yıl sıklıkla, vaktimi düzenli şekilde geçirme imkanı bulamadım” sorusuna 16 kişi (%6,7) kesinlikle katılmıyorum, 41 kişi (%14,1) katılmıyorum, 94 kişi (%39,2) kısmen katılıyorum, 66 kişi (%27,5) katılıyorum, 21 kişi (%8,8) kesinlikle katılıyorum, 2 kişi cevap yok (%0,8), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.20, Grafik 5.20).

**Tablo 5.20. Soru 12**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	16	6,7
<b>Katılmıyorum</b>	41	17,1
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	94	39,2
<b>Katılıyorum</b>	66	27,5
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	21	8,8
<b>Cevap Yok</b>	2	0,8
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.20. Soru 12**

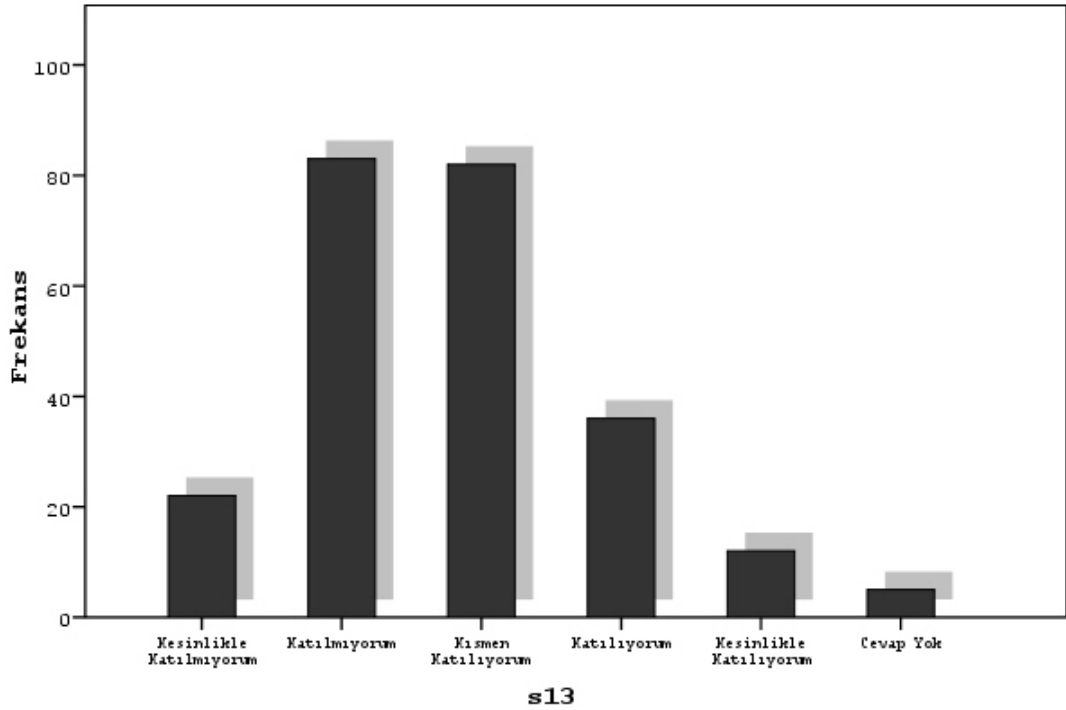


**Soru 13.** “Geçen yıl sıklıkla zorlukların arttığını ve başa çıkamayacağımı düşündüm” sorusuna 22 kişi (%9,2) kesinlikle katılmıyorum, 83 kişi (%34,6) katılmıyorum, 82 kişi (%34,2) kısmen katılıyorum, 36 kişi (%15,0) katılıyorum, 12 kişi (%5,0) kesinlikle katılıyorum, 5 kişi cevap yok (%2,1), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.21, Grafik 5.21).

**Tablo 5.21. Soru 13**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	22	9,2
<b>Katılmıyorum</b>	83	34,6
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	82	34,2
<b>Katılıyorum</b>	36	15,0
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	12	5,0
<b>Cevap Yok</b>	5	2,1
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.21. Soru 13**

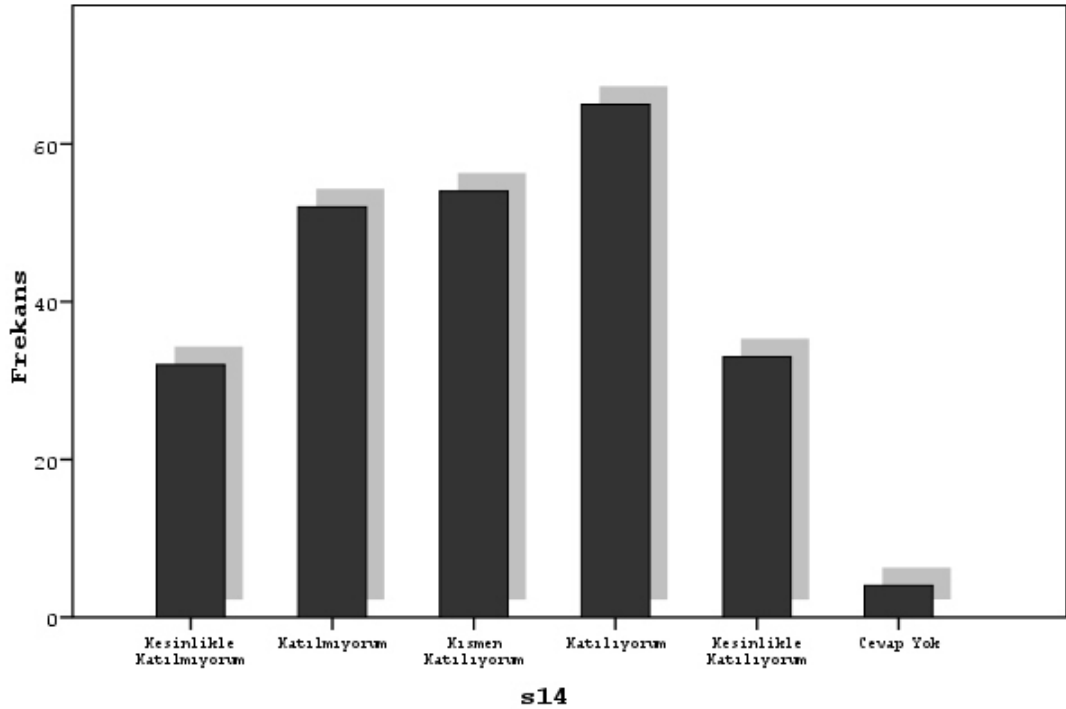


**Soru 14.** “Çalıştığım kurumda iş rolleri belirgin şekilde belirlenmiştir” sorusuna 32 kişi (%13,3) kesinlikle katılmıyorum, 52 kişi (%21,7) katılmıyorum, 54 kişi (%22,5) kısmen katılıyorum, 65 kişi (%27,1) katılıyorum, 33 kişi (%13,8) kesinlikle katılıyorum, 4 kişi cevap yok (%1,7), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.22, Grafik 5.22).

**Tablo 5.22. Soru 14**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	32	13,3
<b>Katılmıyorum</b>	52	21,7
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	54	22,5
<b>Katılıyorum</b>	65	27,1
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	33	13,8
<b>Cevap Yok</b>	4	1,7
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.22. Soru 14**

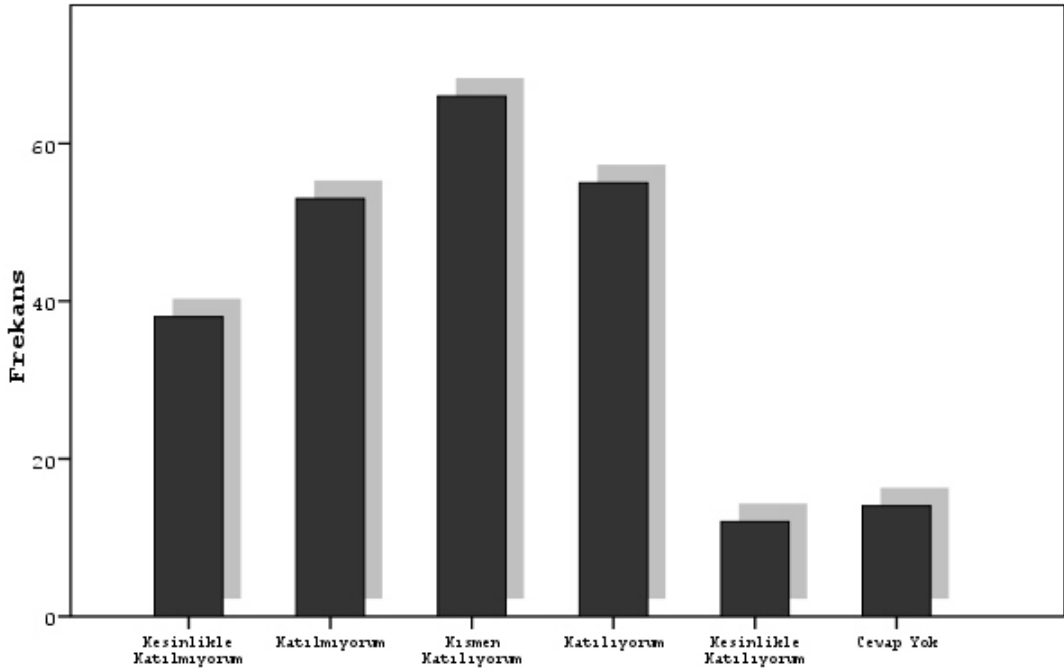


**Soru 15.** “Çalıştığım kurumda destekleyici liderlik tarzı uygulanmaktadır” sorusuna 38 kişi (%15,8) kesinlikle katılmıyorum, 53 kişi (%22,1) katılmıyorum, 66 kişi (%27,5) kısmen katılıyorum, 55 kişi (%22,9) katılıyorum, 12 kişi (%5,0) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi cevap yok (%5,8), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.23, Grafik 5.23).

**Tablo 5.23. Soru 15**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	38	15,8
<b>Katılmıyorum</b>	53	22,1
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	66	27,5
<b>Katılıyorum</b>	55	22,9
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	12	5,0
<b>Cevap Yok</b>	14	5,8
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.23. Soru 15**

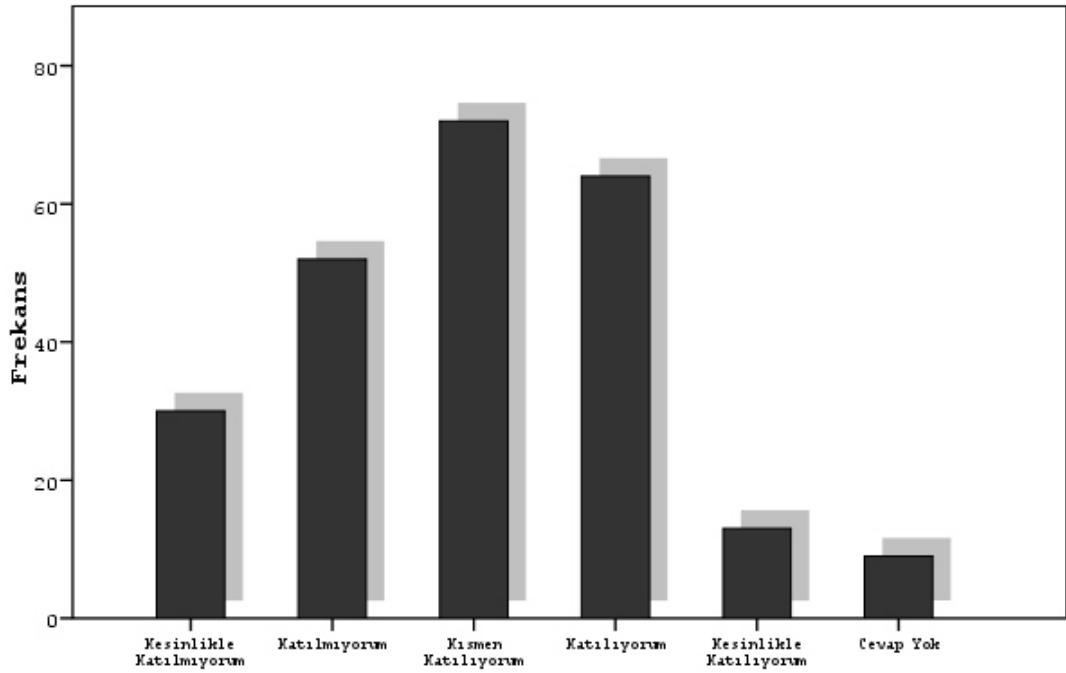


**Soru 16.** “Çalıştığım kurumda bize kendi kendimizi yönetme imkanı tanıyorlar” sorusuna 30 kişi (%12,5) kesinlikle katılmıyorum, 52 kişi (%21,7) katılmıyorum, 72 kişi (%30,0) kısmen katılıyorum, 64 kişi (%26,7) katılıyorum, 13 kişi (%5,4) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi cevap yok (%3,8), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.24, Grafik 5.24).

**Tablo 5.24. Soru 16**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	30	12,5
<b>Katılmıyorum</b>	52	21,7
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	72	30,0
<b>Katılıyorum</b>	64	26,7
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	13	5,4
<b>Cevap Yok</b>	9	3,8
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.24. Soru 16**

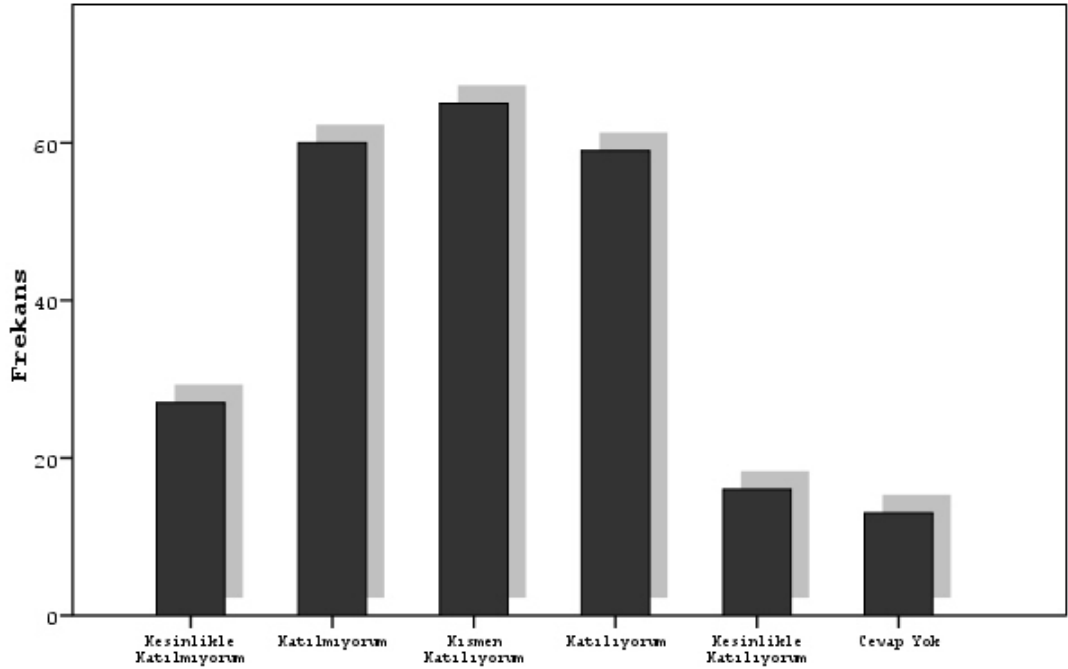


**Soru 17.** “Çalıştığım kurumda yönetim esnek davranış tarzlarını kullanmaktadır” sorusuna 27 kişi (%11,3) kesinlikle katılmıyorum, 60 kişi (%25,0) katılmıyorum, 65 kişi (%27,1) kısmen katılıyorum, 59 kişi (%24,6) katılıyorum, 16 kişi (%6,7) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi cevap yok (%5,4), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.25, Grafik 5.25).

**Tablo 5.25. Soru 17**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	27	11,3
<b>Katılmıyorum</b>	60	25,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	65	27,1
<b>Katılıyorum</b>	59	24,6
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	16	6,7
<b>Cevap Yok</b>	13	5,4
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.25. Soru 17**



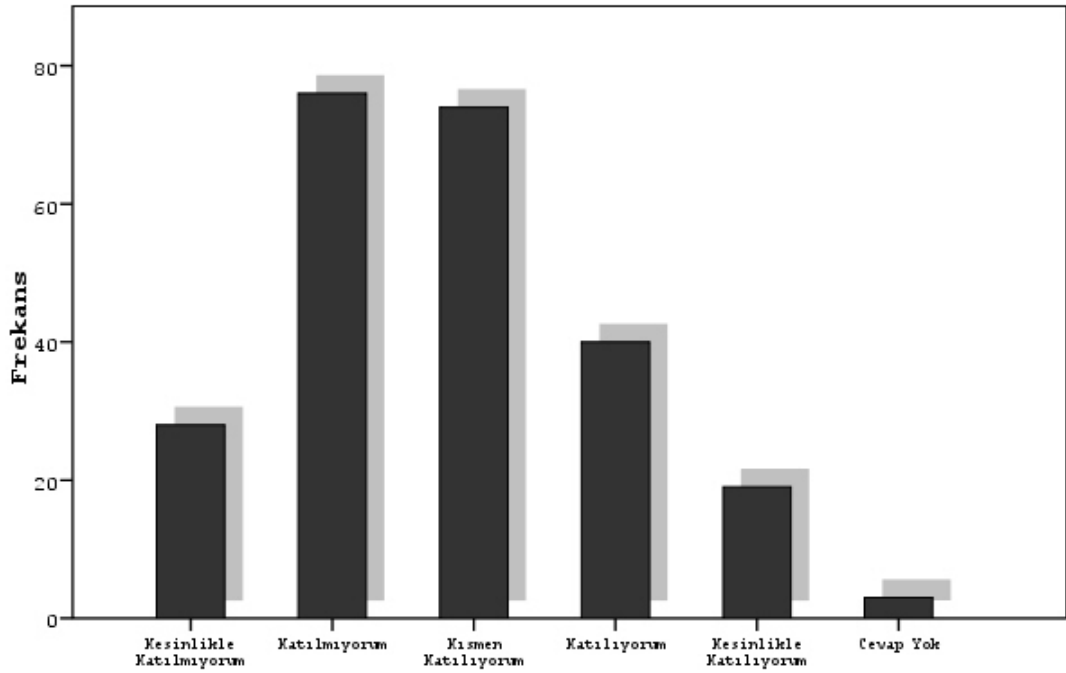


**Soru 18.** “Çalıştığım kurumda takım çalışması kullanılmaktadır” sorusuna 28 kişi (%11,7) kesinlikle katılmıyorum, 76 kişi (%31,7) katılmıyorum, 74 kişi (%30,8) kısmen katılıyorum, 40 kişi (%16,7) katılıyorum, 19 kişi (%7,9) kesinlikle katılıyorum, 3 kişi cevap yok (%1,3), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.26, Grafik 5.26).

**Tablo 5.26. Soru 18**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	28	11,7
<b>Katılmıyorum</b>	76	31,7
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	74	30,8
<b>Katılıyorum</b>	40	16,7
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	19	7,9
<b>Cevap Yok</b>	3	1,3
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.26. Soru 18**



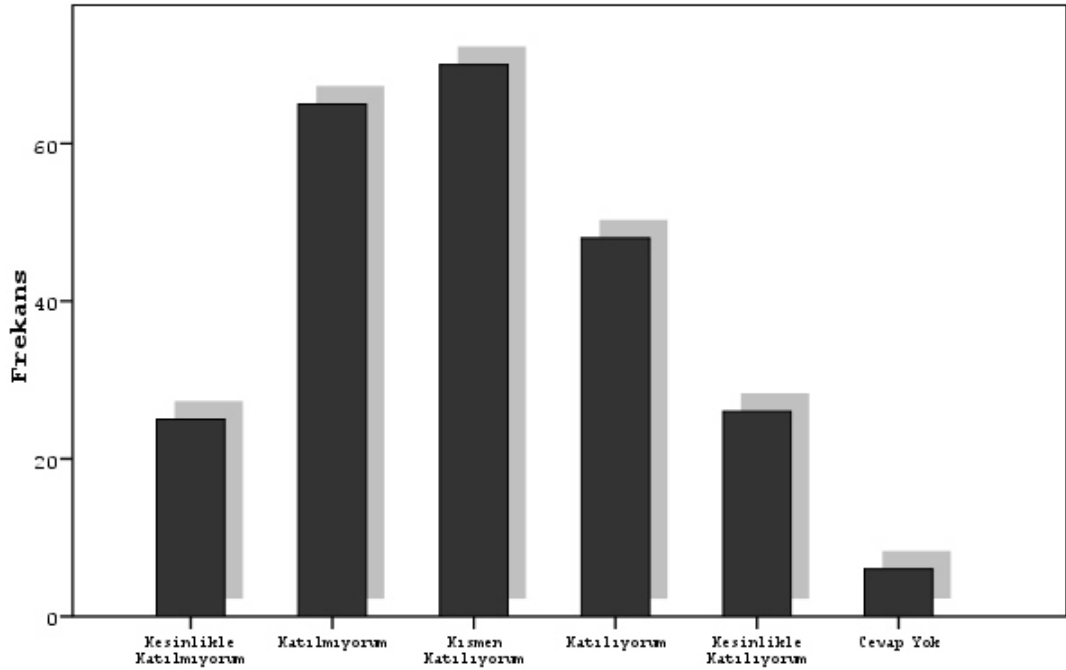
s18

**Soru 19.** “Çalıştığım kurumda takım çalışması desteklenmektedir” sorusuna 25 kişi (%10,4) kesinlikle katılmıyorum, 65 kişi (%27,1) katılmıyorum, 70 kişi (%29,2) kısmen katılıyorum, 48 kişi (%20,0) katılıyorum, 26 kişi (%10,8) kesinlikle katılıyorum, 6 kişi cevap yok (%2,5), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.27, Grafik 5.27).

**Tablo 5.27. Soru 19**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	25	10,4
<b>Katılmıyorum</b>	65	27,1
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	70	29,2
<b>Katılıyorum</b>	48	20,0
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	26	10,8
<b>Cevap Yok</b>	6	2,5
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.27. Soru 19**

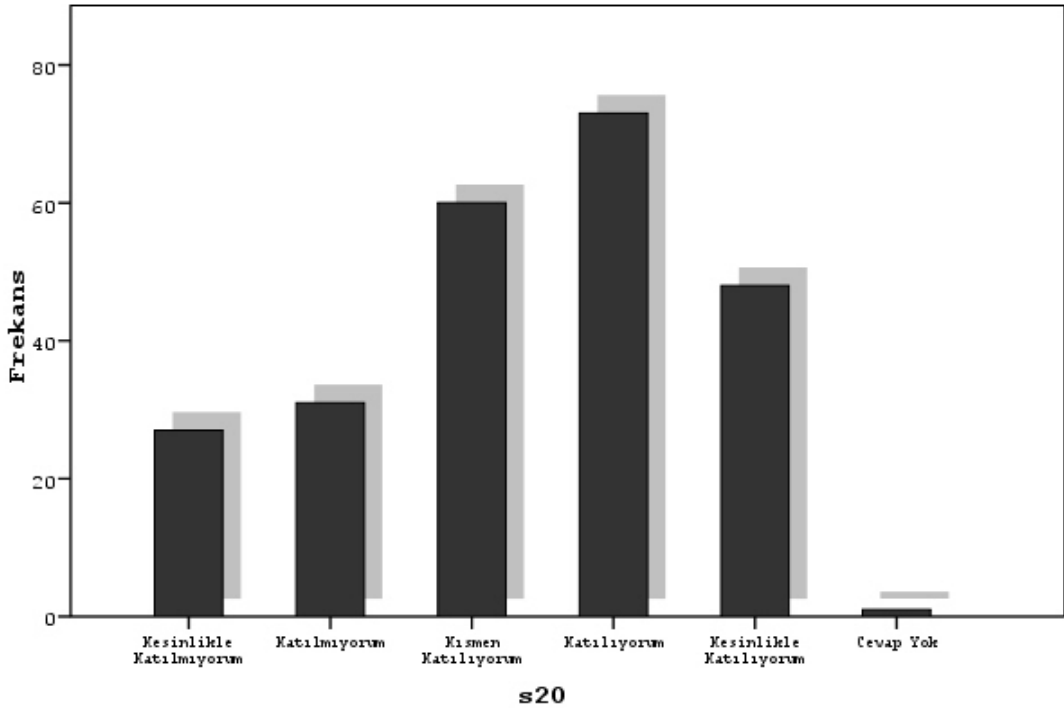


**Soru 20.** “Çalıştığım kurumda kariyerimi geliştirme imkanım vardır” sorusuna 27 kişi (%11,3) kesinlikle katılmıyorum, 31 kişi (%12,9) katılmıyorum, 60 kişi (%25,0) kısmen katılıyorum, 73 kişi (%30,4) katılıyorum, 48 kişi (%20,0) kesinlikle katılıyorum, 1 kişi cevap yok (%0,4), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.28, Grafik 5.28).

**Tablo 5.28. Soru 20**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	27	11,3
<b>Katılmıyorum</b>	31	12,9
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	60	25,0
<b>Katılıyorum</b>	73	30,4
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	48	20,0
<b>Cevap Yok</b>	1	0,4
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.28. Soru 20**

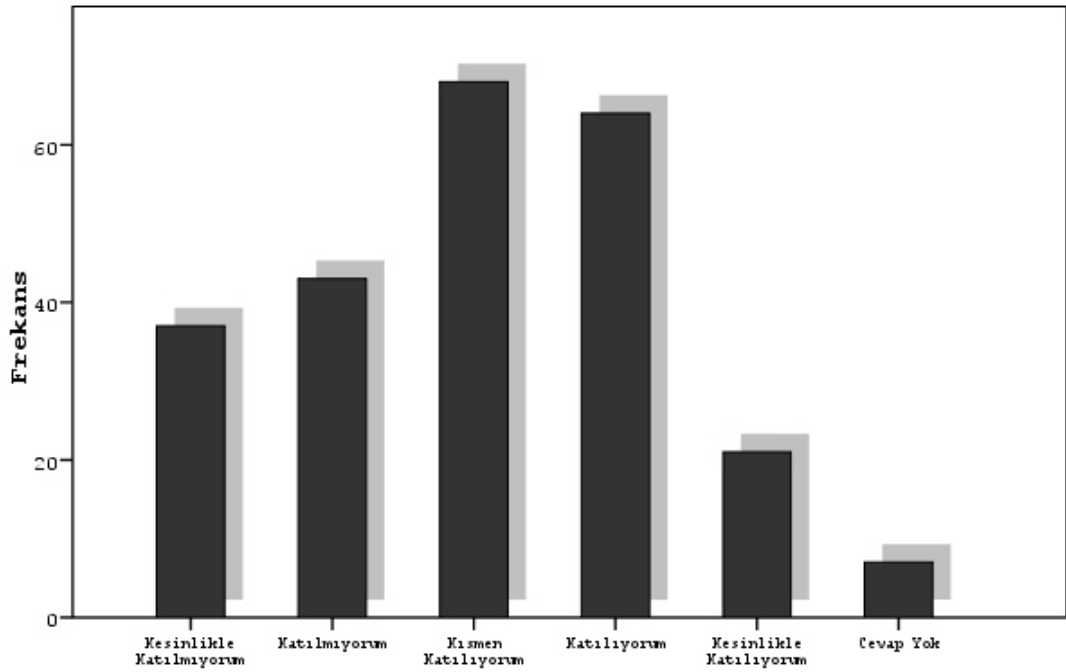


**Soru 21.** “Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi adaletli şekilde yapılmaktadır” sorusuna 37 kişi (%15,4) kesinlikle katılmıyorum, 43 kişi (%17,9) katılmıyorum, 68 kişi (%28,3) kısmen katılıyorum, 64 kişi (%26,7) katılıyorum, 21 kişi (%8,8) kesinlikle katılıyorum, 7 kişi cevap yok (%2,9), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.29, Grafik 5.29).

**Tablo 5.29. Soru 21**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	37	15,4
<b>Katılmıyorum</b>	43	17,9
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	68	28,3
<b>Katılıyorum</b>	64	26,7
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	21	8,8
<b>Cevap Yok</b>	7	2,9
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.29. Soru 21**



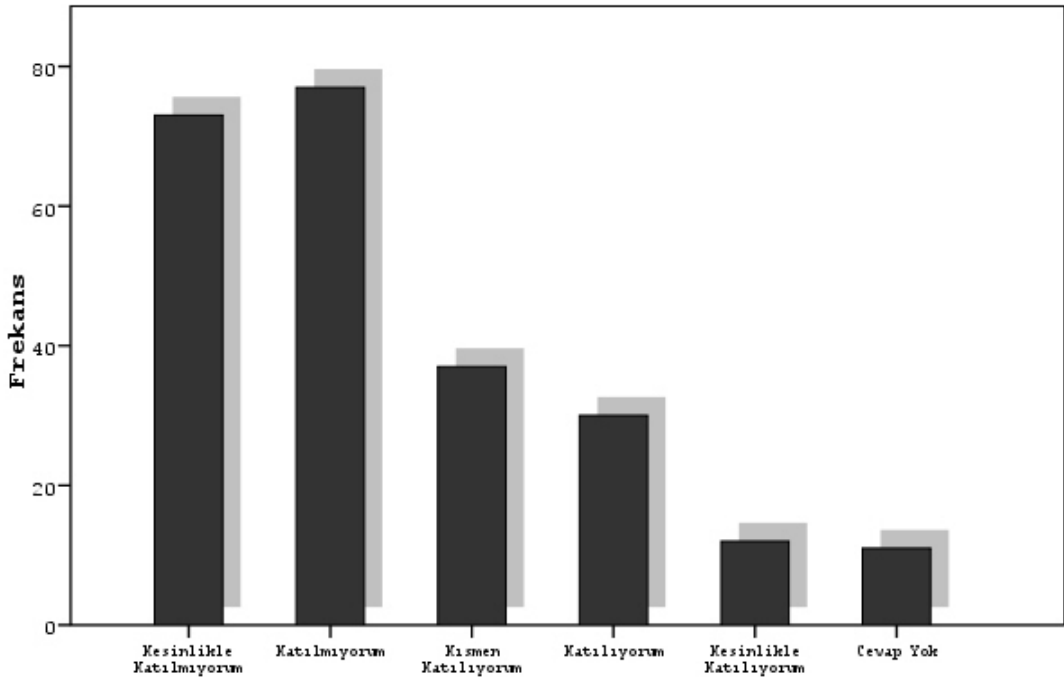
s21

**Soru 22.** “Çalıştığım kurumda performansa göre bir ücretlendirme uygulanmaktadır” sorusuna 73 kişi (%30,4) kesinlikle katılmıyorum, 77 kişi (%32,1) katılmıyorum, 37 kişi (%15,4) kısmen katılıyorum, 30 kişi (%12,5) katılıyorum, 12 kişi (%5,0) kesinlikle katılıyorum, 11 kişi cevap yok (%4,6) şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.30, Grafik 5.30).

**Tablo 5.30. Soru 22**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	73	30,4
<b>Katılmıyorum</b>	77	32,1
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	37	15,4
<b>Katılıyorum</b>	30	12,5
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	12	5,0
<b>Cevap Yok</b>	11	4,6
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.30. Soru 22**

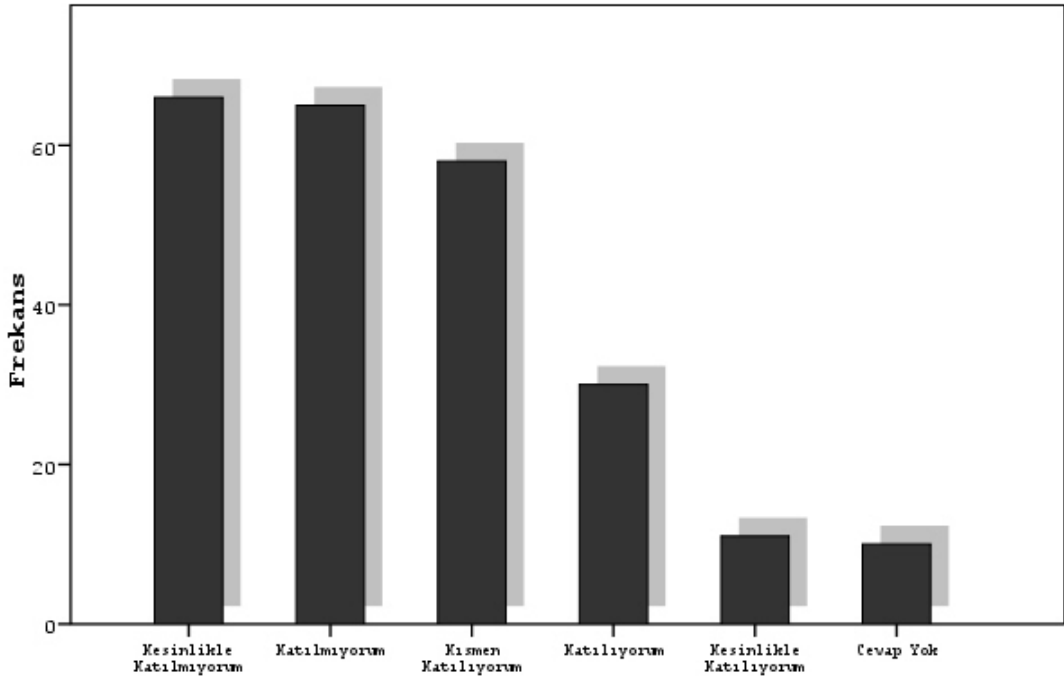


**Soru 23.** “Çalıştığım kurumda maddi ödüllendirmeler vardır” sorusuna 66 kişi (%27,5) kesinlikle katılmıyorum, 65 kişi (%27,1) katılmıyorum, 58 kişi (%24,2) kısmen katılıyorum, 30 kişi (%12,5) katılıyorum, 11 kişi (%4,6) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi cevap yok (%4,2), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.31, Grafik 5.31).

**Tablo 5.31. Soru 23**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	66	27,5
<b>Katılmıyorum</b>	65	27,1
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	58	24,2
<b>Katılıyorum</b>	30	12,5
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	11	4,6
<b>Cevap Yok</b>	10	4,2
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.31. Soru 23**

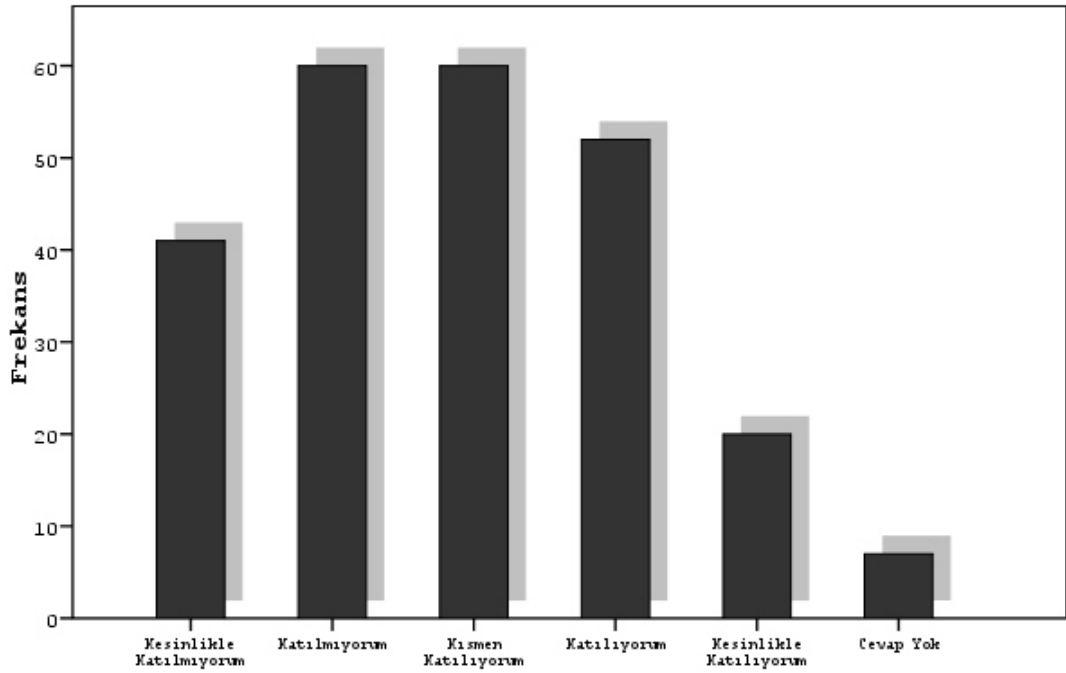


**Soru 24.** “Çalıştığım kurumda manevi ödüllendirmeler vardır” sorusuna 41 kişi (%17,1) kesinlikle katılmıyorum, 60 kişi (%25,0) katılmıyorum, 60 kişi (%25,0) kısmen katılıyorum, 52 kişi (%21,7) katılıyorum, 20 kişi (%8,3) kesinlikle katılıyorum, 7 kişi cevap yok (%2,9), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.32, Grafik 5.32).

**Tablo 5.32. Soru 24**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	41	17,1
<b>Katılmıyorum</b>	60	25,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	60	25,0
<b>Katılıyorum</b>	52	21,7
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	20	8,3
<b>Cevap Yok</b>	7	2,9
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.32. Soru 24**



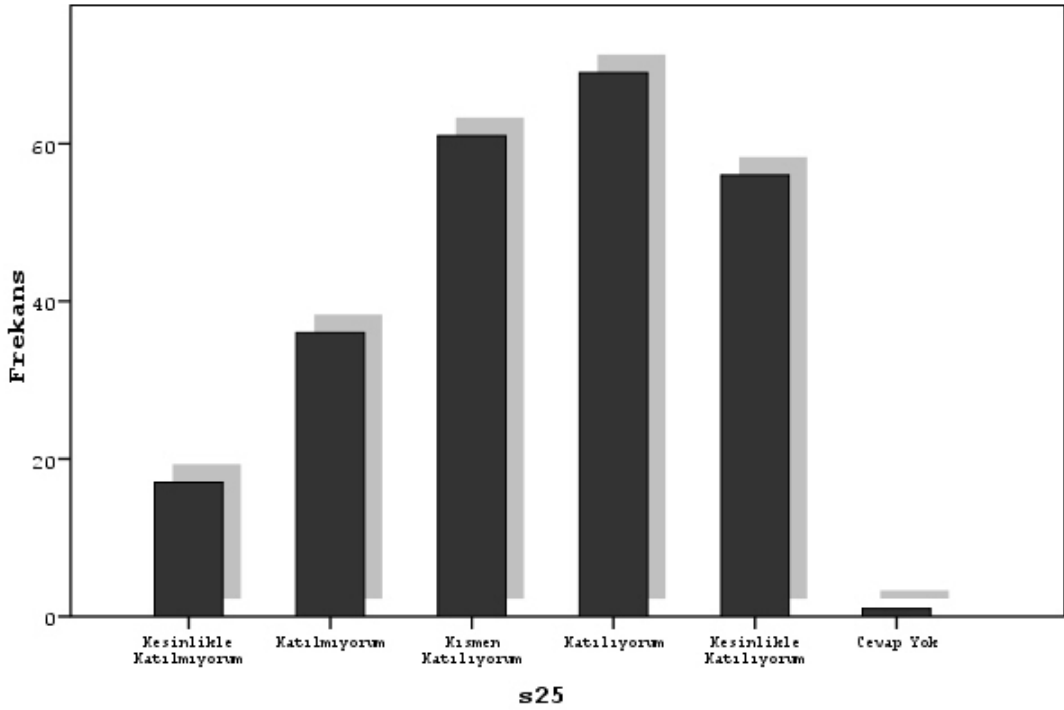
s24

**Soru 25.** “Çalıştığım kurum toplum açısından saygın bir konuma sahiptir” sorusuna 17 kişi (%7,1) kesinlikle katılmıyorum, 36 kişi (%15,0) katılmıyorum, 61 kişi (%25,4) kısmen katılıyorum, 69 kişi (%28,8) katılıyorum, 56 kişi (%23,3) kesinlikle katılıyorum, 1 kişi cevap yok (%0,4), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.33, Grafik 5.33).

**Tablo 5.33. Soru 25**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	17	7,1
<b>Katılmıyorum</b>	36	15,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	61	25,4
<b>Katılıyorum</b>	69	28,8
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	56	23,3
<b>Cevap Yok</b>	1	0,4
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.33. Soru 25**



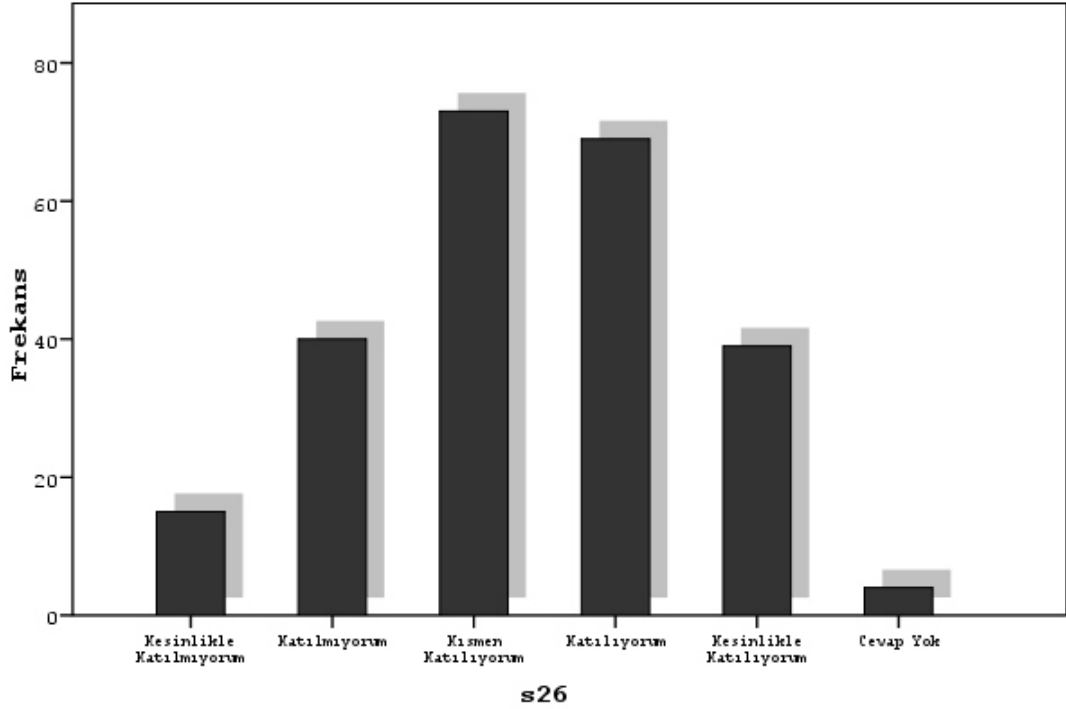


**Soru 26.** “Çalıştığım kurum nedeniyle üst seviyede bir sosyal statüde bulunmaktayım” sorusuna 15 kişi (%6,3) kesinlikle katılmıyorum, 40 kişi (%16,7) katılmıyorum, 73 kişi (%30,4) kısmen katılıyorum, 69 kişi (%28,8) katılıyorum, 39 kişi (%16,3) kesinlikle katılıyorum, 4 kişi cevap yok (%1,7), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.34, Grafik 5.34).

**Tablo 5.34. Soru 26**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	15	6,3
<b>Katılmıyorum</b>	40	16,7
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	73	30,4
<b>Katılıyorum</b>	69	28,8
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	39	16,3
<b>Cevap Yok</b>	4	1,7
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.34. Soru 26**

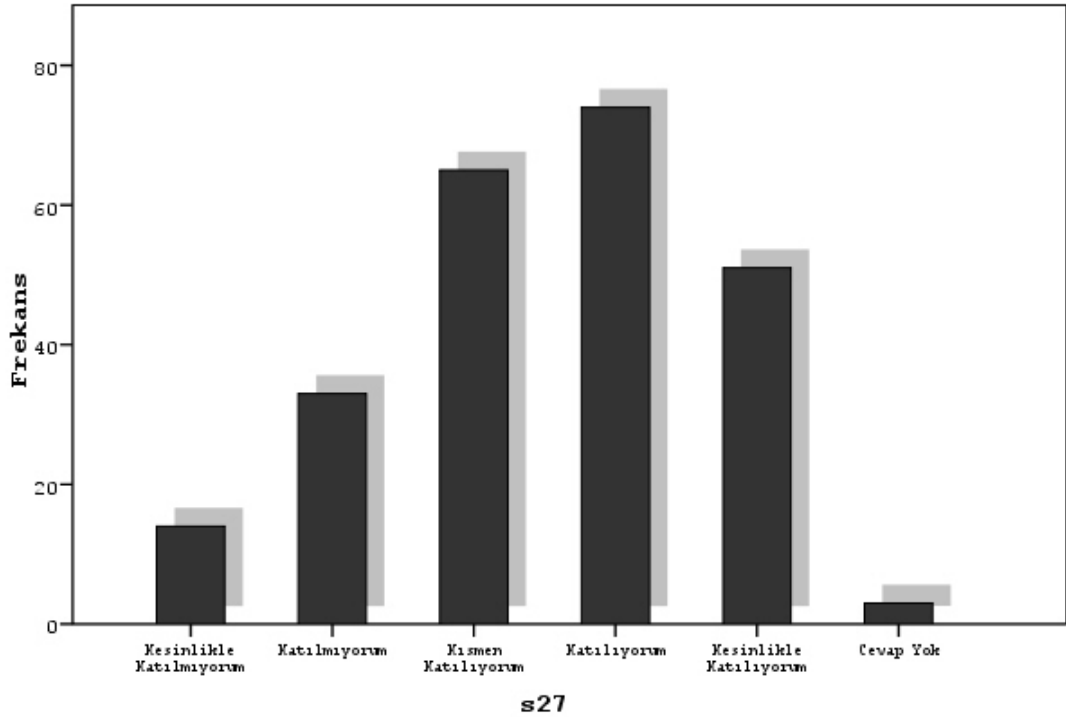


**Soru 27.** “Çalıştığım kurumda bilgimi ve kültürümü artırma imkanım bulunmaktadır” sorusuna 14 kişi (%5,8) kesinlikle katılmıyorum, 33 kişi (%13,8) katılmıyorum, 65 kişi (%27,1) kısmen katılıyorum, 74 kişi (%30,8) katılıyorum, 51 kişi (%21,3) kesinlikle katılıyorum, 3 kişi cevap yok (%1,3), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.35, Grafik 5.35).

**Tablo 5.35. Soru 27**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	14	5,8
<b>Katılmıyorum</b>	33	13,8
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	65	27,1
<b>Katılıyorum</b>	74	30,8
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	51	21,3
<b>Cevap Yok</b>	3	1,3
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.35. Soru 27**

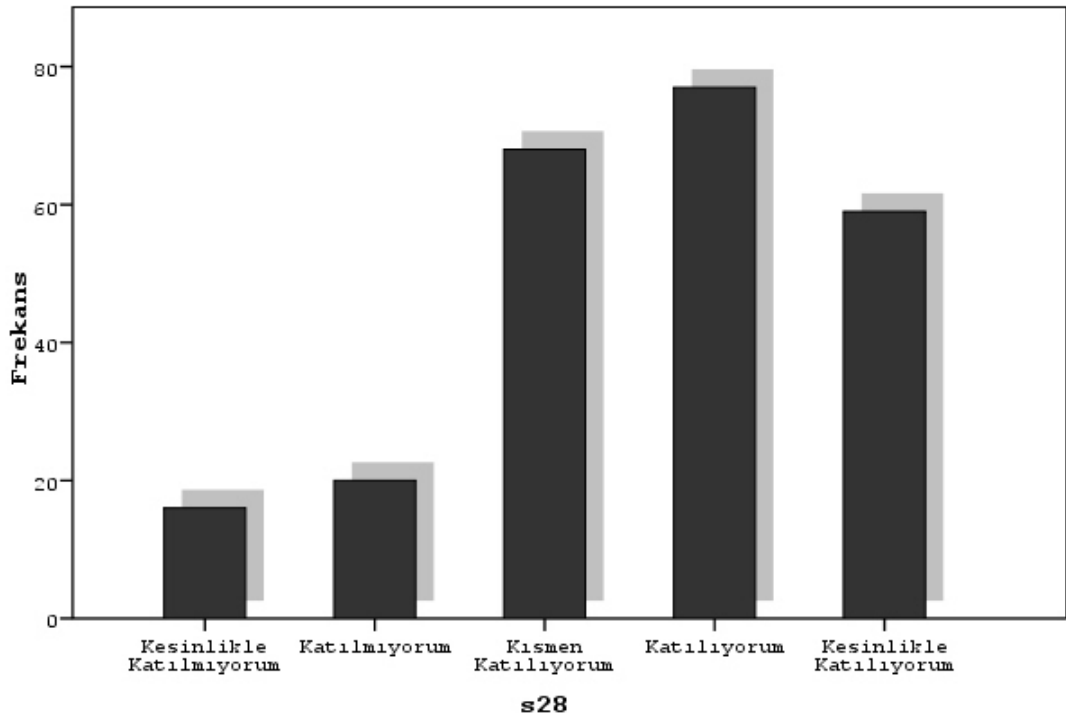


**Soru 28.** “Çalıştığım kurum topluma ve bilime fayda sağlamaktadır” sorusuna 16 kişi (%6,7) kesinlikle katılmıyorum, 20 kişi (%8,3) katılmıyorum, 68 kişi (%28,3) kısmen katılıyorum, 77 kişi (%32,1) katılıyorum, 59 kişi (%24,6) kesinlikle katılıyorum, şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.36, Grafik 5.36).

**Tablo 5.36. Soru 28**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	16	6,7
<b>Katılmıyorum</b>	20	8,3
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	68	28,3
<b>Katılıyorum</b>	77	32,1
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	59	24,6
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.36. Soru 28**

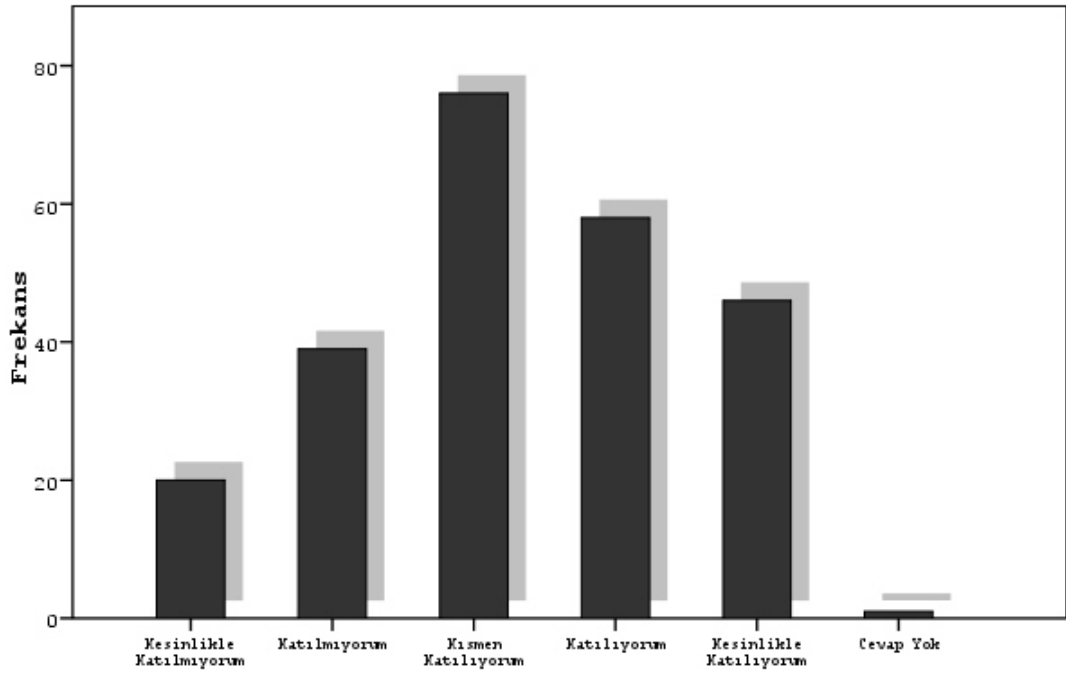


**Soru 29.** “Çalıştığım kurumda konferans ve seminer gibi etkinlikler sıklıkla yapılmaktadır” sorusuna 20 kişi (%8,3) kesinlikle katılmıyorum, 39 kişi (%16,3) katılmıyorum, 76 kişi (%31,7) kısmen katılıyorum, 58 kişi (%24,2) katılıyorum, 46 kişi (%19,2) kesinlikle katılıyorum, 1 kişi cevap yok (%0,4), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.37, Grafik 5.37).

**Tablo 5.37. Soru 29**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	20	8,3
<b>Katılmıyorum</b>	39	16,3
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	76	31,7
<b>Katılıyorum</b>	58	24,2
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	46	19,2
<b>Cevap Yok</b>	1	0,4
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.37. Soru 29**

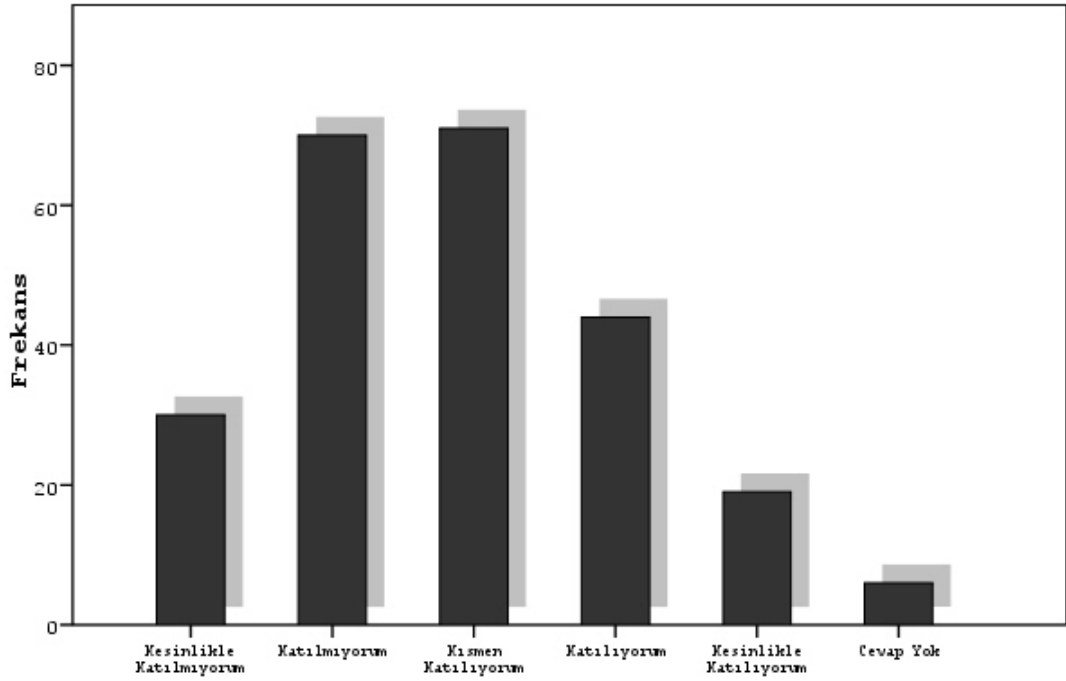


**Soru 30.** “Çalıştığım kurum akademik yayınlar açısından üst sıralarda yer almaktadır” sorusuna 30 kişi (%12,5) kesinlikle katılmıyorum, 70 kişi (%29,2) katılmıyorum, 71 kişi (%29,6) kısmen katılıyorum, 44 kişi (%18,3) katılıyorum, 19 kişi (%7,9) kesinlikle katılıyorum, 6 kişi cevap yok (%2,5), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.38, Grafik 5.38).

**Tablo 5.38. Soru 30**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	30	12,5
<b>Katılmıyorum</b>	70	29,2
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	71	29,6
<b>Katılıyorum</b>	44	18,3
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	19	7,9
<b>Cevap Yok</b>	6	2,5
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.38. Soru 30**

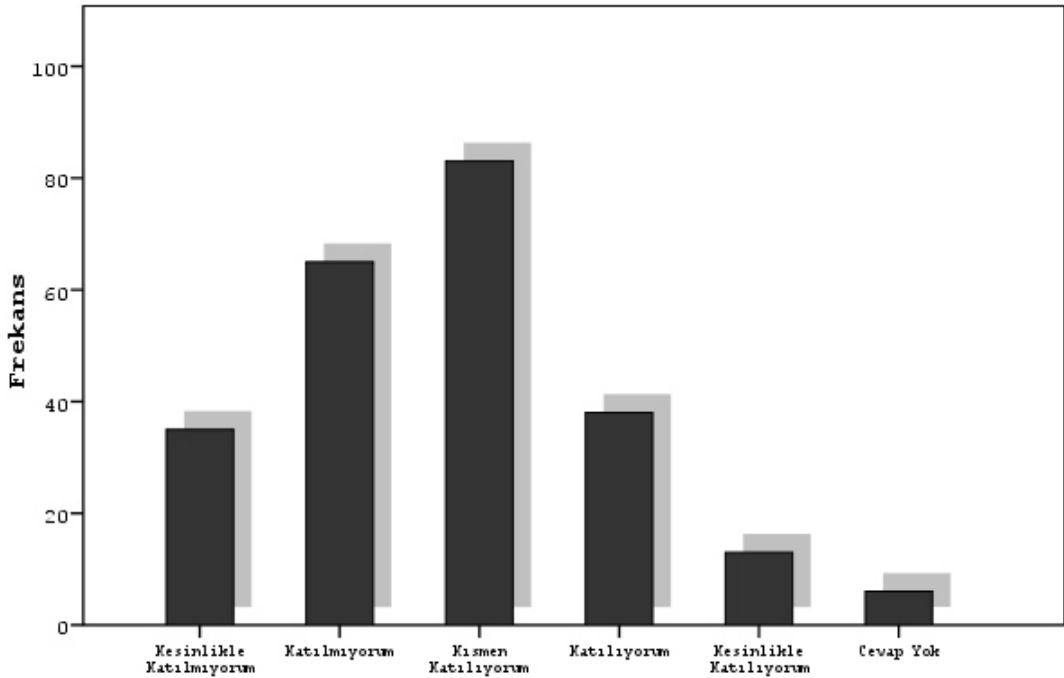


**Soru 31.** “Çalıştığım kurumdaki öğrenciler bilgiye aç ve isteklidirler” sorusuna 35 kişi (%14,6) kesinlikle katılmıyorum, 65 kişi (%27,1) katılmıyorum, 83 kişi (%34,6) kısmen katılıyorum, 38 kişi (%15,8) katılıyorum, 13 kişi (%5,4) kesinlikle katılıyorum, 6 kişi cevap yok (%2,5), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.39, Grafik 5.39).

**Tablo 5.39. Soru 31**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	35	14,6
<b>Katılmıyorum</b>	65	27,1
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	83	34,6
<b>Katılıyorum</b>	38	15,8
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	13	5,4
<b>Cevap Yok</b>	6	2,5
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.39. Soru 31**

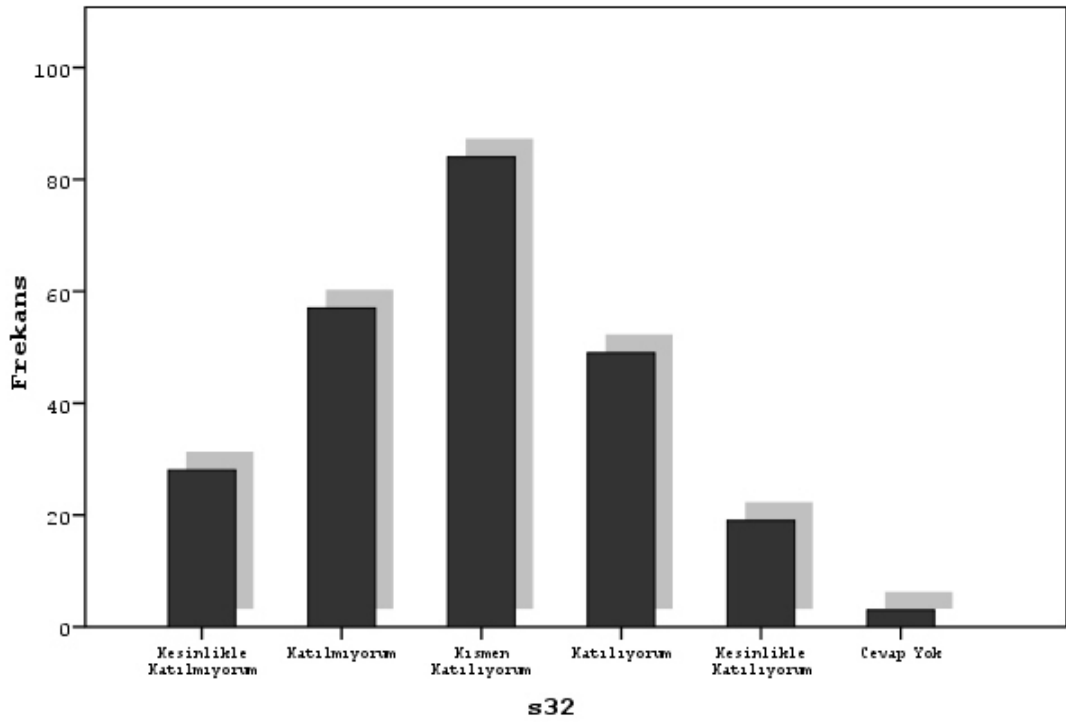


**Soru 32.** “Çalıştığım kurumda iş yükü normaldir” sorusuna 28 kişi (%11,7) kesinlikle katılmıyorum, 57 kişi (%23,8) katılmıyorum, 84 kişi (%35,0) kısmen katılıyorum, 49 kişi (%20,4) katılıyorum, 19 kişi (%7,9) kesinlikle katılıyorum, 3 kişi cevap yok (%1,3), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.40, Grafik 5.40).

**Tablo 5.40. Soru 32**

	FREKANS	YÜZDE
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	28	11,7
<b>Katılmıyorum</b>	57	23,8
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	84	35,0
<b>Katılıyorum</b>	49	20,4
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	19	7,9
<b>Cevap Yok</b>	3	1,3
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.40. Soru 32**

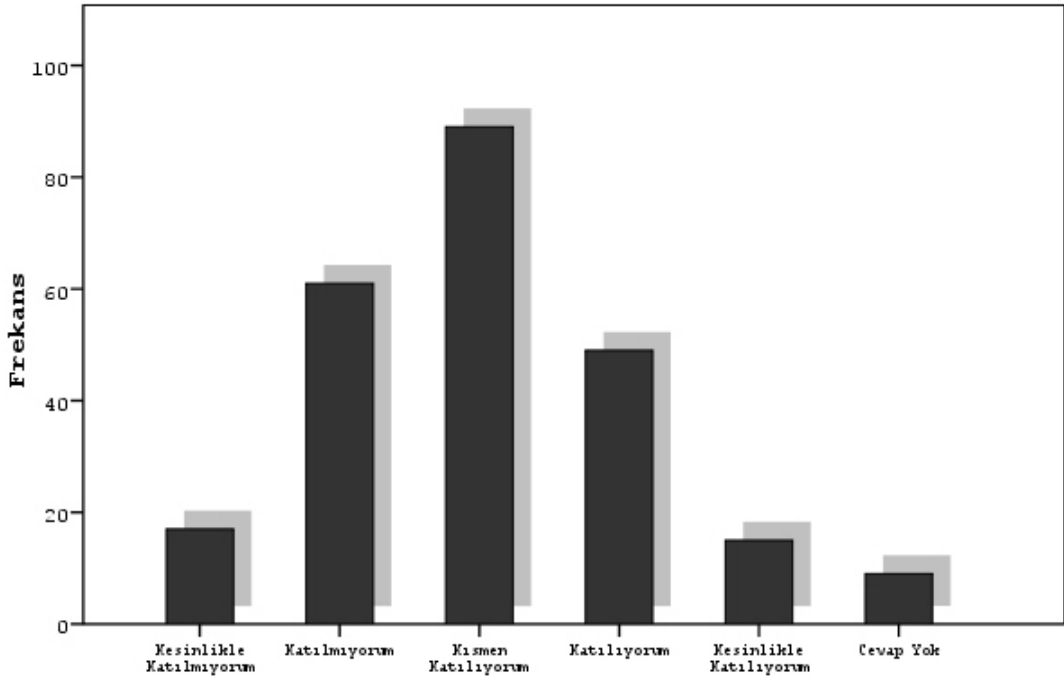


**Soru 33.** “Çalıştığım kurumda iletişimdeki geri bildirim olanakları mevcuttur” sorusuna 17 kişi (%7,1) kesinlikle katılmıyorum, 61 kişi (%25,4) katılmıyorum, 89 kişi (%37,1) kısmen katılıyorum, 49 kişi (%20,4) katılıyorum, 15 kişi (%6,3) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi cevap yok (%3,8), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.41, Grafik 5.41).

**Tablo 5.41. Soru 33**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	17	7,1
<b>Katılmıyorum</b>	61	25,4
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	89	37,1
<b>Katılıyorum</b>	49	20,4
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	15	6,3
<b>Cevap Yok</b>	9	3,8
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.41. Soru 33**



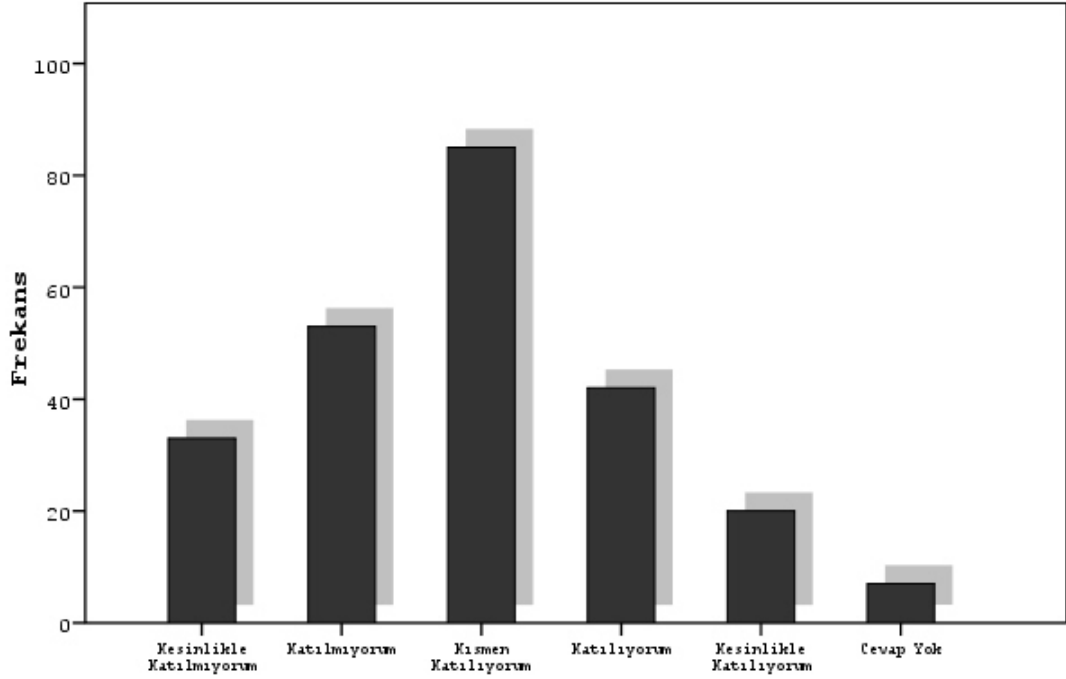


**Soru 34.** “Çalıştığım kurumda hem üst-alt arasında hem de benzer statüler arasında etkili bir iletişim vardır” sorusuna 33 kişi (%13,8) kesinlikle katılmıyorum, 53 kişi (%22,1) katılmıyorum, 85 kişi (%35,4) kısmen katılıyorum, 42 kişi (%17,5) katılıyorum, 20 kişi (%8,3) kesinlikle katılıyorum, 7 kişi cevap yok (%2,9), şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.42, Grafik 5.42).

**Tablo 5.42. Soru 34**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	33	13,8
<b>Katılmıyorum</b>	53	22,1
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	85	35,4
<b>Katılıyorum</b>	42	17,5
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	20	8,3
<b>Cevap Yok</b>	7	2,9
<b>TOPLAM</b>	240	100,0

**Grafik 5.42. Soru 34**



Tablo 5.43. Genel Tablo

Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olanına “X” işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz. İfadeler kapsamında <b>(6) Cevap Yok, (5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum</b> seçeneklerine karşılık gelmektedir.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	CEVAP YOK
		1	2	3	4	5	6
1	Geçen yıl beklenmeyen birçok olay nedeniyle kendimi üzgün hissettim.	11,7	20,0	24,2	30,0	24,2	10,4
2	Geçen yıl hayatımdaki önemli olayları kontrol edemediğimi hissettim.	10,4	25,0	37,9	16,7	8,3	1,7
3	Geçen yıl sıklıkla kendimi gergin ve stresli hissettim.	7,5	20,8	34,3	23,3	12,1	1,7
4	Geçen yıl başıma gelen sinir bozucu olaylarla başa çıkamadığımı hissettim.	13,3	32,5	30,8	17,9	3,8	1,7
5	Geçen yıl hayatımda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir şekilde baş edemediğimi hissettim.	14,6	36,3	27,9	15,0	5,4	0,8
6	Geçen yıl meydana gelen kişisel sorunlarımla yeterli şekilde baş edemediğimi hissettim.	13,3	35	32,1	14,2	3,3	2,1
7	Geçen yıl sıklıkta her şeyin istediğim gibi gerçekleşmediğini hissettim.	10,0	24,6	38,8	17,9	7,1	1,7
8	Geçen yıl sıklıkla beni zarar uğratabilecek durumları kontrol edemediğimi hissettim.	11,3	35,0	30,8	13,8	6,7	2,5
9	Geçen yıl sıklıkta kendimi her yükün altında eziliyormuş gibi hissettim.	13,3	24,2	35,4	19,6	6,7	0,8
10	Geçen yıl sıklıkta kontrolüm dışında gerçekleşen olaylardan dolayı kendimi öfkeli hissettim.	10,0	21,3	36,7	17,9	11,3	2,9
11	Geçen yıl sıklıkla kendimi başarmak zorunda olduğum şeyleri düşünürken buldum.	4,2	10,0	34,2	32,5	19,2	0
12	Geçen yıl sıklıkla, vaktimi düzenli şekilde geçirme imkanı bulamadım.	6,7	17,1	39,2	27,5	8,8	0,8
13	Geçen yıl sıklıkla zorlukların arttığını ve başa çıkamayacağımı düşündüm.	9,2	34,6	34,2	15,0	5,0	2,1
14	Çalıştığım kurumda iş rolleri belirgin şekilde belirlenmiştir.	13,3	21,7	22,5	27,1	13,8	1,7
15	Çalıştığım kurumda destekleyici liderlik tarzı uygulanmaktadır.	15,8	22,1	27,5	22,9	5,0	5,8
16	Çalıştığım kurumda bize kendi kendimizi yönetme imkanı tanıyorlar.	12,5	21,7	30,0	26,7	5,4	3,8
17	Çalıştığım kurumda yönetim esnek davranış tarzlarını kullanmaktadır.	11,3	25,0	27,1	24,6	6,7	5,4
18	Çalıştığım kurumda takım çalışması kullanılmaktadır.	11,7	31,7	30,8	16,7	7,9	1,3
19	Çalıştığım kurumda takım çalışması desteklenmektedir.	10,4	27,1	29,2	20,0	10,8	2,5
20	Çalıştığım kurumda kariyerimi geliştirme imkanım vardır.	11,3	12,9	25,0	30,4	20,0	0,4
21	Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi adaletli şekilde yapılmaktadır.	15,4	17,9	28,3	26,7	8,8	2,9

22	Çalıştığım kurumda performansa göre bir ücretlendirme uygulanmaktadır.	30,4	32,1	15,4	12,5	5,0	4,6
23	Çalıştığım kurumda maddi ödüllendirmeler vardır.	27,5	27,1	24,2	12,5	4,6	4,2
24	Çalıştığım kurumda manevi ödüllendirmeler vardır.	17,1	25,0	25,0	21,7	8,3	2,9
25	Çalıştığım kurum toplum açısından saygın bir konuma sahiptir.	7,1	15,0	25,4	28,8	23,3	0,4
26	Çalıştığım kurum nedeniyle üst seviyede bir sosyal statüde bulunmaktayım.	6,3	16,7	30,4	28,8	16,3	1,7
27	Çalıştığım kurumda bilgimi ve kültürümü artırma imkanım bulunmaktadır.	5,8	13,8	27,1	30,8	21,3	1,3
28	Çalıştığım kurum topluma ve bilime fayda sağlamaktadır.	6,7	8,3	28,3	32,1	24,6	0
29	Çalıştığım kurumda konferans ve seminer gibi etkinlikler sıklıkla yapılmaktadır.	8,3	16,3	31,7	24,2	19,2	0,4
30	Çalıştığım kurum akademik yayınlar açısından üst sıralarda yer almaktadır.	12,5	29,2	29,6	18,3	7,9	2,5
31	Çalıştığım kurumdaki öğrenciler bilgiye aç ve isteklidirler.	14,6	27,1	34,6	15,8	5,4	2,5
32	Çalıştığım kurumda iş yükü normaldir.	11,7	23,8	35,0	20,4	7,9	1,3
33	Çalıştığım kurumda iletişimdeki geri bildirim olanakları mevcuttur.	7,1	25,4	37,1	20,4	6,3	3,8
34	Çalıştığım kurumda hem üst-alt arasında hem de benzer statüler arasında etkili bir iletişim vardır.	13,8	22,1	35,4	17,5	8,3	2,9

### 5.2.3. İş Stresinin İş Motivasyonuna Etkisi

İş stresi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren  $R^2$  değeri 0,581 olarak bulunmuştur (Tablo 5.44). Regresyon analizinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucu  $p=0,000$  bulunmuş olup regresyon analizi geçerlidir. Regresyon katsayısını gösteren tabloya bakıldığında sabit katsayı  $c=3,708$  ve regresyon katsayısı ise  $r= -0,225$  olarak bulunmuştur ve bu katsayıların anlamlılık değerleri de  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Yani iş stresi iş motivasyonunu  $r= -0,225$  seviyesinde (düşük-orta düzeyde) negatif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla Hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 5.44. Model**

Model	R	R Kare	Düzeltil. R Square	Tahminin Std. Hata
1	,643	,581	,522	,23143

**Tablo 5.45. Katsayılar**

<b>Model</b>	<b>Standardize olmamış katsayılar</b>		<b>Standardize katsayılar</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. hata</b>	<b>Beta</b>	<b>B</b>	<b>Std. hata</b>
1 (Sabit)	3,708	,178		20,814	,000
etik	-,225	,058	-,243	-3,855	,000

### 5.3. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Akademisyenlerin iş stresi algılarına bakıldığında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir. Geçen yıl beklenmeyen birçok olay nedeniyle kendimi üzgün hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %34,6'sının katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Dolayısıyla akademisyenlerin yaptıkları işler yüzünden kendilerini üzgün ve mutsuz hissetmedikleri söylenebilir. Yani akademisyenler yapmak istemedikleri şeyler için zorlanmamaktadırlar, çünkü insan zorla ve istemediği bir şeyi yaparsa üzgün ve mutsuz olabilir. Bu durumda akademisyenlerin yaptıkları işlerde özgür oldukları belirtilebilir.

Geçen yıl hayatımdaki önemli olayları kontrol edemediğimi hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %25'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruyla akademisyenlerin kendi kontrolü altında olmayan olaylara fazla maruz kalmadıkları ve bir önceki soruyla da ilişkili olarak daha özgür oldukları söylenebilir. Başka bir söylemle akademik ortamın özgür bir ortam olduğu söylenebilir.

Geçen yıl sıklıkla kendimi gergin ve stresli hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %35,4'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soru önceki sorularla da ilgilidir. İnsan sevmediği, zorlandığı işlerde başarısız olurlar. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında akademisyenlerin stresli ve gergin olmadıkları görülmektedir. Bu durumda onların özgür ve sevdikleri, istedikleri işleri yapmaları yüzündendir.

Geçen yıl, başıma gelen sinir bozucu olaylarla başa çıkamadığımı hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %21,7'sinin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. . Yani akademisyenlerin başa çıkamadıkları olaylar yüzünden sıkıntıya girmedikleri, bunun da akademisyenlerin daha otonom, özgür bir ortamda ve kendi işlerini kendilerinin belirlediği durumlarından kaynaklandığı söylenebilir.

Geçen yıl hayatımda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir şekilde baş edemediğimi hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %20,4'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Akademisyenler diğer insanlara göre yenilik ve değişikliğe daha açık bireylerdir. Bunun

yanı sıra hayatlarında pekte fazla değişiklik meydana gelmez. Günlük rutin işleri okumak ve araştırmak olan bireylerin sosyal çevreyle aralarındaki

Geçen yıl meydana gelen kişisel sorunlarımla yeterli şekilde baş edemediğimi hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %16,4'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Akademisyenler her ne kadar sosyal hayat içinde fazla yer almasalar da sorunlarla başa çıkma yollarını diğerlerine göre daha iyi bilirler. Bilinçli bir hayat sürerler ve hayatın anlamını gerçekleştirmeye çalışırlar.

Geçen yıl sıklıkta her şeyin istediğim gibi gerçekleşmediğini hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %25'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Beklenmedik olaylar insanları şaşırtır ve uygun şekilde kontrol edilemezse bireyi bunalıma sokabilir. Akademisyenlerin bu soruya verdikleri cevaba bakıldığında hayatlarındaki olayları daha çok kontrol altında tutukları belirtilebilir.

Geçen yıl sıklıkla beni zarar uğratabilecek durumları kontrol edemediğimi hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %20,5'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruda bir öncekinin benzeri şekildedir. Akademisyenlerin hayatlarını kontrol altında tutmaları onların herhangi bir zarar verici durumla karşılaşma olanaklarını azaltmakta ve böyle bir durum oluşsa bile tamamen kontrol dışı olmamakta ve bir çaresi bulunabilmektedir.

Geçen yıl sıklıkta kendimi her yükün altında eziliyormuş gibi hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %26,3'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruya verilen cevaba göre akademisyenlerin iş yükünün çok fazla olmadığı söylenemez. Çünkü iş yükü fazla olsa bile bu işler sevilerek yapılıyorsa ve iş yükü üzerinde çalışanın kontrolü yüksekse bu iş yükü çalışanı yormaz tam tersine mutlu bile edebilir.

Geçen yıl sıklıkta kontrolüm dışında gerçekleşen olaylardan dolayı kendimi öfkeli hissettim sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %29,2'sinin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruda bireyin örgütsel stresi ile ilgili bir soru olup, akademisyenlerin işlerini kontrol oranı ve özgürlük durumunun yüksek düzeyde olması onların bu durumla karşılaşma ve bundan dolayı da kendilerini öfkeli hissetme ihtimallerini azaltmıştır.

Geçen yıl sıklıkla kendimi başarmak zorunda olduğum şeyleri düşünürken buldum sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %51,2'sinin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruyla akademisyenlerin verdikleri cevabın yüksek oluşunun nedeni daha öncede belirtildiği gibi tatlı bir iş yükü fazlalığının olmasıdır. Akademisyenlerin iş yüklerinin fazla olmasının nedenleri arasında hem öğrenciyle hem akademik çalışmalarla hem de toplumsal sorumluluk olaylarıyla aynı anda ilgilenmek zorunda kalmalarından dolayıdır. Bu kadar görevi aynı anda yapmak zorunda kalan akademisyenler kendilerini yorgun hissetmekte ama bu yorgunluk onlarda tükenme sendromuna neden olmamaktadır. Çünkü bu iş yükü üzerinde kontrol olanakları

Geçen yıl sıklıkla, vaktimi düzenli şekilde geçirme imkanı bulamadım sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %36'3'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruda akademisyenlerin zaman yönetimini iyi yapamadıkları görülmektedir. İş yükünün ve çeşidinin fazla olması durumu akademisyenleri zor duruma sokmakta ve akademisyenler aynı anda birkaç işi yapmak zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla hangi işi önce ve hangi işi hangi önem sırasına göre yapacağını şaşırarak akademisyenler zaman yönetimini düzgün bir şekilde yerine getirememektedirler.

Geçen yıl sıklıkla zorlukların arttığını ve başa çıkamayacağımı düşündüm sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %20'sinin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında akademisyenlerin işlerinde çok da fazla zorluk yaşamadıkları görülmektedir. İşin kendisinden ziyade zaman kısıtı ve iş yükü çeşidinin fazla olması akademisyenleri yormaktadır.

Çalıştığım kurumda iş rolleri belirgin şekilde belirlenmiştir sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %40,9'unun katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu cevaba bakıldığında akademisyenlerin büyük bir kısmının iş rollerinin belirgin olmadığına dair izlenimleri olduğu söylenebilir. Üniversitelerin kompleks yapılar olması ve aynı anda birden çok faaliyeti yürütüyor olmaları bu sonucun doğal nedeni olabilir. İş rollerinin belirgin olmaması bireylerin motivasyonunu azaltabilecek bir faktördür. Özellikle idari görevleri olan

akademisyenlerin iş rollerinin daha belirgin hale getirilmesi onların iş yüklerini de azaltacaktır.

Çalıştığım kurumda destekleyici liderlik tarzı uygulanmaktadır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %27,9'unun katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruya verilen cevaba bakıldığında akademik camiada liderlik sürecinin iyi işlemediği söylenebilir. Akademisyenlerin akademik formatlarının gereği olarak bilgi yönlü olmaları ve bürokratik yapıya uzak olmaları onların yöneticilik ve liderlik kabiliyetlerini törpüleyebilecek bir unsurdur. Çünkü bilgiyle uğraşan insanların çevresel diğer faktörlere odaklanmaları zordur. Başarı için çalıştıkları konuya odaklanmaları gerekmektedir. Bu durum çevreleriyle ilgilenmelerini düşürecektir. Çevresiyle fazla bir ilgisi olmayan insanında iyi bir lider ve yönetici olamayacağı malumdur.

Çalıştığım kurumda bize kendi kendimizi yönetme imkanı tanıyorlar sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %31,3'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruyla akademisyenlerin liderlik stillerinin ve sürecinin iyi olmadığı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Liderlik ve yöneticilik kabiliyeti ve isteği zayıf olan bir insanın yetki devri yapması zordur. Yöneticilik işini tam olarak bilmemeleri ve buna tam olarak gönüllü olmamaları diğer çalışanlara olan güveni azaltacaktır. Çünkü bu akademik yöneticiler hata yapmak istemeyecekler ve bu durumda da katılımcı bir yönetim stili uygulamayacaklardır.

Çalıştığım kurumda takım çalışması kullanılmaktadır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %24,6'sının katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruyla verilen cevap az önce geçen iki maddeyle ilişkilidir. Güvensiz bir yöneticinin takım çalışmasına yönelmesi mümkün değildir. Bütün işleri kendi başına yapmaya çalışacaktır.

Çalıştığım kurumda takım çalışması desteklenmektedir sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %30,8'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

Çalıştığım kurumda kariyerimi geliştirme imkanım vardır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %50,4'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Üniversitelerde yükselme olayında büyük oranda objektiflik hakimdir. Çünkü yükselmek için belli kabiliyetler gerektiren ve belli



süreçleri başarmayı öngeren bir sistem vardır. Bu şartları yerine getiren birinin büyük ihtimalle akademik yönden ilerlemesi doğaldır. Fakat idari görev anlamında düşünüldüğünde bu yükselme ülkemizdeki gibi subjektif yönlüdür. Bir üst idarecinin olumlu yaklaşımıyla idari görevlerde yükselinebilir. Fakat bir akademisyen için akademik yükselme idari yükselmeden daha önemli ve önceliklidir.

Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi adaletli şekilde yapılmaktadır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %35,5'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında deneklerin daha ziyade idari yükselme anlamında cevapladıkları sonucuna ulaşılabilir. Çünkü akademik yükselme çok büyük oranda belli şartları gerektirirken idari yükselmenin çok az şartı bulunmaktadır.

Çalıştığım kurumda performansa göre bir ücretlendirme uygulanmaktadır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %17,5'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Ülkemizdeki üniversitelerde performansa göre ücretlendirme tarifesi yoktur. Aynı çalışma yılı ve aynı akademik statüdeki akademisyelerin hemen hemen hepsi benzer ücret alırlar. Bu soruya verilen cevap ülkemizdeki sistemin doğal bir sonucudur.

Çalıştığım kurumda maddi ödüllendirmeler vardır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %17,1'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Maddi ödüllendirme daha çok özel sektörde uygulanmaktadır. Üniversitelerin özel olanlarında da bu ödüllendirme sistemi kullanılmamaktadır. Devlet üniversitelerinde ise kesinlikle maddi ödüllendirmeler mevcut değildir. Mevcut olsa bile objektif kriterlere göre düzenlenmemiş bir sistemde bu ödüllerde yanlış kişilere gider.

Çalıştığım kurumda manevi ödüllendirmeler vardır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %30'unun katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Manevi ödüllendirmeye verilen cevaplar maddi ödüllendirmeye verilen cevaplardan daha yüksek çıkmıştır. Çünkü başarılı olan akademisyenler diğerleri tarafından daha değerli görülürler. Başkaları tarafından övülmek ve onların saygısını almak ise manevi ödüllerin en önemlilerindedir.

Çalıştığım kurum toplum açısından saygın bir konuma sahiptir sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %52,1'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu soruya verilen cevaba göre akademisyenler

çalıştıkları kurumlarının saygın bir konuma sahip olduklarını düşündüklerini göstermektedir. Bilgi ve bilgiyle uğraşmak her anlamda değerlidir. Tarih boyunca bu durum her zaman böyle olmuştur. Dünyanın diğer yerlerinde de üniversiteler saygın bir yere sahiptir. İlerlemenin ve gelişmenin temel gereği bilgidir. Bilginin üretildiği yer ise üniversitelerdir. Dolayısıyla üniversiteler insanlar tarafından değerli görülür.

Çalıştığım kurum nedeniyle üst seviyede bir sosyal statüde bulunmaktayım sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %45,1'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Saygın bir kurumda çalışanlarda statü bakımından üst sınıfta yer alırlar. Fakat bu soruya verilen cevaba bakıldığında pek de yüksek olmadığı görülmektedir. Bunun nedenlerinden bazıları şunlardır: düşük maaşlar, devlet bürokrasisi tarafından bilgilerine pek değer verilememeleri, toplumun bilginin önemini algılamamaları gibi.

Çalıştığım kurumda bilgimi ve kültürümü artırma imkanım bulunmaktadır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %52,1'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Son zamanlarda akademisyen değişim programları sayesinde akademisyenlerin dolaşımı artmış ve kültür ve bilgilerini geliştirme fırsatı bulmuşlardır. Ayrıca internet ve e dergiler sayesinde üniversitelerin internet sitelerinden birçok kaynağa ulaşılabilir. Ayrıca internet ve e dergiler sayesinde üniversitelerin internet sitelerinden birçok kaynağa ulaşılabilir.

Çalıştığım kurum topluma ve bilime fayda sağlamaktadır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %56,7'sinin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Akademisyenler kurumlarının toplum açısından faydalı olduğuna inanmaktadırlar.

Çalıştığım kurumda konferans ve seminer gibi etkinlikler sıklıkla yapılmaktadır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %43,4'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Üniversitelerde konferans ve seminerler yapılmaktadır. Fakat akademisyenler bunları yeterli görmemektedirler.

Çalıştığım kurum akademik yayınlar açısından üst sıralarda yer almaktadır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %26,2'sinin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

Çalıştığım kurumdaki öğrenciler bilgiye aç ve isteklidirler sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %21,2'sinin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Akademisyenlere göre öğrenciler bilgiye istekli

değildirler. Bu durum ülkemizde öğrencilerin üniversiteleri bilgi alma ve üretme yeri olarak değil, diploma alarak daha kolay iş bulma imkanı veren bir kuruluş olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır.

Çalıştığım kurumda iş yükü normaldir sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %28,3'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Daha önceki sorulardan da üniversitelerde iş yükünün fazla olduğu sonucu bulunmuştu.

Çalıştığım kurumda iletişimdeki geri bildirim olanakları mevcuttur sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %26,3'ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Geri bildirimden neden zayıf olduğunun nedeni bir sonraki soruya verilen cevapla ilişkilidir. İdari görevlerin ikinci planda olmasının meydana getirdiği olumsuz bir durumdur bu.

Çalıştığım kurumda hem üst-alt arasında hem de benzer statüler arasında etkili bir iletişim vardır sorusuna cevap verenlerin yüzdesine bakıldığında %25,8'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Üniversitelerin iş yoğunluğunun fazla olması çalışan akademisyenlerin asıl işlerini yaparlarken diğer yan işleri olan idari görevlerini savsaklamalarını gerektirmektedir. Çünkü asıl ileri akademiktir, idari görev ise mecburen yapmak zorunda kaldıkları bir iştir. Durum böyle olunca bu idari görevlerini mümkün olan en pratik şekilde yerine getirmeye çalışmakta ve iletişimi gereksiz görmektedirler.

**KAYNAKÇA**

- ABEYSEKERA, ASHOKA (2012), Motivating The Construction Academic: A Conceptual Study, **CIOB Construction Conference**, 2-15
- AĞIRBAŞ, İSMAİL, ÇELİK, YUSUF VE BÜYÜKKAYIKÇI, HÜSEYİN (2005), “Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 8(3), 326-350.
- ARTAN, İNCİ (1985), “Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDIN, İNAYET PEHLİVAN (2008), **İş Yaşamında Stres** 3. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- AYTAÇ, SERPİL (2009), **İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi**, İstanbul: Labour Ministry-CASGEM.
- BALTAŞ, ZUHAL VE BALTAŞ, ACAR (2012), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 29. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BLOOM, SANDRA L.(2006), **Human Service Systems and Organizational Stress**, Community Works.
- CHOI, CHANG HWAN VE DİĞERLERİ (2012), “Testing The Stressor–Strain Outcome Model Of Customer-Related Social Stressors İn Predicting Emotional Exhaustion, Customer Orientation And Service Recovery Performance”, **International Journal of Hospitality Management**, HM-1279, 1-14.
- COMBS, GWENDOLYN VE DİĞERLERİ (2009), “Learning Motivation And Transfer of Human Capital Development: Implications from Psychological Capital”, **Taylor & Francis**, 73–91.
- ÇEKMECELİOĞLU, HÜLYA GÜNDÜZ (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(2), 23-39.
- DEMEROUTI, EVANGELIA (2007), “The Oldenburg Burnout Inventory: A Good

- Alternative to Measure Burnout (and Engagement), **Utrecht University, Department of Social and Organizational Psychology**, 25, 2-25.
- ERGİL, DOĞU (1984), “Toplumsal Örgütlenmenin Yapısı”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1(4), 15-32.
- EŞSİZOĞLU, ALTAN (2013), “Stresin Tanımı ve Doğası”, Çınar Yenilmez (Ed.), **Çalışma ve Stres Yönetimi-II**, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- GEORGE, JENNIFER M. VE JONES, GARETH R. (2008), **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 5. Baskı, Pearson Prentice Hall.
- GÖK, SİBEL (2009), “Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 27(2), 429-448.
- GRIFFIN, EM, “Hierarchy of Needs of Abraham Maslow Communication Theory”, **www.afirstlook.com**, 124-133.
- GRIFFITHS, AMANDA VE CBE, TOM COX (2010), **Work Organization& Stress**, 3. Baskı, Nottingham, World Health Organization, Workers Health Series.
- GRIFFITHS, KARIN LINDGREN, MACKAY, MARTIN G. VE ADAMSON, BARBARA J. (2011), “Behavioral and Psychophysiological Responses to Job Demands and Association with Musculoskeletal Symptoms in Computer Work”, **J Occup Rehabil**, 482–492.
- GUZZO, RICHARD A. (1989), “Types of Rewards, Cognitions, And Work Motivation”, **Academy of Management Review**, 4(1), 75-86.
- GÜÇLÜ, NEZAHAT (2001),”Stres Yönetimi”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21(1), 91-109.
- GÜNBAI, İLHAN (2009), “Academic Staff’s Perceptions on Stressors Originating From Interpersonal Relations at Work Setting: a Case Study”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 1, 50–60.
- Indoor Air Facts No.4, Sick Building Syndrome (1991) Columbia:** United States Environmental Research and Agency. [www.epa.gov/iaq/pdfs/sick\\_building\\_factsheet.pdf](http://www.epa.gov/iaq/pdfs/sick_building_factsheet.pdf).
- J. BRAHAM, BARBARA (2002), **Ateş Altında Sakin Kalmak Stres Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınevi.

- KAMARCK, T. COHEN, S., VE R., MERMELSTEİN (1983), The PSS Scale is reprinted with permission of the American Sociological Association, A global easure of perceived stress. **Journal of Health and Social Behavior**, 24, 386-96.
- KAPLAN, MEHMET (2007), “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü TEZ.
- KESHAVARZ, MOHSEN VE MOHAMMADI, REZA (2011), “Occupational stress and Organizational performance, Case study: Iran”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 30, 390–394.
- KILINÇ, MUSTAFA (2012), “Takım Sporü Yapanların Motivasyonlarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11(2), 133-144.
- KOÇEL, TAMER (2005), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları.
- LANDRUM, BRITTANY VE DİĞERLERİ (2011), “The Impact Of Organizational Stress And Burnout On Client Engagement”, **Journal Of Substance Abuse Treatment**, 222-230.
- LAZARUS, RICHARD S. VE FOLKMAN, SUSAN (1986), “Stress, Appraisal and Coping and encounter outcomes”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 50(5), 992-1003.
- LEUNG, MEI-YUNG, CHAN, ISABELLE YEE SHAN VE YU, JINGYU (2012), “Preventing Construction Worker Injury Incidents Through The Management Of Personal Stress And Organizational Stressors”, **Accident Analysis and Prevention**, 48, 156– 166.
- MADENCİOĞLU, CANAN (2010), “Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MASLACH, CHRISTINA, SCHAUFELI, WILMAR B. VE LEITER, MICHAEL P. (2001), “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, 52(1), 397–422.
- MCVANEL-VINEY, SARAH (2001), “Work Stress And Marltal Functioning In Young Dual-Earner Couples Wihout Children”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The University of Guelph The Faculty of Graduate Studies.

- MEYER VE FRIEDMAN, A ve B Tipi Kişilik, <http://www.theguardian.com/lifeandstyle/2009/mar/07/personality-type-a-type-b>, (12.02.2014).
- MEYER VE FRIEDMAN, A ve B Tipi Kişilik, [http://en.wikipedia.org/wiki/Meyer\\_Friedman](http://en.wikipedia.org/wiki/Meyer_Friedman), (12.02.2014).
- MICHEL, JESSE S. VE DİĞERLERİ (2010), “Clarifying Relationships Among Work and Family Social Support, Stressors, and Work–Family Conflict”, **Journal of Vocational Behavior**, 76, 91–104.
- MILLSON, WILLIAM A. (2007), “Predictors of Work Stress Among Correctional Officers”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Carleton University Department of Psychology.
- MOORMAN, ROBERT H. VE BLAKELY, GERALD L. (1995), “Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 16, 127-142.
- NASURDIN, AIZZAT MOHD VE DİĞERLERİ (2009), “The Impacts Of Structure, Climate And Self-Efficacy On Stress: A Malaysian Survey”, **Asian Academy Of Management Journal**, 14(1), 59-79.
- ÖZDEVECİOĞLU, MAHMUT (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21, 77-96.
- PETER KIM, BEOMCHEOL, K. MURRMANN, SUZANNE, LEE, GYUMIN(2009), “Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees”, **International Journal of Hospitality Management**, 28 (2009), 612–619.
- PODSAKOFF PHILIP M. VE DİĞERLERİ (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, 26(3), 513-563.
- ROD, MICHEL, ASHILL, NICHOLAS J. VE CARRUTHERS, JANET (2008), “The Relationship Between Job Demand Stressors, Service Recovery Performance And Job Outcomes in A State-Owned Enterprise”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, 15, 22–31.
- SELYE, HANS (1950), “Stress And The General Adaptation Syndrome”, **British Medical Journal**, 1(4667), 4667- 4677.

- SAKURAI, K. VE DİĞERLERİ (2013), “How Do Employment Types And Job Stressors Relate To Occupational Injury? A Cross-Sectional Investigation Of Employees in Japan”, **Public Health** 127, 1012-1020.
- SELYE, HANS (1998), “**Stress And The Nervous System**”, World Health Organization.
- SHAH, MEHRAJ UD DIN (2012), “Management of Job Stress: An Empirical Analysis”, **Golden Researc Thought**, 1 (5063). 1-4.
- SPOONER- LANE, REBECCA (2004), “The Influence of Work Stress and Work Spport on Burnout in Public Hospital Nurses” , Yayınlanmamış Doktora Tezi, Queensland University of Tecnology School of Learning and Professional Studies Faculty of Education.
- TAŞDEMİR, SEVGİ (2013), “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.
- TAYLOR, PHIL VE DİĞERLERİ (2003), “A Unique Working Environment’: Health, Sickness And Absence Management in UK Call Centress”, **Work, Employment And Society**, 17(3), 435-458.
- TSAI,ALAN C., CHI, SHU-HUANG VE YIWANG, JIUN (2013), “The Association Of Perceived Stress With Depressive Symptoms in Older Taiwanese- Result Of A Longitudinal National Cohort Study”, **Preventive Medicine**, 57, 646–651.
- ÜNLÜ, SEZEN VE DİĞERLERİ (2013), **İş ve Yaşamda Motivasyon**, 1. Baskı, Eskişehir: Web-Ofset.
- QUICK, JAMES CAMPELL VE DİĞERLERİ (2003), **Preventive Stress Management in Organizations**, 3. Baskı, Washington DC, American Pyschological Assocation.
- WEBSTER’S ENCYLOPEDIA UNBRIDGED DICTIONARY (1989), Massachusetts: Encylopedica Britannica, 1989, s. 1406.
- YUNUS, YILDIRIM, (2010), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



**EK 1****AKADEMİSYENLERİN İŞ MOTİVASYONUNU VE ÖRGÜTSEL STRES DURUMLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ANKET**

Bu anket akademisyenlerin iş motivasyonunu etkileyen örgütsel stres kaynaklarının tespiti için yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak olan bir ankettir. Anket bilimsel amaçlarla kullanılacağı için isim belirtilmesine gerek yoktur. Anketteki bilgiler sadece akademik amaçlı kullanılacaktır ve özel bilgiler gizli tutulacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür ederiz.

Zeynep ASLAN GÜ/ İşletme ABD

zeynepaslan7588@gmail.com

**1-) Cinsiyetiniz:**

- a) Kadın                      b) Erkek

**2-) Medeni Durumunuz:**

- a) Evli                              b) Bekar

**3-) Yaşınız**

- a) 18-30                      b) 31-40                      c) 41-50                      d) 51-60                      e) 61Yaş ve Üzeri

**4-) Hangi Üniversitede Görev Yapmaktasınız?**

.....

**5-) Üniversitenin Hangi Bölümünde Görev Yapmaktasınız?**

.....

**6-) Ünvan**

- a) Prof. Dr.                      b) Doç. Dr.                      c)Yrd. Doç. Dr.                      d) Dr. Arş Gör.                      e) Arş. Gör.  
f) Öğretim Görevlisi                      g)Uzman

**7-) Toplam Gelir Durumunuz**

- a) 1500-2500 TL                      b) 2501-3500 TL                      c) 3501-4500 TL                      d) 4501 ve Üzeri

**8-) Çalışma yılınız**

- a)1-5 yıl                      b) 6-10 yıl                      c) 11-15 yıl                      d) 16-20 yıl                      e) 21 yıl ve üstü

Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olanına “X” işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz. İfadeler kapsamında <b>(6) Cevap Yok, (5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum</b> seçeneklerine karşılık gelmektedir.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	CEVAP YOK
		1	2	3	4	5	6
1	Geçen yıl beklenmeyen birçok olay nedeniyle kendimi üzgün hissettim.						
2	Geçen yıl hayatımdaki önemli olayları kontrol edemediğimi hissettim.						
3	Geçen yıl sıklıkla kendimi gergin ve stresli hissettim.						
4	Geçen yıl başıma gelen sinir bozucu olaylarla						

	başa çıkamadığımı hissettim.						
5	Geçen yıl hayatımda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir şekilde baş edemediğimi hissettim.						
6	Geçen yıl meydana gelen kişisel sorunlarımla yeterli şekilde baş edemediğimi hissettim.						
7	Geçen yıl sıklıkta her şeyin istediğim gibi gerçekleşmediğini hissettim.						
8	Geçen yıl sıklıkla beni zarar uğratabilecek durumları kontrol edemediğimi hissettim.						
9	Geçen yıl sıklıkta kendimi her yükün altında eziliyormuş gibi hissettim.						
10	Geçen yıl sıklıkta kontrolüm dışında gerçekleşen olaylardan dolayı kendimi öfkeli hissettim.						
11	Geçen yıl sıklıkla kendimi başarmak zorunda olduğum şeyleri düşünürken buldum.						
12	Geçen yıl sıklıkla, vaktimi düzenli şekilde geçirme imkanı bulamadım.						
13	Geçen yıl sıklıkla zorlukların arttığını ve başa çıkamayacağımı düşündüm.						
14	Çalıştığım kurumda iş rolleri belirgin şekilde belirlenmiştir.						
15	Çalıştığım kurumda destekleyici liderlik tarzı uygulanmaktadır.						
16	Çalıştığım kurumda bize kendi kendimizi yönetme imkanı tanıyorlar.						
17	Çalıştığım kurumda yönetim esnek davranış tarzlarını kullanmaktadır.						
18	Çalıştığım kurumda takım çalışması kullanılmaktadır.						
19	Çalıştığım kurumda takım çalışması desteklenmektedir.						
20	Çalıştığım kurumda kariyerimi geliştirme imkanım vardır.						
21	Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi adaletli şekilde yapılmaktadır.						
22	Çalıştığım kurumda performansa göre bir ücretlendirme uygulanmaktadır.						
23	Çalıştığım kurumda maddi ödüllendirmeler vardır.						
24	Çalıştığım kurumda manevi ödüllendirmeler vardır.						
25	Çalıştığım kurum toplum açısından saygın bir konuma sahiptir.						
26	Çalıştığım kurum nedeniyle üst seviyede bir sosyal statüde bulunmaktayım.						
27	Çalıştığım kurumda bilgimi ve kültürümü artırma imkanım bulunmaktadır.						
28	Çalıştığım kurum topluma ve bilime fayda sağlamaktadır.						
29	Çalıştığım kurumda konferans ve seminer gibi etkinlikler sıklıkla yapılmaktadır.						
30	Çalıştığım kurum akademik yayınlar açısından üst sıralarda yer almaktadır.						
31	Çalıştığım kurumdaki öğrenciler bilgiye aç ve isteklidirler.						

32	Çalıştığım kurumda iş yükü normaldir.						
33	Çalıştığım kurumda iletişimdeki geri bildirim olanakları mevcuttur.						
34	Çalıştığım kurumda hem üst-alt arasında hem de benzer statüler arasında etkili bir iletişim vardır.						

**ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgileri:**

Zeynep ASLAN

Doğum Yeri ve Doğum Tarihi: Ardahan-Çıldır/ 23.09.1988

Medeni Durumu: Bekar

**Öğrenim Bilgileri:**

Mezun Olduğu Lise: Çıldır Lisesi

Mezun Olduğu Üniversite: Kafkas Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

**Yabancı Diller:** İngilizce

**İş Deneyimleri:**

Avrupa Birliği Proje Ofisi Kariyer Uzmanı 2010-2011

Gümüşhane Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Bilgisayar İşletmeni  
2011-.....(Devam ediyor)

**Sertifika ve Yayınlar:**

Kafkas Ülkelerine Dış Ticaret Sertifikası

“Sosyal Forum Sitelerinde Paylaşılan Öneri Ve Yorumların Satın Alma Davranışı  
Üzerine Etkisi: Facebook Örneği”

**Adresi:**

Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Dekanlığı/Gümüşhane

Mail: zeynepaslan7588@gmail.com