T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Cansev TOSBIYIK DURAN

Danışman
Doç.Dr. Özlem ÇAKIR

İZMİR-2012

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2007800253

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : CANSEV TOSBIYIK DURAN
Tez Başlığı : Örgütsel Stresin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Savunma Tarihi : 19.11.2012
Danışmanı : Doç.Dr.Özlem ÇAKIR

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	Üniversitesi	İmza
Doç.Dr.Özlem ÇAKIR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Prof.Dr.Tunç DEMİRBİLEK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Yrd.Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....

Oybirliği (X)
Oy Çokluğu ( )

CANSEV TOSBIYIK DURAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Örgütsel Stresin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**" başlıklı Tezi( ) / Projesi( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **"Örgütsel Stresin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi"** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

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

Cansev TOSBIYIK DURAN

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Stresin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Cansev TOSBIYIK DURAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Bu çalışma, çalışanların örgütsel stres ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve stresin motivasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla planlanmıştır. Çalışmanın literatür kısmında stres, bireysel ve örgütsel stres kaynakları, stresin sonuçları, motivasyon, motivasyon teorileri ve araçları konusu üzerinde durulmuştur. Teorik bilgiler doğrultusunda araştırma kısmında mühendislere yönelik anket çalışması yapılmıştır.

Araştırma Türkiye Mühendis ve Mimarlar Odaları Birliğine bağlı Mühendis Odaları üyeleri, mühendislik mesleği diplomasına sahip 426 mühendis ile 04 Ekim 2010 – 27 Mart 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Veriler; anket formu, stres kaynağı ölçeği ve motivasyon kaynakları envanteri kullanılarak toplanmıştır. Anket çalışmasında örnek kitleyi oluşturan 426 kişiye 43 ifadeden oluşan "Örgütsel Stres Kaynağı" ölçeği ve 30 ifadeden oluşan "Motivasyon Kaynakları Envanteri" ölçeği uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizlerine ait sonuçlar %95'lik güven aralığında, anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada, stres ile motivasyon ilişkileri incelendiğinde mühendislerin iş stresi ile motivasyonları arasında pozitif yönlü ancak düşük düzeyde korelasyon olduğu belirlenmiştir. Stresin motivasyon üzerindeki etkisi incelendiğinde ise; bireylerin düşük stres düzeylerinin motivasyonlarında olumlu etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca anket sonuçlarına genel olarak bakıldığında örgütsel stres kaynaklarının boyutları açısından cinsiyet, mühendislik alanı, kıdem, mesleğe giriş nedeni, haftalık çalışma süresi ve çalışma şekline göre istatiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Mühendislerin strese bağlı hastalık geliştirme risk grubu 3. Grup (hastalık geliştirme eğilimli) olarak bulunmuştur. Motivasyon kaynağı boyutları açısından ise; yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, mühendislik alanı, kıdem ve mesleğe giriş nedenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sonuç olarak, düşük düzeyde örgütsel stresin çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyebildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stres, Örgütsel Stres Kaynakları, Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Motivasyon Araçları

ABSTRACT

Master's Thesis

The Effect of Organizational Stress on Motivation of Employees

Cansev TOSBIYIK DURAN

Dokuz Eylul University

Graduate School of Social Science

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

The aim of this study is to determine levels of organizational stress and motivation and examine effect of organizational stress on motivation of employee. At the literature review; stress, individual and organizational stress sources, results of stress, motivation, motivation theories and motivation tools were focused on. At the research review; the questionnaire was applied to engineers' basis on the theoretical knowledge.

Survey which was done between 4th October 2010 and 27th March 2012, was applied on 426 engineers who had been member of Union Of Chambers Of Turkish Engineers And Architects. Datas were gathered with questionnaire form, sources of stress scale and sources of motivation inventory. In the survey, 43 factor "Organizational Stress Factor" scale and 30 factor "Sources of Motivation Inventory" scale applied to the sample size of 426 people. The conclusions of data analyzes are evaluated within the 95% confidence interval and $p<0,05$ significance level.

When correlation between sources of organizational stress and motivation inventory factors was examined, researcher find out there is positive but low-level correlation between them. When the effect of stress on motivation of employees was examined, researcher find out low level stress is effect motivation positively.

Survey results are generally considered that organizational stress factors shows significant statistical differences according to gender, engineering discipline, seniority, reasons for entering the profession, duration at work and

shifts of work. Another result shows that, sources of motivation inventory shows significant statistical differences according to age, gender, graduate, engineering discipline, seniority and reasons for entering the profession. In the conclusion; finding has been reached low level organizational stress effect on motivation degree positively.

Keywords: Stress, Organizational Stress, Sources of Organizational Stress, Motivation, Motivation Theories, Motivation Tools.

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xii
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
EK LİSTESİ xvi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI İLE ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

1.1. STRES KAVRAMI VE STRES KAYNAKLARI 3
1.1.1. Stres Kavramının Tanımı ve Özellikleri 3
1.1.2. Stresin Aşamaları 5
1.1.3. Stresin Kaynakları 6
1.1.3.1. Bireysel Stres Kaynakları 7
1.1.3.1.1. Kişilik 7
1.1.3.1.2. Yaş ve Cinsiyet 9
1.1.3.1.3. Yaşam Tarzı 10
1.1.3.1.4. Ekonomik Kaynaklar 11
1.1.3.2. Çevresel Stres Kaynakları 11

1.1.3.2.1. Ülke ve Dünya Ekonomisinin Durumu ve Belirsizlikler 11
1.1.3.2.2. Politik Hayatın Belirsizlikleri 12
1.1.3.2.3. Çevre ve Ulaşım Sorunları 13
1.1.3.2.4. Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler 13
1.1.3.3. Örgütsel Stres Kaynakları 14
1.2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 14
1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı 15
1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları 16
1.2.2.1. İşin Gerekliliklerine İlişkin Stres Kaynakları 17
1.2.2.1.1. Vardiyalı Çalışma 17
1.2.2.1.2. Ücret Yetersizliği 18
1.2.2.1.3. Çok Fazla ya da Çok Az İş Yükü 18
1.2.2.1.4. Risk ve Tehlikeler 19
1.2.2.1.5. İşin Monotonluğu 19
1.2.2.1.6. Yeni Teknoloji 20
1.2.2.1.7. İş-Özel Yaşam Dengesi 20
1.2.2.2. Örgüt Yapısına İlişkin Stres Kaynakları 21
1.2.2.2.1. Örgüt Kültürü 21
1.2.2.2.2. Örgüt İklimi 22
1.2.2.2.3. Hiyerarşik Yapı 22
1.2.2.2.4. Kararlara Katılma 23
1.2.2.3. İş Ortamından Kaynaklanan Stres Kaynakları 23
1.2.2.3.1. Bireyler Arası İlişkiler 23
1.2.2.3.2.Bireyler Arası Rekabet 25
1.2.2.3.3. Liderlik 25
1.2.2.3.4. İşyerinin Fiziksel Özellikleri 26
1.2.2.3.5. Cinsel Taciz 27
1.2.2.3.6. Mobbing 27
1.2.3. Örgütsel Stres Sonuçları 28
1.2.3.1. Performans Düşüklüğü 28
1.2.3.2. Çalışan Devir Hızı 29

1.2.3.3. İşe Devamsızlık 30
1.2.3.4. İş Kazası 30

İKİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. MOTİVASYON TANIMI 32
2.2. MOTİVASYON KURAMLARI 33
2.2.1. Kapsam Kuramları 34
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 34
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 39
2.2.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı 41
2.2.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı 43
2.2.2. Süreç Kuramları 44
2.2.2.1. Skinner'in Edimsel Koşullanma Kuramı 44
2.2.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı 47
2.2.2.3. Porter – Lawler Kuramı 49
2.2.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuram 51
2.2.2.5. Locke'un Amaç Kuramı 53
2.3. MOTİVASYONU SAĞLAYAN ARAÇLAR 54
2.3.1. Ekonomik Araçlar 54
2.3.1.1. Ücret Artışı 55
2.3.1.2. Primli Ücret 55
2.3.1.3. Kara Katılma 56
2.3.1.4. Ekonomik Ödül 56
2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar 57
2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık 57
2.3.2.2. Değer ve Statü 57
2.3.2.3. Kariyer İmkanı ve Gelişme 58
2.3.2.4. Çevreye Uyum 58
2.3.2.5. Öneri Sistem 59
2.3.2.6. Sosyal Uğraşlar 60

2.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar 60
2.3.3.1. Amaç Birliği 60
2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi 61
2.3.3.3. Eğitim 61
2.3.3.4. Kararlara Katılma 62
2.3.3.5. İş Genişletme 63
2.3.3.6. İş Zenginleştirme 63
2.3.3.7. Yarı Otonom Çalışma Grupları 63
2.3.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi 64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRESİN MÜHENDİSLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 65
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ 65
3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE ARAÇLARI 65
3.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ 71
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 71
3.6. BULGULAR VE TARTIŞMA 72
3.6.1. Mühendislerin Demografik Özellikleri, Statü ve Koşullarına Göre Dağılımı 72
3.6.2. Mühendislerin Stres Kaynağı Puanları ve Karşılaştırmalar 76
3.6.3. Motivasyon Kaynakları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar 88
3.6.4. Stres Kaynağı Ölçeği Alt Grupları ile Motivasyon Envanteri Alt Gruplarının Korelasyonuna İlişkin Bulgular 98
3.6.5. Stresin Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular 105

SONUÇ 108
KAYNAKÇA 114
EK 125

KISALTMALAR

Bkz. Bakınız

ss. Sayfa Sayısı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stres Kaynağı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değerlendirmesi s. 67
Tablo 2: Stres Kaynağı Ölçeği Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri s. 68
Tablo 3: Motivasyon Kaynakları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değerlendirmesi s. 70
Tablo 4: Motivasyon Kaynakları Ölçeği Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri s. 70
Tablo 5: Mühendislerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı s. 74
Tablo 6: Mühendislerin Statü ve Koşullarına Göre Dağılımı s. 75
Tablo 7: Stres Kaynağı Ölçeği Normallik Dağılım Çizelgesi s. 76
Tablo 8: Yaş ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi s. 76
Tablo 9: Cinsiyet ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi s. 77
Tablo 10: Medeni Durum ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi s. 79
Tablo 11: Öğrenim Durumu ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi s. 80
Tablo 12: Mühendislik Alanı ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi s. 81
Tablo 13: Kıdem ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi s. 83
Tablo 14: Mesleğe Giriş Nedeni ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi s. 84
Tablo 15: Çalışma Süresi ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi s. 86
Tablo 16: Çalışma Şekli ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi s. 87
Tablo 17: Strese Bağlı Hastalık Geliştirme Risk Grupları s. 88
Tablo 18: Motivasyon Kaynakları Ölçeği Normallik Dağılım Çizelgesi s. 89
Tablo 19: Yaş ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi s. 89
Tablo 20: Cinsiyet ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi s. 91
Tablo 21: Medeni Durum ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi s. 92
Tablo 22: Öğrenim Düzeyi ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi s. 93
Tablo 23: Mühendislik Alanı ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi s. 94
Tablo 24: Kıdem ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi s. 95
Tablo 25: Mesleğe Giriş Nedeni ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi s. 96
Tablo 26: Çalışma Süresi ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi s. 97
Tablo 27: Çalışma Şekli ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi s. 98
Tablo 28: Stres Kaynağı İle Motivasyon Kaynakları Ölçeklerinin Korelasyonu s. 100

Tablo 29: Stresin İçgüdüsel Süreç Motivasyon Alt Grubuna Etkisi s. 105
Tablo 30: Stresin Araçsal Süreç Motivasyon Alt Grubuna Etkisi s. 106
Tablo 31: Stresin Dış Benlik Motivasyon Alt Grubuna Etkisi s. 106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşyerinde Stresli İlişkiler s. 25
Şekil 2: Stres – Performans İlişkisi s. 29
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi s. 34
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlerde Uygulaması s. 37
Şekil 5: Doyum Sağlayan ve Doyum Sağlamayan Etmenlerin Karşılaştırması s. 40
Şekil 6: Motivasyon Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması s. 42
Şekil 7: Edimsel Koşullanma Yöntemleri s. 45
Şekil 8: Beklenti Kuramı s. 48
Şekil 9: Porter ve Lawler Motivasyon Kuramı s. 50
Şekil 10: Locke'un Amaç Kuramı s. 54
Şekil 11: Motivasyon Kaynaklarının Entegre Tipolojisi s. 69
Şekil 12: Cinsiyete göre Stres Ölçeği Puanlarının Dağılımı s. 78
Şekil 13: Mühendislik Alanına Göre Stres Ölçeği Puan Dağılımları s. 82
Şekil 14: Kıdeme göre Örgütsel Stres Puanları Dağılımı s. 83
Şekil 15: Mesleğe Giriş Nedenine göre Örgütsel Stres Puanları Dağılımı s. 84
Şekil 16: Haftalık Çalışma Süresi göre Örgütsel Stres Puanları Dağılımı s. 86
Şekil 17: Çalışma Şekline göre Örgütsel Stres Puanları Dağılımı s. 87
Şekil 18: Strese Bağlı Hastalık Geliştirme Risk Grupları Dağılımı s. 88
Şekil 19: Yaş İle Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı s. 90
Şekil 20: Cinsiyet ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı s. 91
Şekil 21: Öğrenim Durumu ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı s. 93
Şekil 22: Mühendislik Alanı ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı s. 94
Şekil 23: Kıdem ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı s. 95
Şekil 24: Mesleğe Giriş Nedeni ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı s. 96

EK LİSTESİ

EK 1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu ek s.1

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, rekabet ve çatışmanın varlığını fazlasıyla hissettirmesi ile çalışma hayatında stres öne çıkan bir sorun haline gelmiştir. Bu soruna yol açan stresin bireysel ve örgütsel açıdan kaynaklarının neler olduğu ve örgütsel stresin hangi sonuçları doğurduğu konuları günümüz iş dünyasında son derece önem kazandığı görülmektedir.

İş hayatında yaşanan stres, oluşturduğu örgütsel sonuçlar açısından dikkat çekmektedir. Stresin yoğun yaşandığı örgütlerde yaşanan sorunlar örgütün ve bireyin başarısını ayrıca bireyin işle ilgili motivasyonunu doğrudan etkiler.

Stres, aşırı düzeyde olmadıkça birey için olumlu etkileri olan ancak düzeyi yükseldikçe birey için olumsuz hal alan bir kavram olarak görülmektedir. Özellikle bireylerin yaşamlarının çoğunu iş hayatında geçirdikleri düşünülecek olursa, örgütlerde stresin ne gibi sebeplerden kaynaklandığının ve bunların sonuçlarının neler olduğunun bilinmesi önemlidir.

Sanayileşme sürecinde en önemli kaynağı makine olan örgütler, artık teknolojinin ve bilginin çok hızlı yayılması nedeniyle fark yaratmak ve rekabetçi koşullarda daha güçlü ayakta durmak için insan odaklı yönetimi benimsemişlerdir. Bu çetin rekabet ve ayakta durma savaşı içerisinde yoğun olarak çalışan çalışanı işe tutundurmak için motivasyon iş hayatında önem kazanmıştır. Çalışanlar yaptıkları işten ve iş çevrelerinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Çalışan için ekonomik tatmin gerekli bir koşul olmakla birlikte motivasyonu sağlamak için tek başına yeterli bir koşul olmadığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, çalışanı motive eden araçların neler olduğu bilinmelidir.

"Örgütsel Stresin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmanın amacı; örgütlerde yaşanan stresin, örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi için ihtiyacı olan motive çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde stres kavramının tanımı, bireysel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve örgütsel stresin sonuçları incelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, motivasyon kavramı, bu kavramı açıklayan kuramlar ve motivasyonu sağlayan araçlar ele alınmıştır. Ortaya konan bilgiler

ışığında; çalışmanın son bölümünde stresin motivasyon üzerindeki etkisi, mühendisler üzerinde yapılan araştırma ile incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE İŞ YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

Gün geçtikçe özellikle çalışma ortamlarında önemini hissettiren stres olgusu tarih boyunca birçok açıdan ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle stres kavramının tanımlarına ve aşamaları ayrıca stres kaynaklarının neler olabileceği konusunda literatür araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümün ikinci bölümünde ise örgütsel stresin kavramsal çerçevesi hakkında bilgi aktarılmıştır.

1.1. STRES KAVRAMI VE STRES KAYNAKLARI

Bu bölümde öncelikle stres kavramının tanımlarına yer verilmiştir. İkinci olarak; alarm tepkisi, direnç ve tükenme olarak aktarılan stresin aşamalar hakkında bilgi aktarılmıştır. Son başlıkta ise stres kaynakları; bireysel, çevresel ve örgütsel stres kaynakları olarak üç bölümde aktarılmıştır.

1.1.1. Stres Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Stres kavramının kökeni Latince "estrica" ve eski Fransızca "estrece" sözcüklerine dayanmaktadır. 17'nci yüzyılda felaket, bela, dert gibi anlamlarda kullanırken, 18. ve 19. yüzyılda anlamı değişmiş ve nesnelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik güç, baskı, zorlama gibi anlamlarda kullanılmıştır. Stres, nesne ve kişilerin, dışarıdan gelen güçlerin etkisiyle biçimlerinin bozulmasına, çaptırılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu kelime "bütünlüğünü koruma" ve "esas durumuna dönmek için çaba harcama" halini de ifade etmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1999: 298).

Uygarlığın insan sağlığına en zararlı etkilerinden biri stres olarak adlandırılan fiziksel bir durumdur. Aslında, stres vücudun kendi doğal fiziksel, duygusal ya da zihinsel dengesini bozan herhangi bir şeye karşı gösterdiği normal tepkidir. Stres hayatın normal bir olgusu olmasına rağmen, kontrol edilememesi ya da uzun zaman periyotları boyunca süregelmesi sağlığı ciddi bir şekilde etkiler. Stres kavramı ilk

olarak 1930'larda Hans Selye tarafından ortaya atılmıştır. Selye'ye göre organizmalar olumsuz duyusal ve fizyolojik olaylar karşısında ortak bir biyolojik tepki gösterirler. Bunlara "stresör" adı verilir (Yavuz, 2010: 2)

Lazarus ve Folkman (1984) stresi bireyin, elindeki mevcut imkânlarla başa çıkmasının zor veya imkânsız olduğunu değerlendirdiği durumlarda ortaya çıkan ve sağlığını tehdit eden, kendisi ile çevresi arasındaki özel bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, çevredeki stresörlerin durumundan ziyade, bireyin çevresindeki stresi olarak dikkati çekmektedir. Bu yaklaşım, (transactional approach) olarak bilinmektedir. McGrath, stresi şöyle açıklamıştır; "Stres, çevreden gelen bir talebe verilen tepkideki başarısızlığın önemli sonuçlara yol açacağı şartlarda, talep ile tepki kapasitesi arasındaki önemli bir dengesizlik olduğunun sezilmesidir." (Kaya, 2006: 4)

Stres, insanın içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda, vücudunda özel biyokimyasal salgılar oluşarak, söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçme durumudur. Psikolojik anlamda stres, kişiye özgü ve onun bireysel bütünlüğünü zorlayıcı ve bozucu etkenlerdir. Stresi, fizyolojik ya da psikolojik nedenlerden kaynaklanan ve sinir sistemini aşırı derecede yıpratarak, organizmada sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, güvensizlik, dikkat dağınıklığı ve çöküntü şeklinde ortaya çıkan, psikolojik rahatsızlık durumu olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2001: 292; Paşa, 2007: 2). Tınar stresi bireyin içinde bulunduğu çevreden kendine yönelen istemlerle, kendi değerleri, tutumları, ihtiyaçları, yetenekleri ve becerileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bedensel ve sosyo-psişik bir gerilim durumu olarak açıklamaktadır (Tınar, 1996: 46).

Başka bir ifadeyle stres; bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlamaya karşı bir tepki durumudur. Bu bağlamda, stres basit bir endişe olarak adlandırılmamalıdır çünkü endişe duygusal ve psikolojik alanda kendini gösterirken stresin fizyolojik alanda da sonuçları gözlemlenmektedir. Ayrıca stres basit bir sinirsel tansiyon gibi de görülmemelidir ancak stresin sonucu olarak sinirsel tansiyon bazı insanlarda görülmektedir. Buna ek olarak, stresin sonucunda mutlaka zarar verici sonuçlar meydana gelmeyebilir. Bazı durumlarda

başarı için dinamizm kaynağı olduğu gözlemlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 186).

İçsel ve dışsal etkenlerin, insanda bedensel ve ruhsal olumsuz değişmeler yaratmasına; insanın iç dengesini ya da çevreye uyumunu bozmasına yönelik bir duygu olarak tanımlanan stres; zorlama, engelleme ve gerilim duygularının sonucu olabileceği gibi bu duygularla birlikte de bulunabilir (Başaran, 2008: 207). Schermerhorn'a göre stres, olağanüstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüzyüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumudur (Akgündüz, 2006: 2).

Stres, bireyin fırsatlar, engeller ya da belirsiz aynı zamanda önemli sonuçları olan talepler ile karşı karşıya olduğunda yaşadığı dinamik bir durumdur. Bu bağlamda stres; engeller ve talepler ile doğrudan ilişkilidir. Ancak stres negatif bir durum olarak belirtilmesine rağmen bazı durumlarda pozitif değer sağlayabilen fırsatlar da sunabilmektedir (Robbins, 2003: 577). Bir başka deyişle stres, bireyin çevresinde ortaya çıkan önemli değişimler ya da kişinin tehdit edici ya da zorlayıcı olarak algıladığı dış etken, olay ve durumlar karşısında söz konusu koşullara uyum sürecinde gösterdiği fiziksel, duygusal ve zihinsel tepkilerdir (İlgar, 2001: 10).

Gerilim, endişe, baskı, çelişki, sıkıntıya düşme, engellenme, zorlanma gibi sözcüklerle ve genellikle olumsuz bir içerikle özdeşleştirilen stresin her zaman kötü ve istenilmeyen bir şey olduğu da ileri sürülmemelidir. Belli oranda stres başarı için kaçınılmazdır. Lazarus, Deese ve Osler 1952 yılında farklı durumların başarıya etkisi üzerinde durmuşlardır. Bireye ve duruma bağlı özellikleri ve farkları belirlemek için yaptıkları incelemelerde, bireysel farklılıkların durumla ilgili değişiklikler kadar önemli olduğunu saptamışlardır (Baltaş ve Baltaş, 1995: 287).

1.1.2. Stresin Aşamaları

Strese bağlı hastalıkları açıklayan ilk bilimsel girişimlerden birisi fizikçi Hans Selye gerçekleştirmiştir. Selye üç aşamada bireylerin stresli durumlarda karşılaşmalarını açıklamıştır. Bunlar; alarm tepkisi, direnç ve bitkinliktir (Arnold, 2005: 390; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 188).

- **Alarm tepkisi**, azaltılmış direncin ilk aşamasıdır bireylerin savunma mekanizması aktif olana kadar bunu karşı şok takip eder. Stres yaratan olayı, beynin beyin kabuğu bölgeleri algılar ve daha alt bir bölge olan hipatalamus'a gönderir. Oradan hipofiz bezine mesaj iletilir. Hipofiz bezi stres hormonu salgılamaya başlar. En önemli stres hormonu ACTH (adreno kortikortop hormon)'dur. ACTH etkisi ile böbrek üstü bezde yeralan adrenalin ve kortizol hormonlarının salgılanması artar. Alarm tepkisi şu belirtilerle ortaya çıkar: göz bebekleri genişler, yüz solar, kalp atışları hızlanır, kan şekeri yükselir, mide asit salgılanması artar. Kişi istenmeyen koşudan ya kaçacak ya da mücadele edecektir. Stres faktörü ortadan kalkarsa gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarla vücudun yavaşlaması görülür. Stres durumunun devam etmesi durumunda direnme aşamasına geçilir.
- **Direnç** ise adaptasyonun en yüksek olduğu aşamadır. Ayrıca bireyler için kararlılığa başarılı ve umutlu dönüşüdür. Stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşur. Bu durumda organizmanın alarm tepkisi sırasındaki belirtileri ortadan kalkar. Direnç döneminde vucudun direnci normalin üzerindedir. Organizma direnç gösteriyorsa stresi yenebilir aksi taktirde yoğun ve sürekli gerilim organizmanın savunmasını zayıflatır ve tükenme aşamasını getirir.
- **Tükenme** aşamasında artık uyum işleyişi çöktüğünde bitkinlik durumu söz konusudur. Başka bir deyişle stres uzun süreli olursa uyum için vücudun kapasitesi tükenir, savunması azalır ve birtakım hastalıklar ortaya çıkar. Selye'ye göre aşırı stres yaşam süresini kısaltır.

1.1.3. Stresin Kaynakları

Bu bölümde, stres kaynaklarını bireysel, çevresel ve örgütsel stres kaynakları olarak ele alınacaktır.

1.1.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynaklarını kişilik, yaş ve cinsiyet, yaşam tarzı, iş-aile çatışması ve ekonomik kaynaklar olarak beş başlık altında inceleyebiliriz**.**

1.1.3.1.1. Kişilik

Kişilik bireysel stres kaynaklarından en önemlisidir. Bir olayın stresli olarak algılanması, olayın yapısına ve kişinin kaynaklarına, psikolojik savunmalarına ve baş etme mekanizmalarına bağlıdır. Bütün bunlar kişinin içsel dürtüler veya dış olaylar üzerindeki algısı, düşüncesi ve davranışı sürecinin ortak soyutlaması olan egoyu içerir. Egosu uygun çalışan kişi, dış ve iç dünya ile uyumlu denge içerisindedir; ego uygun şekilde çalışmıyorsa ve dengesizlik yeteri kadar uzun devam ederse kişi kronik anksiyete (kaygı) yaşar (Yavuz, 2005: 41). İster bu dengesizlik, dış dünya baskıları ve hastanın egosu arasında olan bir 'dış dengesizlik' olsun, isterse hastanın dürtüleri (örn. agresif, cinsel dürtüler ya da bağımlılık dürtüleri) ile vicdanı arasında olan bir 'iç dengesizlik' olsun, söz konusu bu dengesizlik bir çatışma doğurur. Dış olayların neden olduğu çatışmalar genellikle kişilerarası (interpersonal) çatışmalar adını alır. Bu iki tür çatışma bir arada bulunabilir (Kocabaşoğlu, 2005: 1811).

Bazı kişilik özellikleri insanları strese daha duyarlı kılarken bazı kişilik özellikleri ise strese karşı duyarlılığı azaltmaktadır. Bazı insanlar yeni ortam ve kişilerden korku ve çekingenlik duyar. İşleri zamanında ve eksiksiz bitirmek isterler. Kolay beğenmezler mükemmeliyetçi olurlar. Sorumluluk ve görev bilinci yüksektir. Etraftan gelecek tepki, uyarı ve tehditlere daha duyarlı, hassas ve alıngandırlar. Çok çabuk korku, panik ve endişeye kapılabilirler. Duygusal açıdan çabuk etkilenebilirler. Bu nedenle, olaylar ve insanlardan etkilenip çabucak yüksek moral ve coşkuya ya da korkuya kapılarak hareket edebilirler. Stres ile ilişkili olduğu düşünülen kişilik özelliği araştırmacıların (Friedman ve Rosenman adlı iki kardiyoloğun hastalarını gözlemlemeleri sonucunda) A tipi davranışlar diye adlandırdıkları özelliklerdir. Bu tip insanlara sempatik sistemi çabuk uyarılabilen ve harekete geçen A tipi kişiler diyoruz (Eren, 2001: 294; Yavuz, 2005, 41).

A tipi davranış biçimi içinde olan kimseler, yoğun dürtüleri olan saldırgan, ihtiraslı, rekabetçi, yapılması gereken birçok isin baskısını üzerlerinde hisseden ve zamana karşı yarışan insanlardır. Bu tip davranış sergileyen bireyler her zaman hareket halindedirler, yürürler ve hızlı yemek yerler (Furnham, 2005: 192). A tipi davranış biçiminin niteliklerine sahip kimseler kendilerini hiç bitmeyen bir mücadele içinde hissederler ve bu mücadele sonucunda mümkün olan en kısa zamanda çevrelerinden çoğunlukla sınırları çok iyi belirlenmemiş, en fazla sayıda başarıyı elde etmek isterler. A tipi davranış sergileyenler, hem zamanla hem yakınlarıyla hem de kendileriyle rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar (Sızan, 2006: 43).

Buna karşın B tipi davranış biçiminde; yumuşak başlılık ön plandadır. B tipi davranış biçimini benimseyen insanlar; başkalarıyla, nesnelerle, olaylarla, kolay iletişim kurarlar. Başkalarıyla konuşup tartışırlar. Duygu ve düşüncelerini açık biçimde ortaya koyarlar. Planlı programlı çalışırlar. Başladıkları işi sonlandırmadan başka işe girişmezler. Daha az zamanda daha çok iş yapmak için tüm zamanlarını çalışmaya ayırmak yerine, kendilerini belli bir düzene sokar ve arada mola verirler (Furnham, 2005: 192). Hafif bir dinlenmenin sağlık ve üretim açısından önemli etkileri olduğunu kavramışlardır. Sabırlı ve hoşgörülüdürler. Sakin, yavaş ve yumuşak bir ses tonuyla konuşurlar. Konuşurken sözcükleri özenle seçerler. Başkalarını dinlemeye, anlamaya çalışırlar. Yavaş, ölçülü hareket ederler. (O'Driscoll ve Cooper, 2002: 215). Yarışmak, üstün olmak gibi özellikleri yoktur. Yaptıkları işin önce kendilerini memnun etmesini beklerler. Başarılarının hem kendilerine, hem başkalarına huzur, mutluluk ve rahatlık vermesini isterler. Zamanı iyi kullanırlar, zaman sınırlaması koymazlar. Sadece sonuçlara değil, bütün olarak yaşama değer verirler. Yaşamda gelgitlerin olabileceğini bilirler. Çalışmanın da, dinlenmenin de yeri zamanı vardır. Zaman zaman yavaşlayarak var olmaya çalışabilirler. Rahatlamanın büyük bir verim sağladığını bilirler. Değiştirebileceklerini değiştirirler, değiştiremeyeceklerini kabul ederler. Strese uyum sağlama yerine, streslerini yönetme yolunu tercih ederler (Paşa, 2007: 19)

Psikolojideki beş büyük kişilik özelliği olarak bilinenler Nevrotiklik (neuroticism), Dışadönüklük (extraversion), Deneyime Açıklık (openness to experience), Uyumluluk (agreeableness) ve Özdisiplin (conscientiousness)'dir (Aslan, 2008: 41). Mesleki stres literatüründe nevrotikliğe hatır sayılır bir ilgi

gösterilirken dışadönüklüğe biraz daha az ilgi gösterilmiş ancak açıklık, uyumluluk ve özdisiplinin oynadıkları role çok az ilgi olmuştur (Hart ve Cooper, 2009: 122). Bu bağlamda, bu bölümde nevrotiklik ve dışadönüklük özelliklerinin üzerinde durulmuştur.

Nevrotiklik, bir bireyin kendisiyle ve çevresiyle ilgili negatif yönlere odaklanma eğilimini ifade etmektedir. Nevrotikler kendi hataları, hayal kırıklıkları ve eksiklikleri üzerinde durma eğilimlidirler ve her şeyin eksi yönlerine odaklanırlar. İş hayatındaki nevrotiklerin çoğunlukla düşük moral ve yüksek işe gelmeme oranlarının olduğu görülmektedir (Furnham, 2005: 369). Dışadönüklük bir kişinin aktif, konuşkan, insan yönelimli, iyimser, keyifli ve sevgi dolu olduğunu ifade eder. Genel anlamda birbirleriyle ilişkili ancak ayrı üç bileşenle nitelenebilir. Bunlar, bir kişinin sosyal etkileşme girmeyi hangi ölçüde tercih ettiği (örn., sokulganlık), kişiler arasında sıcak ilişkiler kurmaya hangi derecede yatkın olduğu (örn., empati) ve hayata yönelik pozitif bakış açısına hangi ölçüde sahip olup, pozitif duyguları hangi ölçüde yaşadığını (örn., pozitif etkilenim) içermektedir. (Hart ve Cooper, 2009: 122).

1.1.3.1.2. Yaş ve Cinsiyet

Bireyin yaşı önemli bir stres faktörüdür. Gençliğinde başarısız tecrübeler yaşamış bireyler, yaşları ilerledikçe bilgi ve yeterlilik açısından kendilerini yetersiz görebileceklerdir. Diğer taraftan kişilik olarak duyarlı bireyler ileriki yaşlarda daha fazla strese girmektedirler. Ayrıca bilgi ve deneyimleri yetersiz genç bireyler de stres yaşayabilmektedirler (Özmutaf, 2006: 77). Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde andropoz dönemlerinde veya orta yaş krizlerinde insanlarda hormonsal değişikliklerin oluşması ve dengelerin bozulması nedeniyle ruhsal ve duygusal sorun ve hayal kırıklıklarına rastlanabilmektedir. Bu durumlar iyi tedavi ile önlenemezse dış ortamdan çok çabuk etkilenen normalden daha duyarlı davranış bozukluklarının stresine neden olabilmektedir (Eren, 2001: 295).

Kadınlar, geleneksel olarak erkeklerin çoğunlukta olduğu çalışma yaşamında, giderek daha çok profesyonel ve yönetsel işlerde görev almaktadırlar. Çalışan kadınların büyük bir bölümü bütün gün çalışmakta ve işte eskiden olduğundan daha

uzun zaman geçirmektedirler. Bununla birlikte de stresle ve stresten kaynaklanan kimi hastalıklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadınlar, erkeklerle karşılaştırıldığında bir iş gören, eş, ev hanımı ve küçük çocuklar ve ebeveynler için bakıcı olarak birçok rolü üstlenmek durumunda kalmaktadırlar. Bunlarla birlikte araştırmalar kadınların erkeklerden farklı olarak iş günü sonunda kan basınçlarının ve stres hormonlarının hala yüksek düzeyde bulunduğunu ortaya koymaktadır (İlgar, 2001: 53). Başka bir bakış açısı ise çalışan kadının anne rolü ile yaşamış olduğu ve bu durumun kadın için stres kaynağı oluşturmasıdır. Anneler çocuklarına görünmez bir bağ ile bağlıdır. Bu bağı zedeleyen her şey, annede stres yaratır. Çünkü anne çocuğundan her ayrılışında onu kaybetme korkusuna kapılır (Keskin: 2011: 13). Dolayısıyla anne, iş yaşamında çocuğundan ayrı kalmak zorunda olduğu için fazlası ile stres altında kalabilmektedir.

Ayrıca çalışma yaşamında görülen cinsiyete dayalı ayrımcılık da bireylerde stres düzeyini arttırmaktadır. Günümüzde tartışma konusu yapılan cinsiyete dayalı ayrımcılığın varlığının yanı sıra ayrımcılığın nedenlerini açıklamakta hangi etmenlerin daha ağır bastığıdır. Bu etmenler arasında kadını çevreleyen toplumsal değerlerin yanı sıra; örgüt kültürü, örgütlerdeki iktidar savaşı da ağırlıklı yer almaktadır (Türkgüngör, 2009: 89). Ancak ayrımcılık konusunda bugüne kadar yapılan araştırmalarda, belki de üzerinde çok durulan ve kadınlara mal edilen içsel özellikler olmuştur. Gerçekte cinsiyete dayalı rollerin dayatıldığı toplumsallaşma süreci sonunda meslek sahibi bir kadın kendisini aynı konumdaki erketen daha farklı olarak algılamaktadır (Eyüpoğlu, 2000: 19).

1.1.3.1.3. Yaşam Tarzı

Birey ne kadar doğal yaşam tarzından uzaklaşır ve birtakım saplantılara yönelirse stres ortamını kendisi yaratmış olacaktır. İçki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç düşkünü olma vücut üzerinde anormal uyarıcı etkiler yapmaktadır. Bununla birlikte donmuş gıdalar yemek, kola gibi içecekler, çikolata, beyaz un ve aşırı yağ tüketiminin de stres yükünü arttırdığı görülmektedir (Uğur, 2005: 33). Ayrıca, hızlı yaşam tarzı, her gün her gece değişik ortamlarda değişik kişilerle yaşamanın veya kumar gibi heyecansal ve parasal açıdan insanı etkileyecek bir alışkanlığın

bulunması insan vücudundaki stres yükünü arttıran, direnci kıran, olumsuz etkiler bırakan bir durumdur. Bunun dışında monoton bir yaşam tarzından bıkkınlık duyan ve değişiklik arayan insanlarda gerekli ortamı bulamamanın verdiği hayal kırıklığı ve bunalım nedeniyle vücut direncinin zayıflamasıyla sağlıklarını yitirmeleri söz konusu olabilmektedir (Eren, 2001: 294).

1.1.3.1.4. Ekonomik Kaynaklar

Birey ailesini geçindirmek, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla çalışmak ve karşısına çıkacak sıkıntıların üstesinden gelmek isteyecektir. Ayrıca bazı bireyler ekonomik düzey açısından kendilerini kıt kanaat geçindirecek parasal koşullara razıyken bazı bireylerin maddi ekonomik koşullara verdikleri önem büyüktür (Robbins, 2003: 580). Daha rahat ve lüks yaşamı düşünürler. Doğaldır ki, daha çok maddi parasal kazanç daha fazla çalışmayı, bedensel ve fikirsel uğraş vermeyi zorunlu kılar. Bu takdirde birey daha çok gerilim altına girecek stres yaşayacaktır (Eren, 2001: 294).

1.1.3.2. Çevresel Stres Kaynakları

Çevresel stres kaynağı başlığı altında, ülke ve dünya ekonomisinin durumu ve belirsizlikleri, politik hayattaki belirsizlikler, çevre ve ulaşım sorunları ve teknolojik değişme ve belirsizlikler başlıkları incelenecektir.

1.1.3.2.1. Ülke ve Dünya Ekonomisinin Durumu ve Belirsizlikler

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidirler ve dolayısıyla, ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, çalışanları iş güvencesi açısından olumsuz yönde etkiler (Robbins, 2003: 580). Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturur. Bu faktörlerde meydana

gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Tutar, 2000: 221).

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan kriz artan işsizlik, yüksek enflasyon bireyler üzerine olduğu kadar mal ve hizmet üreten işletme organizasyonları üzerinde de olumsuz etkiler yapar. Ekonomik kriz azalan taleple, iş imkânlarının azalmasına neden olurken organizasyon içinde çalışan bireylerde işten çıkarılmaları risk ve korkusunu doğurmaktadır. Aynı şekilde, yüksek enflasyon da işletme kazançlarının veya karlarının zahiri olmasına ve yeni yatırımlarının finanse edilmemesine neden olmaktadır. Bu durum, işletmesinin büyümesiyle daha iyi pozisyonlara terfi etmek isteyen bireylerin beklentilerini tehlikeye sokmakta hatta daha vahim olarak bireylerin temel ihtiyaçları konusunda sıkıntıya girmelerine neden olmaktadır. (Eren, 2001: 283). Bu tür belirsizlikler bireyin stres altında kalmasına neden olmaktadır.

1.1.3.2.2. Politik Hayatın Belirsizlikleri

Özellikle yerleşmiş bir demokrasisi ve hukukun tam manada üstün olmadığı toplumlarda, siyasi anlamda istikrar bulmak mümkün değildir. Politik belirsizlikler her ne kadar durağan politik sisteme sahip ülkelerde fazla görülmezse de iktidar değişmelerinin her yerde güvensizlik ve dolayısıyla stres doğurması kaçınılmazdır (Yılmaz, 2006: 25).

Bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve bunun doğurduğu belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde yarın endişesi ile günlerini geçirmelerine sebep olabilmektedir. Politik hayatın belirsizlikleri ülke ekonomisinin gidişatına, ekonomi politikasının olumsuz etkilenmesine, iş hayatında yatırımların durmasına, vergi gelirlerinin azalmasına, yüksek enflasyon, yüksek faiz ve işsizliğe neden olarak bireylerin yarından endişe ve korku duyup stres içinde yasamalarına sebep olmaktadır (Eren, 2001: 300).

1.1.3.2.3. Çevre ve Ulaşım Sorunları

Büyük şehirlerde –hatta kırsal kesimlerde– yasayan nüfusun iyice artması ve sanayileşme, genel olarak çevre kirliliği olarak adlandırılan, hava kirliliği, su kirliliği, toprağın kirlenmesi, çöp ve atıkların toplanmaması gibi sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu durum bireyin içinde bulunduğu ve hayatını sürdürdüğü ortamı hem biyolojik olarak hem de sosyo-psikolojik olarak tehlikeye sokmaktadır. Çeşitli solunum hastalıkları, zehirlenmeler, vücut direncinin azalması, yeni viral hastalıkların ortaya çıkması, çevre bozulması ve kirlenmenin bir sonucudur. Bu da insanları hem birey olarak hem de toplum olarak riske sokmakta iş yaşamından bezdirmekte ve verimliliklerinin düşmesine dolayısıyla stres yasamalarına neden olmaktadır (Kaya, 2009: 57).

İnsanları strese sokan ikinci husus, çalışılan kentin ulaşım sorunlarıdır. Yoğun trafik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü ve her türlü kirlilik, çok önemli stres kaynaklarıdır(Tutar, 2000; 221). İşe gidiş-geliş saatleri esnasında iş ile ev arasındaki mesafenin uzunluğu, yeterli toplu taşıma araçlarının bulunmaması, yolların yetersizliği, trafik sıkışıklığı ve bunun doğurduğu her an bir kaza olması endişesi, iş yerinin servis aracının olmaması veya her semtte olmaması insanların evden işyerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine eve dönüşlerinde de zaten yorgun olan bedensel, zihinsel ve ruhsal durumlarının yaşamdan zevk almayacak hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durum insanları sosyal hayattan tamamen koparmakta, kısaca strese neden olmaktadır (Eren, 2001:300).

1.1.3.2.4. Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler

Bilgi çağında toplumsal ve örgütsel düzeyde pek çok değişim yaşanmaktadır. Hızlı değişimi yaşayan insanlarda meydana gelen belirsizlik ve kronik kaygı duygusu kaçınılmaz olarak yaşamlarındaki diğer olaylara ve başkalara karşı daha hassas olmalar sonucunu doğuran bir tür biyolojik duyarlılığa neden olduğuna inanılmaktadır (Kaya ve Kaya, 2007: 49). Günümüzde iş hayatının çok hızlı değişime uğraması ve teknolojik yeniliklerle karşı karşıya kalmaları çalışanlar açısında önemli bir stres kaynağı durumuna gelmiştir. Burada kişilerin istihdam

oldukları işletme ve diğer kurumlar çok farklılık göstermektedir. Çalışanlar işletmelerin büyüklükleri açısından, sektörel dağılımı açısından ve çalıştıkları iş şartları açısından farklı stres kaynakları ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Gökdeniz, 2005: 176).

Ayrıca işyeri sahipleri eğer teknolojiyi yakından takip edip gerekli değişimleri zamanında yapamazlarsa hem üretim verimliliği düşmekte hem de ürünlerinin kalitesi yetersiz kalmaktadır. Bu durum işletmenin rekabet avantajını kaybederek kapanması ve çalışanların işini kaybetmesi riskini beraberinde getirmekte ve strese neden olmaktadır. (Yılmaz, 2006: 25). Diğer taraftan işletmede yeni teknolojik değişimlerin (bilgisayarlar, robotlar ve otomasyon sistemleri, vs.), isletmelerde çalışanın ikame edilmeye başlaması işsizlik problemi gibi önemli bir sorunu da beraberinde getirmiştir. Özellikle teknolojinin vasıflı işgücünü gerektirmesi, beden işçilerinin iş bulma imkanlarını önemli ölçüde zayıflatmıştır (Soysal, 2009:26).

1.1.3.3. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sıralanmış ve gruplandırılmıştır. Başlıca örgütsel stres kaynaklarını; işin gerekliliklerine ilişkin stres kaynakları, örgüt yapısına ilişkin stres kaynakları ve iş ortamından kaynaklanan stres kaynakları olarak sıralamak mümkündür (Paşa, 2007: 51). Örgütsel stres bu çalışmanın temel konusu olduğundan çalışmanın devamında örgütsel stres ve örgütsel stres kaynakları detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel stresin çalışma hayatında birçok nedenden kaynaklandığı bilinmektedir. Bu bölümde öncelikle örgütsel stres kavramının tanımlarına yer verilmiştir. İkinci olarak; örgütsel stres kaynakları hakkında bilgi aktarılmıştır. Son başlıkta ise örgütsel stresin sonuçları aktarılmıştır.

1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, iş ortamından kaynaklanan "örgütsel stres" ile karşı karşıyadır. Bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılmaktadır.

Günümüzde belli bir örgütte çalışan bir birey, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmektedir. Bu durum örgüt ortamından kaynaklanan "örgütsel stres" kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Stresten tamamen uzak bir günlük yaşam düşünmek ne derece olanaksız ise toplumsal yaşamın temel dokusu olan örgütlerdeki iş yaşamının da stresten tamamen uzak olması o denli olanaksızdır. Bu durumda stresi, çağdaş örgüt ve yönetim kuramının vurguladığı bir biçimde toplumsal ve örgütsel yaşamın gerçek bir olgusu olarak kabul etmek, ussal bir yönetim stratejisini uygulayarak stresle başa çıkmak gerekmektedir (Pehlivan, 1991: 792; Yılmaz ve Murat, 2008: 204).

Bir örgütte çalışanların bir bölümü, düşük düzeyde sürekli kaygılı olmaları, yeterli başa çıkma ve psikolojik destek yolları bulamamaları nedeniyle, yaşamları ve işlerinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer bölümü ise, yaşamlarından ve işlerinden hoşnut olmamakla birlikte, durumu idare edebilmektedirler. Çalışanların ancak çok az bir bölümü zevkli bir işe ve yönetilebilir düzeyde stres içeren bir yaşam tarzına sahiptir (Aslan, 2007: 68). Ross ve Altmaier'e göre örgütsel stres, işle ilgili talebin işçinin yeteneklerini aştığı ortamlarda, iş koşulları ile çalışan kişinin arasındaki etkileşimdir (Sızan, 2006: 13).

Örgütsel stres, oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türüdür. Palletier'e göre örgütsel stres, iş arkadaşları arasındaki çatışma, yönetici ile çatışma, iş doyumsuzluğu, işteki sorumlulukların fazla olması, toplumsal desteğin yetersizliği, iş beklentilerinin belirsizliği veya zaman baskısından kaynaklanabilir (Alanyalı, 2006: 22). Örgütsel stres, kişi ve örgüt arasındaki ilişkilerden kaynaklanan, kişilere göre değişiklik gösteren ve kişinin normal fonksiyonlarından uzaklaşmasını sağlayan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Akgündüz, 2006: 24). Bazı bireyler

kendilerinden işlerinde beklenen performansı göstermek için yeterli eğitimi almadıkları; bazıları ise işlerinin onların becerilerini kullanmalarına izin vermediğini düşündükleri için strese girebilirler. İş çevresinde ve bireyler arasında her zaman çatışmalar ve uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir (Aydın, 2008: 22).

Günümüzde küreselleşmeden işsizliğe, ulaşım sorunundan teknolojik değişime kadar pek çok örgütsel ve çevresel kaynak strese neden olmaktadır. İşyerinde yaşanılan bu stresin sonucu olarak çalışanlarda fiziksel ve zihinsel tükenme görülmektedir. Bugün modern toplumlarda özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmı işte geçirmektedir. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirmektedir. Bu durum yönetim kademesinde yer alanlar açısından daha da kaçınılmaz olmaktadır. Bu kapsamda insanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Tarakçıoğlu, 2004: 187). Örgütsel stres, çalışanı normal işlevinin dışına çıkartan, psikolojik veya fiziksel davranışlarını farklılaştıran ve işe bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Başka bir deyişle, çalışanın işyerindeki stres kaynaklarını algılaması ve bunlara vermiş olduğu tepkileri ifade etmektedir. Bu doğrultuda örgütsel stres, çalışanın normal işlevlerini yerini getirmesini engellemekte ve dolayısıyla çalışanın hem fiziksel hem de zihinsel olarak tepki göstermesine neden olmaktadır (Wilson ve diğ., 2004: 574).

1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları üç başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar; işin gerekliliklerine ilişkin stres kaynakları, örgüt yapısına ilişkin stres kaynakları ve iş ortamından kaynaklanan stres kaynaklarıdır.

1.2.2.1. İşin Gerekliliklerine İlişkin Stres Kaynakları

Bu bölümde işin gerekliliklerinden kaynaklanan stres kaynakları; vardiyalı çalışma, ücret yetersizliği, çok fazla ya da çok az iş yükü, risk ve tehlikeler işin monotonluğu ve yeni teknoloji başlıkları altında ele alınmıştır.

1.2.2.1.1. Vardiyalı Çalışma

Vardiya düzeni ile çalışma ülkemizin endüstrileşmesine ve gelişmesine paralel olarak artmaktadır. Bu sistemi çok uzun süreden beri uygulamakta olan ülkelerde yapılan araştırmalar, sistemin insan sağlığı üzerinde son derece olumsuz ve yıkıcı etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Baltas ve Baltas, 1999: 83).

Vardiyalı çalışma düzenine bağlı olarak çalışanlarda birçok uyku problemi yaşanabilmekte ve buna bağlı olarak fiziksel ve ruhsal değişik komplikasyonlar meydana gelebilmektedir. Çalışma saatlerinin çalışanların sağlıkları üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların bulgularına göre vardiyalı çalışma, bireyin vücut sıcaklığını, metabolizmasını, kan şekerini ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Arnod, 2005: 397). Çalışma günleri sırasında vardiya düzenine uyum göstermeye başlayan biyolojik ritim, dinlenme günleri sırasında hızla eski kalıbına geri dönecek ve dinlenme günlerini izleyen çalışma döneminde zorunlu olarak yeni bir uyum süreci başlayacaktır (Kaya, 2006: 24).

Yapılan araştırmalar gece vardiyası çalışanlarının bir ila iki buçuk saat daha kısa uyuduklarını, rüyalı uykunun daha kısa olduğunu, dış dünyadan yansıyan uyaranlarla daha sık kesildiğini ortaya koymuştur. Muhtemelen bütün bunların sonucunda azalan uyku miktarı zaman içinde birikerek bireyin kendisini sürekli olarak yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin hissetmesine sebep olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1999: 83). Normal mesaide çalışmak toplumun gözünde vardiyalı çalışmaya göre daha fazla bir statü sembolüdür. Ayıca insanların evinde dinlendiği veya uyuduğu saatlerde işyerinde bulunmak insanlarda psikolojik çöküntüye sebep olabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, vardiyalı çalışmak bireylerin aile yaşantısını ve diğer sosyal ilişkilerini de etkilemektedir. Ayrıca vardiyalı çalışan bireylerin

arkadaş ve diğer sosyal çevresiyle etkileşimi de zayıflayarak zamanla toplumdan kendini soyutladığı da görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 36).

1.2.2.1.2. Ücret Yetersizliği

Çalışanın ücretini arttırarak hayat şartlarını yükseltme çabası ile, işletmelerin en az maliyetle en çok "kar"ı elde etme amaçları çatışmaktadır. İş hayatındaki streslerin bir kısmı da bu çatışmalardan doğmaktadır. Çalışanlar açısından düşük ücret, kötü evde yasamak, yetersiz beslenmek, çocuklara iyi bir eğitim sağlayamamak, zor günler için küçük tasarruflar yapabilmek veya hiçbir zaman borçtan kurtulamamak gibi sonuçlar doğurmakta, bu durumda uzun vadede çalışanın ruh ve beden sağlığı üzerinde olumsuz neticeler verebilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1999: 82).

Örgütlerde uyulması gereken adil ücret sistemi üç temel ilkeye dayanmaktadır:

- Ücret yapılan ise göre ödenmelidir.
- Eşit ise eşit ücret ödenmelidir.
- Ücretler piyasa ücretleriyle ve standartlarıyla karşılaştırılabilir olmalıdır.

Söz konusu sisteme uymayan ücret sistemleri, hem örgüt hem de çalışanlar için sorun oluşturmaktadır. Adil bir ücret sisteminin olmaması aynı işe ve aynı statüye sahip çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliklerini doğurarak çalışanların haksızlığa ve hayal kırıklığına uğramalarına ve sonuçta stres yaşamalarına neden olmaktadır. Adil bir yapıya sahip ücret sistemi çalışanları olumlu yönde etkileyip motive edebilmektedir (Akgündüz, 2006: 41).

1.2.2.1.3. Çok Fazla ya da Çok Az İş Yükü

Bir iş ortamında bulunan stres kaynakları bireyleri farklı biçimlerde etkileyebilir. Örneğin, aşırı iş yükü veya iş yükünün azlığı Forbes'e göre bireylerde sıkıntı, duygusuzluk, yüksek kaza oranı, şikayet, devamsızlık, sürekli yorgunluk,

uykusuzluk, iştahta değişiklik, tütün, alkol ve ilaç kullanımın artması, hatalar, kararsızlık gibi etkiler yapabilir (Pehlivan, 1991: 798).

İş yükü, miktar ve nitelik açısından ele alınıp incelenmektedir. Miktar açısından iş yükü, kişinin yapabileceğinden çok işe sahip olmasıdır. Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri, uygun dinlenmelerin olmaması gibi etmenler çalışanlarda bir stres durumu oluşturmaktadır. Nitelik açısından iş yükü ise işin çok zor olması veya iş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. Yapılan işin devamlı dikkat istemesi, üst düzeyde kararlar vermeyi gerektirmesi veya karmaşık bilgiler içermesi de çalışanlarda stres yaratabilmektedir (Türkgüngör, 2009: 37).

1.2.2.1.4. Risk ve Tehlikeler

Risk ve tehlikeleri barındıran işlerin sonucunda yüksek stres düzeyi söz konusu olabilmektedir. Bazı insanlar devamlı potansiyel tehlike ile yüz yüze olduğunda hemen tepkisi hazırdır. Bireyin sürekli uyarılma durumuna "mücadele veya uçuş" (fight or flight) sendromu denmektedir. Yükselen adrenalin sonucu; solunum değişir, kas gerginliği uzun dönem sağlık durumunda tehlikeye girer. Diğer taraftan; fiziksel tehlike ile karşılaşan bireyler (örn. Polis, maden işçileri, itfaiyeciler ve askerler) sıkça oluşan stres düzeylerini yeterli derecede eğitim ve acil durumlarla baş edecek donanımla düşürebilmektedirler. Young ve Cooper, itfaiyeci ve polis gibi yüksek riskli kamu çalışanlarının işteki eksik kontrollere dayandıkları, işleyen süreçleri değiştiremedikleri ve iş yaşam dengesini yönetebildiklerini bulmuşlardır (Arnold, 2005: 399).

1.2.2.1.5. İşin Monotonluğu

Yapılan işin monoton olması ve bireyin kendini işin süreçlerine dahil edememesi, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için önemli bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır. Bunlardan bazıları, hemen her insanda gözlenen

basit davranış bozuklukları olmakla birlikte, bazıları tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik durumlardır (Tutar, 2004:228).

1.2.2.1.6. Yeni Teknoloji

Yeni teknoloji ve iş çevresinde hızlı değişiklik, çalışanların becerilerini çabucak eksiltmektedir. İlave olarak yeni ekipman ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yeterli eğitim ihtiyacı sağlanmazsa, potansiyel stres kaynağı olmaktadır. Gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duyusu oluşturur. Teknoloji alanında yaşanan yenilikler, yetenekli üst ve orta düzeyli yöneticileri de baskı altına alır. Ayrıca yeni teknoloji ve artan endüstriyel otomasyon, işin kolaylaştırılması ve devamlı tek düze bir biçimde tekrarlanması da, ağır iş yükü gibi potansiyel stres kaynağıdır (Paşa, 2007: 51).

Örgütteki her teknolojik değişiklik, yeni yetenek, bilgi ve beceri gerektirecektir. İş görenin bu gereklilikleri karşılayamaması durumunda, eksiklik duygusu ile birlikte, stres ve gerilim kaçınılmaz olacaktır (Tutar, 2004: 229). Eğer bireyler kendilerine meydan okuyan ve heyecan veren işleri yapmaktan hoşlanıyorlarsa, stresten daha az etkilenmektedirler (Paşa, 2007: 51).

1.2.2.1.7. İş-Özel Yaşam Dengesi

İş-Aile çatışması eğer kişi aynı anda çalışan, ebeveyn, eş gibi birden fazla role sahipse ortaya çıkar. Bu rollerden birine daha fazla zaman ayırmak gerektiğinde diğer role yeterli zaman ayırmak zorlaşmış olacaktır. Sahip olunan bu rollerin kümülatif toplamı kişide aşırı yük ve engellenme gibi iki türlü zorlama meydana getirebilmektedir (Arnold, 2005: 410). Bunun yanında, çalışanların aile yaşantıları biyolojik, psikolojik, ekonomik, toplumsal ve hukuki özellikleri olan ailenin sosyal bir kurum olması nedeniyle oldukça değişime açıktır. Dolayısıyla iş ve aile yaşamları arasındaki ilişki de değişken bir yapıdadır. Bu değişkenliğin kişinin yaşamında çatışma yaratma olasılığı oldukça yüksektir. (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 238).

Aşırı yük, farklı rollerin gereklerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan toplam enerji ve zamanın kişinin karşılayamayacağı kadar fazla olmasıdır.

Engellenme ise, çatışan taleplerin rollerin gereğini yerine getirmeyi zorlaştırmasıyla ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği, rol çatışması, zihinsel ve fiziksel çabalar, iş kalitesiyle ilgili baskı, çok çalışmanın yarattığı psikolojik baskı ve aşırı yükleme gibi iş stresi unsurlarının da iş-aile çatışmasıyla doğrudan bir ilişkisi vardır. İş-aile çatışmasının neden olacağı stres, hem iş hem de aile yaşamının kalitesini etkileyerek bireyin mutluluğunu azaltabilmektedir (Öztürk, 2008: 16). Başka bir açıdan bakıldığında da iş-aile çatışmasını doğru yönetip dengeli hale getirildiği takdirde; morali yükseltip, verimliliği arttıracaktır (Luecke, 2009:145).

1.2.2.2. Örgüt Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütsel yapıya ilişkin stres kaynakları; örgüt kültürü, örgüt iklimi, hiyerarşik yapı ve kararlara katılma şeklinde incelenmiştir.

1.2.2.2.1. Örgüt Kültürü

Örgütün kültürel yapısı, örgüt üyelerince benimsenen ve hem bireysel hem de kolektif davranışları etkileyen değer ve normlardan oluşur. Şirketin değerleri ve/veya normlar ile çalışanın beklentilerinin çakışmadığı durumlarda çalışan stres altında kalabilir. Örneğin, birey ve kültür arasındaki bu çakışmama durumu bireyin diğer çalışanlar ile etkili iletişim kuramamasına ve kendini dışlamasına neden olabilir(Arnold, 2005: 408). Örgütün kültürel yapısı, hem örgütün yasal yaptırım gücünü arttırmakta hem de örgütün düzen ve sorumluluğunu sağlamaktadır. Örgütsel yapıda bütün örgütü ilgilendiren ortak bir değerler sistemi olmakla birlikte, her birim veya bölümünde kendine özgü birer değer sistemi vardır. Başka bir deyişle, örgütte hem genel bir örgütsel kültür, hem de bu genel kültürü oluşturan alt kültürler vardır. Çalışanlar öncelikle alt kültürün değer ve normlarını benimserler. Örgütün elverişsiz kültürel yapısı, çalışanlar için stresli durumlar yaratabilmektedir. Bunun nedeni, çalışanların kültürel yapıyı oluşturan değer ve normları kolayca benimseyememeleridir (Tutar, 2004:236).

1.2.2.2.2. Örgüt İklimi

Örgütün kültürünün örgütler üzerinde stres oluşturup oluşturmadığını anlayabilmek için örgüt iklimine bakmak yerinde olacaktır. Örgüt kültürü ile yakından ilgili olan örgüt iklimi çalışanların karakterleri, değerleri ve inançları ile örgüt kültürü arasındaki uyumu belirlemektedir. Örgüt iklimi çalışanların örgüt faaliyetlerinin nasıl olması gerektiği ile ilgili beklentileri ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştirdiğine ilişkin algıların sonunda oluşan genel bir havadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 45). Örgütte çalışan her statüdeki bireyin beden ve ruh sağlığı, tüm örgütün işleyişinin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu sağlığın korunması ve iyileştirilmesinde çalışan bireyler kadar örgütlerin kendilerine de birçok görev düşmektedir. Çalışanlar veya örgütler, yönetsel yaşamın bir parçası olan baskıların etkilerini geçiştirmeyi ve kendi yaşam tarzlarını az stresli bir tarza göre düzenlemeyi öğrendikleri zaman başarı düzeyleri yükselecektir. Bu yeteneklere sahip olmayan ve bu becerileri geliştirememiş olanların veya örgütlerin çalışmalarında verim düşecek ve sağlıkları bozulacaktır (Bilir, 2005: 81).

Çalışan, organizasyon fonksiyonlarının adaletsiz ya da belirsiz ve tahmin edilemez olduğuna inanırsa örgütsel iklim stres kaynağı olabilmektedir. 1940'ların başlarında araştırmacılar karar alma süreçlerinde etkin olmasına izin verilen çalışanların daha fazla üretken olduğu ve yüksek iş tatminine sahip olduklarını raporlamışlardır. Ayrıca işte katılımı olmayan çalışan, gerilimin önemli habercisi ve kendine güveni düşük, devamsızlık yapan ve işten ayrılmayı planlayan çalışan olacağı belirtilmiştir. Karar almaya katılım süreci bazı bireylerde örgütün başarısında yatırım hissinin yükselmesine, sahiplik duygusunun oluşmasına ve örgüt içinde iletişim kanallarının gelişmesine yardım edebilir. Kontrolde olma duygusunun sonucu işgücünün iyiliği için hayati olabilmektedir (Arnold, 2005: 408).

1.2.2.2.3. Hiyerarşik Yapı

Çalışanlar ve özellikle yönetici sınıfı en çok strese sokan hususlardan birisi de örgüt hiyerarşisinde daha üst sorumlu mevkiye yükselmek hırs ve isteğidir. Terfi olanakları az veya imkansız olan, içerden terfi ve kariyer planlamasına sahip

olmayan örgütlerde, haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen insanlar büyük bir hayal kırıklığı ve bunun doğurduğu stres içine girebileceklerdir (Eren, 2001: 298). Hiyerarşik örgüt yapıları aynı zamanda iletişimde çeşitli engeller ortaya çıkarır. Her engelleme durumu, başlı başına bir stres faktörüdür (Tutar, 2004: 233).

1.2.2.2.4. Kararlara Katılma

Katılımın birey ve işi üzerinde oldukça önemli etkileri vardır. Bireyin işinde verilen kararlara katılma olanağının bulunmamasının stres düzeyini artırıcı bir etkisi vardır. French ve Kaplan'ın bu konudaki çalışmaları sonucunda katılımın olmayışı sonucu ortaya çıkan stres yapıcıların iş verimliliği üzerinde olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda da katılımın olmayışının stres belirtileri ile çok yakından ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu belirtiler: psikolojik sağlığa bağlı olarak fiziksel sağlığın da bozuk olması, alkolizm, içe kapanma, kendine güvenin azalması, tatminsizlik, motivasyonun azalması ve işten ayrılma eğilimidir (İlgar, 2001: 29). İnsanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok yoğundur. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli tarafı personeli kendisini etkileyecek kararlara itiraz ettirmemek ve alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir (Eren, 2001: 369).

1.2.2.3. İş Ortamından Kaynaklanan Stres Kaynakları

İş ortamından kaynaklanan stres kaynakları; bireyler arası ilişkiler, bireyler arası rekabet, liderlik, iş yerinin fiziksel özellikleri, cinsel taciz ve mobbingdir.

1.2.2.3.1. Bireyler Arası İlişkiler

Örgüt içindeki işlerin düzgün ve sağlıklı olmasının, çalışan bireyler üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Örgüt içinde ilişkilerin iyi olması, örgütsel başarının ve örgüt içi amaçların gerçekleştirilmesi açısından son derece önemliyken, ilişkilerin olumsuz bir seyir izlemesi örgüt iklimini olumsuz etkileyerek örgütsel stresi

artıracaktır. Örgüt içi kötü ilişkilerin temelinde güvensizlik, birbirine güvenmeme, karşılıklı sorunların çözümünde anlayışsızlık ve verim düşüklüğü gibi sorunlar yatmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 156). Kötü ilişkiler aynı zamanda iş tatminini de etkileyerek bireyin işten soğumasına ve üzerinde örgütsel stresin baskısını hissetmesine neden olmaktadır. Astlarla olan ilişkilerde de karşılıklı sevgi ve anlayışın hakim olması gerekmektedir. Karşılıklı anlayışın olmadığı iş yaşamında, çalışanın birebir maruz kaldığı ve öfke yaratan durumun oluştuğu ana faktör, örgütte çalışana yapılan haksız muamele, sosyal destekten yoksunluk ve anlayışsız davranma durumunun varlığıdır (Arnold, 2005, s.406). Çalışan bireylerin is arkadaşlarından yeterli desteği alamayışı, is yaşamında öfke ve gerilimi artıran bir sorundur. Bu sorunu ortadan kaldırmak da, örgüt içinde sosyal desteği artırması gereken üst yönetime düşmektedir. Gereken desteği alamayan çalışan, iş tatmininin de düşmesiyle birlikte yaptığı işten hoşnut olmayacak ve iş yaşamının bireye vermiş olduğu stres ve gerilimin de etkisiyle iş yavaşlatmaya gidecektir. Böyle bir durumun varlığında, özellikle de üst düzey yöneticilerinin duruma müdahale edip, çalışanların bozulan iş ilişkilerini düzeltme yollarını aramalı ve çalışanlarının daha fazla sosyal ortamlarda vakit geçirmesi sağlanmalıdır. Özellikle iş dışı sosyal ortamlarda yapılan faaliyetler, hem çalışanın iş arkadaşları ile arasındaki buzları eritecek hem de kariyerinde daha emin adımlarla ilerlemesini sağlayacaktır (Özkalp, 1989:152).

Şekil 1.'de astlar üstler ve çalışma arkadaşları ile işteki stresli ilişkiler vurgulanmaktadır.

Şekil 1: İşyerinde Stresli İlişkiler

Üstler	Çalışma Arkadaşları	Astlar
Dikkat eksikliği İş baskısı	Soyutlanma Rekabet Siyasi baskılar Zor durumlarda destek eksikliği	Katılım şartları Resmi / gerçek gücün uyumsuzluğu Yüksek üretkenliğe karşı katılımın çatışması Statü kaybının kini İşbirliği için astların reddedilmesi

Kaynak: Furnham, 2005, s.367.

1.2.2.3.2. Bireyler Arası Rekabet

Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Ancak aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirmektedir. Öreğin, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet etmektedirler. Dolayısıyla, bu rekabet strese neden olmaktadır. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur (Cam, 2004:6). Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu her insanda vardır. Bireyin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter, fakat aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Yaşanacak bu rekabetin sınırlarının örgüt tarafından belirlenmesi, haksız rekabet koşullarının ortadan kaldırılması çalışanların streslerini yok etme anlamında önemli adımlar olabilecektir (Alanyalı, 2006: 33).

1.2.2.3.3. Liderlik

Sutherland ve Cooper'e göre "liderlik stili" de örgütte önemli bir stres kaynağı olarak ifade edilmektedir. Özellikle otoriter yönetim biçimi ile yaratılan

iklim, gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir. Buna göre bilimsel teknik yönü ağır basan yönetici, yönetim süreçlerinde interaktif usulleri kullanan bir yöneticiden daha stres verici olarak görülmektedir (Tutar, 2004: 235). Böylece sürekli baskı altında ceza verileceği korkusu ve endişesi içerisinde iş yapan birey, doğal olarak stres yaşayacaktır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 21).

Liderlik alanında yapılan çalışmaların ulaştığı son aşamalardan biri olan dönüşümsel liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahiptir. Dönüşümcü liderler, işletmelerin gelecekte olmak istedikleri duruma gelmeleri için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilmektedirler (Yavuz, 2012: 1).

Dönüşümsel Liderler hem iş arkadaşlarını hem de takipçilerini; işlerini yeni perspektiften görmeleri için, takımlarının ve örgütlerinin misyon ve vizyonlarının farkında olmaları için, potansiyellerinin ve yapabilirliliklerinin farkına varmaları ve kendi ilgi alanlarının arkasına bakıp bunu grubun yararına nasıl kullanabilecekleri görmeleri için motive eder (Metcalfe ve Metcalfe, 2002: 310).

1.2.2.3.4. İşyerinin Fiziksel Özellikleri

Kötü çalışma şartları strese neden olmaktadır. Bazı işlerin yüksek ya da düşük sıcaklık, yüksek ses, kalabalık, zayıf aydınlatma veya eski ya da yetersiz makinalar gibi zorlu ve hoş olmayan çalışma şartları içerisinde yapılması kaçınılmazdır. Gürültü gibi hoş olmayan özellikler tahmin edilemez, kontrol edilemez ve ölçüsüz olduğunda stres çok fazla olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 190). Bunun için en iyi örnek yolu matkapla delen yol inşaat mühendisleri verilebilir. Bu onlar için çok streslidir. Yakınlarındakiler için de gürültü meydana geldiğinde gürültüyü kontrol edemedikleri, azaltamadıkları veya tahmin edemedikleri için aynı derecede nahoştur. İmalattaki, mühendislik işlerindeki ya da ticaretteki yöneticiler de sık sık bu stres kaynağından etkilenirler (Furnham, 2005: 368). Aşırı sıcak, soğuk, havasızlık, cereyan gibi çevresel etmenler hem fiziksel hem de psikolojik olarak çeşitli problemlere neden olur (Tutar, 2004: 229).

1.2.2.3.5. Cinsel Taciz

Cinsel tacizin birçok psikolojik bozukluğa neden olduğu bilinmektedir. Özgüvenin yitirilmesine, tecavüze uğrama kaygısının oluşmasına, cinsel işlev bozukluklarına, depresyona, utanç duygusuna, öfke ve ağlama nöbetlerine neden olabilmektedir. Cinsel taciz stresli bir çalışma ortamı doğurur, bu yüzden çalışanlarda psikolojik rahatsızlıklardan kaynaklanan fiziksel belirtiler oluşur. Baş ağrısı, sindirim bozukluğu, cilt sorunları, uykusuzluk bunlardan sadece birkaçıdır. Cinsel tacize uğrayan bir insanın psikolojik, ekonomik, fiziksel birçok yıkıma uğrar (Çakır, 2007:1).

Cinsel tacizin kadının işine ve kariyerine etkileri oldukça önemlidir. Cinsel taciz, hedefin stres düzeyini artırmaktadır. Renick (1980) tacize uğrayanların daha fazla kazaya eğimli olduklarım ve daha fazla hastalık izni aldıklarını ifade etmektedir. Taciz, işyerlerinde ilişkilerin bozulmasına yol açabilir. Tacize uğrayan kimse, terfi ve ilerlemelerde önemli rol oynayan sosyal iletişim ağlarından uzaklaşır. Taciz olayı, tacizcinin diğer erkek çalışanlarla anlaşması ve hedefi tecrit etmesine de dönüşebilir. Taciz kadının işine yabancılaşmasına ve başarma azmini kaybetmesine yol açabilir. Çoğunlukla cinsel taciz kadının tecrübe kazandığı işini değiştirmesi ya da aynı iş yerinde başka bir bölüme geçmesiyle sonuçlanmaktadır. Böyle bir sonucun kadının kariyerini ve ilerleme şansını olumsuz etkilediği açıktır. Araştırmalardan ortaya çıkan sonuç kadınların onda birinin cinsel taciz nedeniyle işten ayrıldığı yönündedir. Türkiye'de Ankara ve Denizli'de konfeksiyon işçilerini kapsayan araştırma, mağdurların %6,8'inin taciz dolayısıyla işlerini değiştirdiklerini ortaya koymuştur (Gerni, 2001: 24).

1.2.2.3.6. Mobbing

Davenport, Schwartz ve Elliot'a göre mobbing duygusal bir saldırıdır. "Bir kişinin, diğer kişileri kendi rızalarıyla veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunmaya, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlaması" davranışıdır (Davenport, Schwartz ve Ellio, 2008: 22). Bu tanımdan

anlaşıldığı gibi, mobbing eyleminde kurbana saldıran sadece mobbing eylemini uygulayan kişi değildir. Bu davranış türünde, mobbing eylemlerini uygulayan kişi, saldırısının daha etkili olması amacıyla aynı ortamdaki ve üzerinde nüfuzu bulunan kişileri de kurbana saldırmaya yönlendirir. Bu durum ise saldırıyı daha etkin kılmasıyla, kurbanı daha çok çaresiz bırakır (Ertürk, 2005: 12).

Yaşanan psikolojik sorunlarla bağlantılı olarak çevresindekilerin de yavaş yavaş mağdurun başarısız olduğunu düşünmeye başlayıp ondan uzaklaşmasıyla bireyin sosyal ilişkileri zayıflar. Böylece işyerinde yenilgiye uğramış olan birey, sosyal hayatında da yenilgiye uğramıştır. Bu durum da bireyin kendisini daha çok suçlamasına ve psikolojisinin daha da bozulmasına yol açar (Ekşici, 2009: 63). Yıldırma, kişinin işini kaybetmesine neden olduysa, ekonomik sorunlar da başlamış demektir. Sadece gelir kaybı değil fiziksel ve ruhsal sağlığı ile ilgili alacağı profesyonel masrafların da artması ekonomik sorunları büyütecektir.

Tüm bunlar birleşince depresyon, baş ağrıları, bağışıklık sisteminin zayıflaması, panik atak, yüksek tansiyon vb. birçok rahatsızlık kendini gösterir. Daha ağır yaşanan süreçlerde travma sonrası stres bozukluğu görülebilir (Çakır, 2006: 24-25). Sürekli tekrarlanan bu tür psikolojik baskıların etkileri yavaş yavaş oluşan birikimli zararlardır ve kişilerin bu durumdan etkilenme dereceleri birbirinden farklıdır (Kaymaz, 2007: 34).

1.2.3. Örgütsel Stres Sonuçları

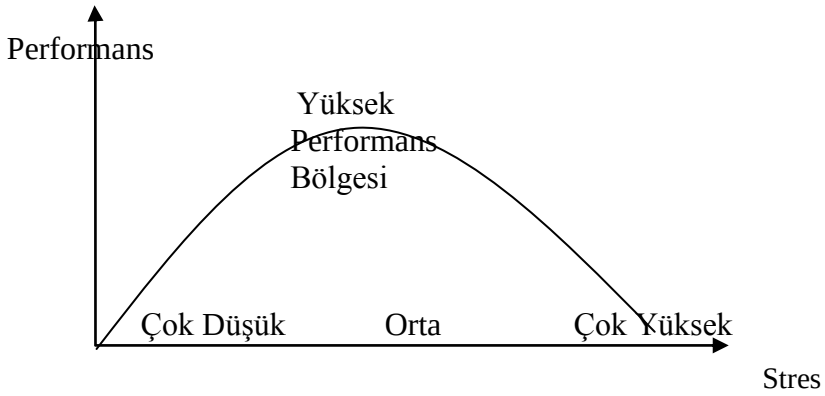
Örgütsel Stres sonuçları olarak performans düşüklüğü, çalışan devir hızı, işe devamsızlık ve iş kazası konuları üzerinde durulmuştur.

1.2.3.1. Performans Düşüklüğü

Günümüzde stres ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma vardır. Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterebilmektedir. Bu konuda ilk kez 1908 yılında Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır (Robbins, 2003: 583). Şekil 2'de de görüleceği üzere, Y-D Yasası

olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Ters U ya da Y-D yasası olarak adlandırılan stres- performans ilişkisi uzun vadede devamlı ve güçlü stres kaynaklarının bireyin performansını negatif yönde etkilemekteyken, düşük dereceli stres kaynaklarının bireyin performansını arttırdığı görülmektedir. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 197; Robbins, 2003: 583).

Şekil 2: Stres – Performans İlişkisi



Kaynak: Robbins, 2003, s.583.

Başka bir ifade ile stresin düşük olduğu ortamlarda bireyin performansı genellikle düşük olmaktadır. Bu nedenle performansı yükseltmek için stres düzeylerini ve yoğunluklarını arttırmakta yarar vardır. Bu durumda birey daha çok gayrete gelmekte, bilgi ve becerilerini ortaya koymaktadır. Ancak stres yoğunluğu ve düzeyi aşırı ölçüde yükseldikçe bireyde tükenme meydana geleceğinden performansta hızlı bir düşüş yaşanabilecektir (Eren, 2001: 304).

1.2.3.2. Çalışan Devir Hızı

Çalışan devri çalışanları bir örgüte giriş ve çıkış hareketleri ile ilgili bir kavramdır. Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, bu kuruluşun kadrosunda istidam edildikten sora, emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi sebepler ile

ayrılmaları personel devri olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2007: 467). Çalışanların stres altında olmasının bir sonucu da çalışan devir hızındaki yükseklik olabilmektedir.

Bir örgütte sürekli stres altında çalışmak kişilerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminin engeller. İş gören devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler stres faktörü oluşturabilir. Çalışan devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 498).

1.2.3.3. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zaman diliminde işine gelmemesi olarak tanımlanabilir. Bazı tanımlamalarda haklı bir mazeret ya da hastalık nedeniyle işyerine gelmemek de devamsızlık sayılsa da, izin veya yıllık tatiller dışında iş programında işe gelmeme nedeniyle sorun doğuran tüm hususlar devamsızlık kapsamındadır (Sökmen, 2005: 6). İşe devamsızlık, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için, devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynağına inilerek bunların düzeltilmesi gereklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 498).

1.2.3.4. İş Kazası

İş kazası birtakım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olaydır. Toplam iş kazalarının büyük bir oranını bu kazaya yatkın kişilerin sebep olduğu kazalar

neden olmaktadır. Bu kazaya yatkın kişilerin özelliklerinden önemli bir kısmı, fertlerin stres durumlarından kaynaklanmaktadır(Eroğlu, 2007: 467). Çalışanların sağlığını bozan ve iş kazalarına neden olan etkenler içerisinde genellikle iş yerinin fiziksel is koşulları akla gelmektedir. Fiziksel koşullarla birlikte örgütteki beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iletişim bozukluğu, rol belirsizliği ve rol çatışması, adaletsizlik ve haksız uygulama gibi durumlar, gerilim, çatışma, kırgınlık, dargınlık, tedirginlik yaratarak çalışanın ruhsal sağlığını bozmakta ve is kazalarına neden olmaktadır (Keskin, 1997; 152-153).

Stres ve gerilim yüzünden, çalışanların kaza yapma eğilimlerini arttıran fizyolojik ve psikolojik etkenlerden bazıları; hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma, dikkati devam ettirememe ve tecrübesizliktir. Stresin çalışanlarda fizyolojik ve psikolojik meydana getirdiği kaza yapma eğilimi işin teknik yapısı ve işyerinin olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu kaza yapma ortamı ile birleştiği zaman insan kökenli kazaların ortaya çıkma ihtimali yükselmektedir (Eroğlu, 2007: 467).

İKİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Motivasyon çalışma hayatında çalışanları işe tutundurmak için önemli bir faktör olarak bilinmektedir. Bu doğrultuda, ikinci bölümde motivasyon ile ilgili temel kavramlar başlığı altında motivasyon tanımı, motivasyon kuramları, motivasyon sağlayan araçlar hakkında bilgiler aktarılmıştır.

2.1. MOTİVASYON TANIMI

Motivasyon kavramı İngilizce ve Franszca "motive" kelimesinden üretilmiştir. "Motive" teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Şu halde motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ya da sürdürücü ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip güçtür. Motive temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001: 490). Yabancı literatürde motivasyon olarak geçen bu kavram dilimizde teşvik etme ya da güdülenme olarak geçer. Ancak tam karşılığı vermesi açısından burada motivasyon olarak kullanılacaktır.

Motivasyonu insanı bir şeyi yapmaya yönelten istek olarak tanımlama mümkündür. İnsanı harekete geçiren ve güdülendiren güçler ise düşünceleri, beklentileri, inançları, endişeleri ve korkulardan doğabilir (Selçuklu, 2005: 236). Başaran'a göre ise motivasyon; insanın, açığa çıkan bir güdüsünü doyurmak için, eyleme geçecek düzeyde isteklenmesi ve eyleme geçerek güdüsünü doyurması, gereksinimlerini karşılamasıdır (Başaran, 2008: 89).

Motivasyon, insanın uyandırılan bir güdüsünü doyurmak için, eyleme geçecek düzeyde isteklenmesi ve güdüsünü doyurmasıdır (Başaran, 2008:88). Motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik ve şartlandırma olarak tanımlanmıştır (Robbins, 2003:155). Bu tanımlamadaki ihtiyaçlar, cezbedici görünen bazı sonuçların elde edilmesine yönelik içsel bir durumu ifade etmektedir. Çalışma motivasyonu alanının 1930'larda resmi olarak kabul edilmesinden bu yana

örgütsel ortamlarda motive edilmiş davranışları hem açıklamak hem yordalamak için çok sayıda teorik model geliştirilmiştir. Uygun tanım üzerinde bir fikir birliği olmamasına rağmen, çalışma motivasyonu genel olarak "kişinin hem kendi içinde hem de dışında oluşan enerji veren bir dizi gücün işle ilgili bir dizi davranışları başlatması, bu davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. (Donovan,2009: 61).

Yönetici için en önemli sorun; ayrı ayrı gereksinim ve kişilere sahip çalışanların örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan çalışan gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır. Bu yaklaşım içinde motivasyon; çalışanları işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998: 95).

Örgütler, var olma nedenleri olan amaçlarını ve hedeflerini çalışanları vasıtasıyla gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada da, motivasyon önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine yönlendirilmesi ve motive edilmesi yönetimin en önemli fonksiyonları arasında yer almaktadır. Özellikle Sanayi devrimi sonrasında yaşanan küreselleşme, teknolojik devrimler, uzmanlaşma, iletişim gelişmeleri ve bilginin yaygınlaşması gibi gelişmelerle çalışanların işe karşı tutumları değişmiş ve böylelikle çalışan motivasyonu daha önemli hale gelmiştir. Bunun sonucunda da, havuç ve sopa yaklaşımı olarak bilinen en basit motivasyon teorisi yerini daha kapsamlı teorilere bırakmıştır (Tezcan, 2006:39).

2.2. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olabilmektedir. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde

olan faktörlere ağırlık verirken, diğerleri bazı teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.

Motivasyon teorilerini iki temel grup içerisinde inceleyebiliriz. Bunlardan ilki, bireyin ihtiyaçlarını ön plana çıkaran, enerji veren dolayısıyla harekete geçiren ve yönlendiren ya da davranışını yavaşlatan ve durduran, bireysel etmenleri inceleyen içsel faktörlere ağırlık veren ve motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışan "Kapsam Kuram"ıdır. İkincisi ise davranışların nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan dışsal faktörlere ağırlık veren, sonuçlar ve bu sonuçları algılama biçimi önemli olan "Süreç Kuramı"dır (Pulur, 2006: 16; Eren, 1998 (13.03.2012))

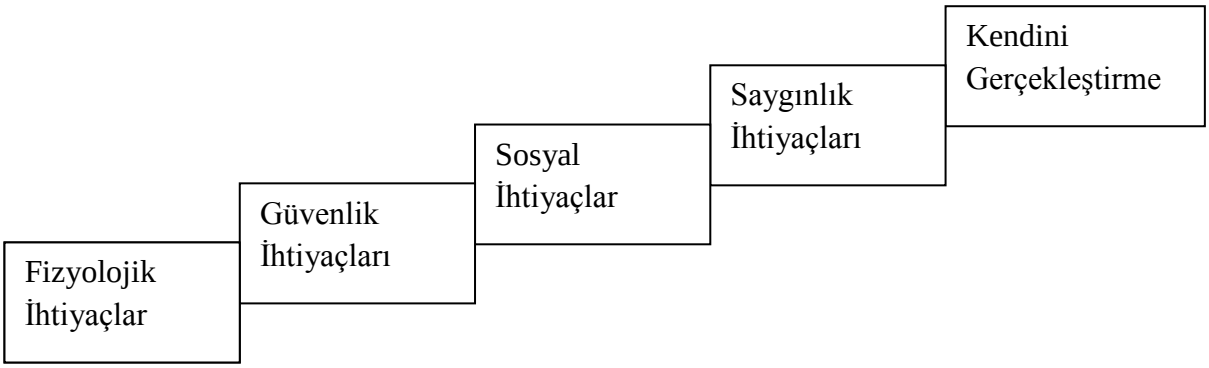
2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları başlığı altında; Maslow, Herzberg, Alderfer ve McClelland'ın kuramlarına yer verilmiştir.

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, motivasyon kuramında önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisinin bulunduğuna ilişkin görüşü ile ün kazanmıştır. Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe şeklinde incelenebilir.

Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.112

Maslow'a göre amaçların doğurduğu gereksinimler genellikle zincirleme bir sıra izler. Maslow tarafından geliştirilen bu kuramda insan güdülerinin çeşitliliği ve karmaşıklığı bir ölçüde açıklığa kavuşur. Söz gelişi bir insanın tutumunun diğerinden farklı olduğunu belirlemede kolaylık sağlar. Aynı zamanda her insanda var olan bazı ortak noktaları da ortaya koyar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:112).

Bu kurama göre, insanın içinde, onu, kendini gerçekleştirmeye iten bir güç vardır. Bu güç, çevrenin etkisi ile insanda bazı gereksinmeler, ihtiyaçlar yaratır. İnsanın kendini gerçekleştirmesi, Şekil 3.'de gösterilen ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya doğru sırasıyla karşılamasına bağlıdır. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için yaşamı boyunca zorlu bir çabaya girişir. İnsanın çalışmasının amacı ihtiyaçlarını karşılamaktır (Başaran, 2008:97).

Bu ihtiyaçların en başında **Fizyolojik İhtiyaçlar** gelmektedir. Fizyolojik İhtiyaçlar; yeme, içme, temiz hava ve barınma gibi temel ihtiyaçları ifade etmektedir. Fiziksel ihtiyaçları karşılanmadığında yoğun olarak bunların yerine getirilmesini sağlamak için uğraşılır. Örneğin, eğer bir hayvan açsa, avlanmak ve yemek bulmak için motive olacaktır. Aynı şekilde birey de üşüyor ve ıslanıyorsa bireyin aktivitesi de sıcak ve kur bir yer bulmak ve o yerde barınmak olacaktır. Diğer ihtiyaçlar o an için görmezden gelinir (Hodson, 2001:29). Ancak bu tipteki ihtiyaçlar giderildiği takdirde daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak kişileri etkileri altına alacaktır. İnsanlar devamlı bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlar bir kere tatmin edilirse, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar. Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmak zorundadır (Eren, 2001: 496).

Emniyet ve güvenlik ihtiyacı temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Buradaki mantık, insanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar(Eren, 2001: 496). Bireyler çalışma ortamında da güvenliğinin sağlanması ve geleceğinin güvence altına alınmasını ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 113). Örgütler çalışanlarının güven duygusu içerisinde performanslı ve etkili bir şekilde çalışabilmesi için sağlık ve yaşam sigortası olanakları, emeklilik fırsatları, güvenlik malzemeleri ve güvenlik bağlantıları

sağlayabilmektedirler. Benzer şekilde, iş bireylerin hayatını devam ettirmek için iş güvencesinin olduğunu bilmesi de psikolojik olarak güvenli hissetmesini sağlamaktadır (Furnham, 2005: 287).

Ancak güvenlik ihtiyaçları fazlaca garanti altına alınırsa, kişiler için zararlı olabilir. Bir kimsede, bir işyerinde çalışsa da çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçların fazlaca karşılanmasının başka bir sakıncası da bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı oranda bağlanmak olarak özetlenebilir. Böyle durumlarda da kişi üretkenlikten düşebilir, bu kişiyi ya da örgütü memnun etmeye çalışır. İnsan başka birine bağlı ve borçlu olursa kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeyde ihtiyaçlar tatmin edilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedilecektir (Eren, 2001: 496).

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları özde sonlu olsa da, üçüncü, dördüncü ve beşinci düzeydeki ihtiyaçlar büyük ölçüde sınırsızdır. Buna göre, bu üst düzey ihtiyaçlar daha çok gelişmiş ülkelerde egemendir. Ancak son yıllarda yazılan kaynaklarda özellikle çağdaş ülkelerde ilk üç ihtiyaç temel ihtiyaçlar olarak belirtilmektedir.

Üçüncü sıradaki ihtiyaç ait olma, sosyal ilgi ve sevgiyle ilgilidir. Birçok insan aile gibi ya da komşuluklar gibi geniş grup aralıklarında yaşarlar ve sahiptirler. İş arkadaşlıkları da önemli sosyal grupları oluşturmaktadır. (Hodson, 2001: 30). **Sosyal İhtiyaç** her ne kadar bireyin iş dışında karşılanabilir ihtiyacı olarak görülse de bireyin zamanının en az üçte birini işbaşında geçirdiği düşünülecek olursa sosyal ihtiyaçlarının bir kısmı da iş başında karşılanmalıdır (Davis, 1988: 59). Günümüzde bunu fark eden işverenler bu tür organizasyonları düzenlemekten kaçınmamaktadır. Bu doğrultuda şirket bünyesinde spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmak, geliştirmek, desteklemektedirler.

Bir sonraki ihtiyaç basamağı ise **Saygınlık İhtiyacıdır**. Artık fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını karşılamış kişiler sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan kişilerde saygı ve statü ihtiyacı doğmuştur. Kişi kendinin değerli olduğunu hissetmek istediği gibi başkalarının da onun değerli olduğunu düşünmelerini ister (Davis, 1988: 59). Kişi toplum içerisindeki statüsüne başkalarının ona verdiği değer aracılığı ile ulaşır.

Dikkat edileceği üzere bu ilişki de insanın sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Birey sevilip beğenildiğini hissettikten sonra hayran olunduğunu hissetmek ister. Hayran olunma ihtiyacı kişisel özelikler geliştirildiği oranda artar. Bazı insanlar başkalarının hayranlığını kazanmak için çalışırlar. İnsanın kendi kendini takdir ihtiyacı, kendine güven duygusunun gelişimi yanında yaşadığı çevrede işe yarar kanısını güçlendirecektir (Eren, 2001: 498).

Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlerde Uygulaması

	İhtiyaçlar Seviyesi	**Genel Faktörler**	**Örgütsel Faktörler**
Eksiklik İhtiyaçları/Alt Düzey İhtiyaçlar	1. Fiziksel	Yemek, Su, Uyku, Barınma, Temiz Hava	• Ücret • Yan Ödemeler • İyi Çalışma Koşulları
	2. Güvenlik	Tehlikelerden korunma, Güvenlik içinde olma, Korku Duymama	• İyi Çalışma Koşullarının Korunması • Emeklilik ve Sağlık Sigortası • İş Güvencesi
	3. Sosyal	Sevme, Ait olma, Kimlik duygusu kazanma	• Uyumlu Çalışma Grupları • Arkadaşça İlişkiler Ortamı • Çeşitli Sosyal Faaliyetler
Gelişme İhtiyaçları/Üst Düzey İhtiyaçlar	4. Saygınlık	Başarı, Tanınma, Statü sahibi olama	• Görevin Adı ve Sorumluluğu • Yapılan İşin Beğenilerek Övülmesi • Sosyal Tanınma • Yükselme • Statüye Uygun Maaş • İtibarlı Olanaklar
	5. Kendini Gerçekleştirme	Yaratıcılık, İlerleme, Gelişim	• Kişisel Gelişim ve Yükselme Olanakları • Potansiyelin Ortaya Konulacağı Yaratıcı İşler

Kaynak: Mullins, 2002: s.429.

Bireyin **Kendini Gerçekleştirmesi**; kendini geliştirmesi ve üretken olması gibi kapasitesini doldurma ihtiyacı ile ilgilidir. İş çevresinde ise çalışanlar, bu ihtiyacın tatmini için çok az fırsat bulurlar. Yetenekli olanlar, profesyonel çalışanlar

ve yöneticiler bu yolla daha çok gereksinimlerini tatmin edebilirler (Kanoğlu, 2007: 43). Bu ihtiyaç bireylerin tüm potansiyellerini geliştirme ve gerçekleştirme seviyesidir. Maslow bunu " insanlar ne yapabilirse o olmalıdırlar" olarak belirtmiştir. Böylelikle bireyin yaratıcı gücü ortaya çıkar (Mullins, 2002: 426).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini çalışma hayatına uyarlandığında Şekil 4.'de örgütlerin çalışan ihtiyaçlarını hangi uygulamalar ile karşılayabilecekleri görülmektedir. Fiziksel ihtiyaçlar örgüt içerisinde ücret, iyi çalışma koşulları olarak örneklendirilebilir. Güvenlik ihtiyaçları ise sigorta, iş güvencesi gibi iş ortamında çalışanı güvence altına alacak uygulamalardır. İş yerinde bu ihtiyaçlar karşılandığı takdirde bir üst basamak olan sosyal ihtiyaçlar için uyumlu bir çalışma ortamı yaratılıp sosyal aktiviteler yapılması iş görenin sosyalleşme ihtiyacını karşılayacak uygulamalardandır. Dördüncü basamak ihtiyaç ise saygınlık ihtiyacıdır. İş ortamında bunun sağlanabilesi için görev ve sorumluluk unvanları, yüksek statülü işler, övgü taşıyan geribildirimler sıralanabilir. Son olarak ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı için iş ortamında zor işlerin üstesinden gelme, yaratıcılık fırsatları, işte başarılı olma gibi uygulamalar sayılabilir (Mullins, 2002: 429).

Sonuç olarak, Maslow'un savunduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi iki gerçeği yansıtmaktadır. İlki; birey fizyolojik bir varlıktır ve bu bağlamda ihtiyaçları vardır. Maslow, ihtiyaçlar karşılandığı takdirde yeni ihtiyaçların oluşacağını ve bireyin canlılığının devam ettiği sürece bu ihtiyaçların devam edeceğini savunur. Bir başka deyişle, ihtiyaçların çeşitliliği ve bireylerin bu ihtiyaçları karşılama önceliği doğrultusunda ihtiyaçlara basamaksal bir düzen meydana getirmiştir. Bir diğer gerçek ise birey alt basamaktaki yeralan ihtiyaçlarını karşılayıp bir üst basamağa çıktığında alt basamaktaki ihtiyaç yeniden ortaya çıktığı takdirde, birey tekrar bu ihtiyacını karşılamaya yönelecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 114). Maslow'a göre giderilen ihtiyaç şiddetini kaybeder ve motive gücünü yitirir ya da motivatör olmaz. Bu ilk bakışta ana hatları itibarı ile doğru sayılabilir. Ancak, ihtiyaçların tamamen veya sürekli olarak doyurularak ortadan kalkmayacağı da bilinmelidir (Şimşek'ten aktaran Pulur, 2006: 19).

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyonda önemli bir gelişme, iş ortamındaki motive edici ve durum koruyucu etmenlerin ayrılmasıdır. Bu konudaki ilk araştırma Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburgh bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeci ile yapılan görüşmelere dayandırılmıştır. Mühendis ve muhasebecilerden, işlerinde özellikle hoşlandıkları bir zaman ve özellikle hoşlanmadıkları bir zaman düşünmeleri ve sonra bu duygulara yol açan koşulları anlatmaları istenmiştir (Davis, 1988: 67). Yapılan araştırma sonucunda "**Herzberg Modeli**" olarak da bilinen "**Çift Faktör Kuramı"** Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir.

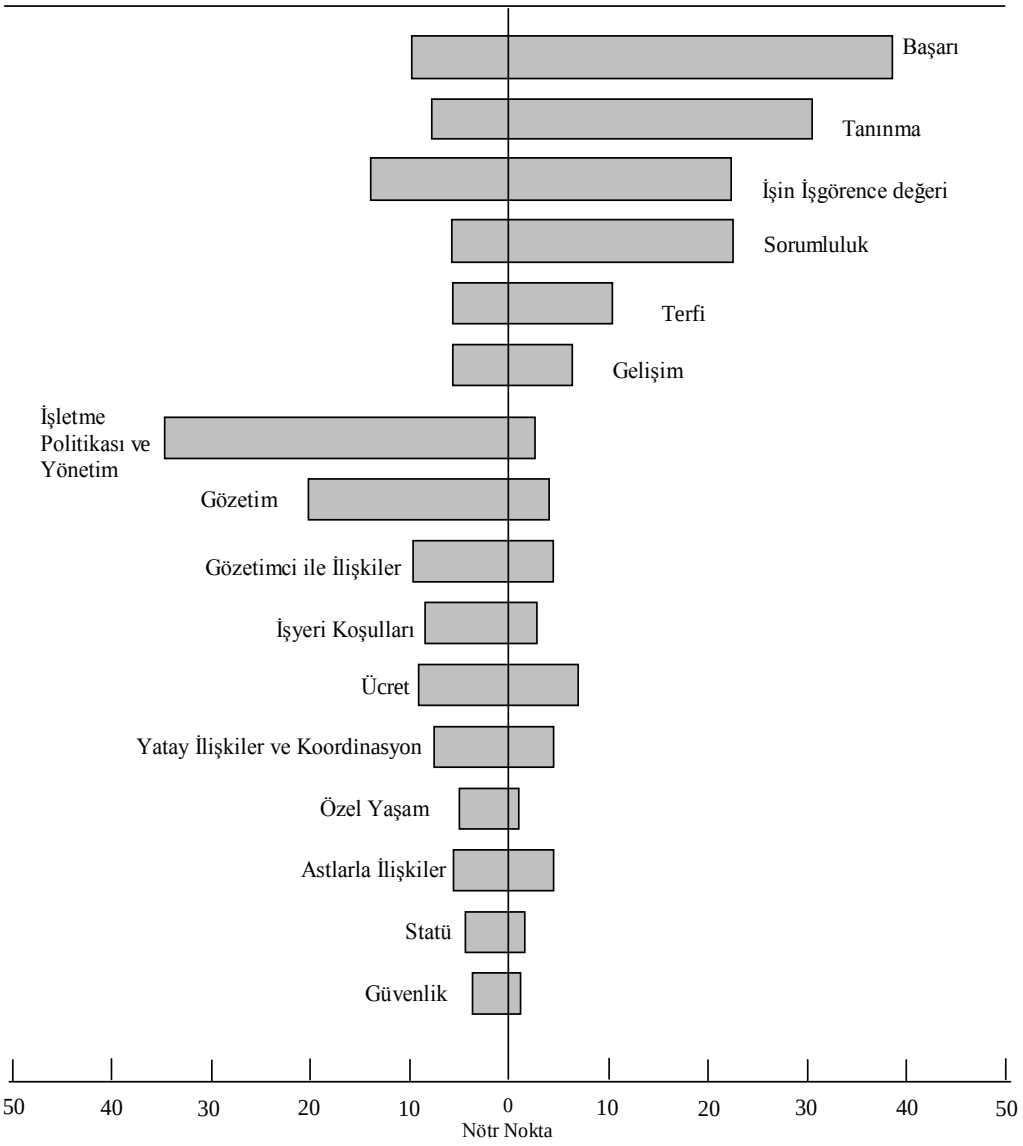
Bu kuramın varsayımlarına göre; işyerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile işyerinde çalışanı mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekir (Eren, 2001: 504). Hijyenik etmenler veya doyumsuzlaştırıcılar olarak adlandırılan bu gereksinimler çevreye ilişki içinde gelişen fiziksel ve içgüdüsel gereksinimlerdir. Doyum sağlayan ve özendirici olarak adlandırılan etmenler ise insanın kendine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 115).

Hijyen etmenlerinin yoksunluğu çalışanı kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani çalışan sadece bunlara sahip olmakla doyuma ulaşamamakta bununla birlikte iş tatmininin gerçekleşebilmesi için bariyerlerin kalkmasını sağlamaktadır. Bu etmenler; **gözetim, kişiler arası ilişkiler, fiziksel ortam şartları, ücret, şirket politikaları, idari uygulamalar, faydalar ve iş güvenliğidir.** Sayılan bu etmenleri yerine getirmek kişinin iş doyumuna neden olmamakla beraber bunların azaltılması ya da gerçekleştirilmemesi iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Furnham, 2005: 334).

Doyum sağlayan etmenler ise kendi içsel gereksinimlerdir. Bunlar; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarı ile tanınma ve bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işin kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalar ile çevresine olumlu katkılarda bulunabilmedir (Eren, 2001:

505). Herzberg, bu ihtiyaçların giderilmesinin iş doyumunun yükselmesine öncülük ettiğini ve bireylerin daha fazla doyum kazanmak için daha sıkı çalışacağını varsaymıştır. Yüksek iş doyumu bu gereksinimlerin hepsinin ya da büyük çoğunluğunun karşılandığında sağlanır (Hodson, 2001: 36).

Şekil 5: Doyum Sağlayan ve Doyum Sağlamayan Etmenlerin Karşılaştırması



Kaynak: Robbins, 2003: 159.

Herzberg'in vurgulamak istediği husus; hijyen etmenlerinden belirli bir sınır altına düşmenin doğurduğu doyumsuzluk sonuçlarının çalışanın işinde, amirinden, işletmeden soğuyup nefret etmesine yol açacağıdır. O halde Şekil 5.'de belirtilen doyum sağlamayan etmenlere dikkat edilmeli ve gerekli koşullar sağlanmalıdır. Şeklin sol tarafında yer alan hijyen (doyum sağlamayan) etmenler teşvik edici değillerdir. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra çalışanı teşvik etmek için bular üzerinde ısrar etmemek aksine özendirici etmenler olan ve Şeklin sağ tarafında yer alan içsel (doyum sağlayan) etmenleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır (Robbins, 2003: 159; Eren, 2001: 505).

Ancak iki faktör kuramına getirilen bazı eleştiriler olmuştur. Bu eleştirilerden biri; Herzberg'in araştırmasını mühendis ve muhasebecilerden oluşan küçük bir gruba yapmış olması, kuramın dünyadaki tüm işgücü için genellemenin zor olduğudur (Hodson, 2001: 37). Bir diğer eleştiri ise; modelin ücret, statü ve kişiler arası ilişkilerin güdüleyici niteliklerini yeteri kadar vurgulamadığı ileri sürülmüştür. Aslında bunlar önemli güdüleyicilerdir. Oysa iki faktör kuramında öncelikle bunların durum koruma özelliklerine önem vermektedir (Davis, 1988: 70).

Sonuç olarak, modele yöneltilen eleştirilere karşın, hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artışın çalışanı motive edici bir rol oynayacağı görülmektedir. O halde, her iki cins faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır.

2.2.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer (1972), Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini başka bir şekilde ifade etmektedir. Maslow'un beş faktörde açıkladığı teorisini Alderfer sadece 3 faktörde bunları belirtmektedir. Ancak bunlar herhangi özel bir neden için zorunlu olarak aktive edilmemiştir. Ayrıca, bu kuram boyunca hiçbir ihtiyaç hiç bir zaman aktive edilmemiş olabilir (Furnham, 2005: 289).

Kuramda belirtilen 3 gereksinim ERG Kuramı olarak bilinmektedir ve gereksinimlerin İngilizce yazılışlarının baş harflerinden ismini almaktadır. Bunlar Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) gereksinimleri olarak üç grupta incelemiştir.

Varoluş Gereksinimi; insanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır (Mullins, 2002: 430). Varoluş gereksinimi, insanın varoluşuyla ilişkili olan ve Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta yer alan fizyolojik ve belirli güvenlik gereksinimlerine karşılık gelmektedir (Arnold, 2005: 313).

Şekil 6: Motivasyon Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması

<table>
<tr><th>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi</th><th>Alderfer'in ERG Kuramı</th><th>Herzberg'in İki Faktör Kuramı</th><th>McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı</th></tr>
<tr><td>Fiziksel</td><td rowspan="2">Varoluş</td><td rowspan="3">Hijyen Faktörleri</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Güvenlik</td></tr>
<tr><td>Sosyal</td><td rowspan="2">İlişki Kurma</td><td rowspan="2">Bağlılık</td></tr>
<tr><td>Saygı</td><td rowspan="2">Güç</td></tr>
<tr><td>Kendini Gerçekleştirme</td><td>Gelişme</td><td>Doyum Sağlayıcılar</td><td>Başarı</td></tr>
</table>

Kaynak: Furnham, 2005, s.317.

Alderfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Alderfer, doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsran-gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma (ilişki) ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar (Tütüncü ve Küçükusta, 2010: 12).

2.2.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland isimli düşünür insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle, hem birey hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadırlar. (Eren, 2001: 517). İnsan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi seven bir yaratıktır. Bu maddi bir güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır (Ekşici, 2009: 34).

Başarı ihtiyacı, Çocukluk yıllarından başlayarak bağımsız çalışmaya alıştırılmış, başarılı olmaya güdülenmiş bir insanın içinde yapacağı işi başarı ile yerine getirme isteği vardır böyle bir insan işe girdiğinde de bağımsız çalışmayı ve işinde başarılı olmayı arar. İnsanın çalışma yaşamında başarma ihtiyacı kadar başarısızlık korkusu da önemli bir güdüdür. Kimi insan başarısızlıktan korktuğu için başarılı olabileceği birçok işten kendini çeker. Atkinson'a göre bu kaçma yüzünden insan, kendine başarısız olmayacağı düzeyde kolay amaçlar seçmeye, girişimlerini azaltmaya eğilim gösterir ve birçok gereksinimini doyurmaktan kaçınır (Başaran, 208: 102).

Bağlılık ihtiyacı; insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. İnsanlara bağlılık, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlar da çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlemek ve ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar. Ancak az veya çok her insanın sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur (Eren, 2001: 517).

Güç ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Robbins, 2003: 163).

Sonuç olarak bu teorinin çalışma hayatındaki yararı, sahip olunan ihtiyaçların yükseklik seviyesine göre bireyin iş ile eşleştirilmesidir. Başarı ihtiyacı yüksek olanlar, McClleland'a göre üst düzey yöneticiliğine en uygun kişiler değildir. Üst düzey yöneticilerinde orta derecede güç ve çok az ait olma ihtiyacı da bulunmalıdır (Tevrüz, 2002: 109).

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları alt başlıkları; Skinner'ın Edimsel Koşullanma Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter-Lawler Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramı alt başlıkları ile açıklanacaktır.

2.2.2.1. Skinner'in Edimsel Koşullanma Kuramı

Pekiştirme Kuramı, B.F. Skinner'in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştiriciler ile insanın nasıl güdülendiğini açıklar. Bu kuram dışsal ödüllerin davranışa uygulanması temeline dayanır. Skinner'a göre eğer bir çalışan yüksek başarı elde ederse ödeme, yarar ya da övülme, tanınma gibi ödüller alır. Bu ödüller, çalışanın yüksek edime götüren davranışlarını pekiştirir. Kimi kez çalışan kişisel değerleri ve inançlarıyla da kendini içsel olarak güdüler ve ödüllendirir. Dışsal ve içsel ödüller yüksek başarıya götüren davranışları pekiştirir (Aktaran Başaran, 2008: 110).

Edimsel koşullanma, davranışların nedenlerini değil davranışları kontrol eden faktörleri analiz etmektedir. Çünkü kuram, davranışların, karşılaşacağı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır (Bulduklu, 2005: 69). Kişinin gösterdiği davranışta karşılaşacağı sonuç önemli olduğundan; sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir (Cevher, 2008: 1). Eğer açsanız, çilekli dondurma bir pekiştiren olabilir; ancak çilekli dondurmayı sevmiyorsanız, çileğe alerjiniz varsa ya da hastaysanız dondurma ceza işlevi görebilir.

Olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödül verilmektedir. Ödüllerin niteliği içsel bir kısmı ise dışsal ödül niteliğindedir. İçsel ödülü birey her ne kadar iş yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte ise de bireyin dışındaki yönetim onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar da sağlamaktadır. Ancak önemli olan bireyi bu tatmini kendi içinde duyarak işteki başarılı davranışını devam ettirecek tekrarlarda bulunmasıdır. Dışsal ödüllerde bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadırlar (Eren,2001: 540-541).

Şekil 7: Edimsel Koşullanma Yöntemleri

YÖNTEM	AMAÇ	UYGULAMA
Olumlu Pekiştirme	Davranışı arttırmak	Davranıştan sonra ödül ver
Olumsuz Pekiştirme	Davranışı arttırmak	Davranıştan sonra olumsuz uyarıcıyı ortadan kaldır
Sönme	Davranışı azaltmak	Davranışı ödüllendirme
Cezalandırma	Davranışı azaltmak	Davranıştan sonra olumsuz uyarıcı ver ya da olumlu uyarıcıyı ortadan kaldır.

Kaynak: Furnham, 2005, s.304.

Olumsuz pekiştirme, durumda mevcut bulunan arzulanmayan herhangi bir şeyin giderilmesidir. Bu nedenle, genellikle arzulanmayan başka bir şey ekleyen cezadan farklıdır. Etki yasası ile tutarlı olarak arzulanmayan bir şeyin giderilmesini sağlayan davranış, arzulanmayan davranış ile yine karşılaşıldığında yinelenir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak bir jet pilotunun kulaklarına koruyucu taktığında arzulanmayan gürültüden kaçınabileceğini öğrenmesi gösterilebilir. Gürültüden kaçınmanın mümkün olduğunu öğrenmesi, pilotun gürültüyü önleyici aygıtı kullanması için pekiştirici olarak rol almıştır (Davis, 1988: 84).

İstenen davranışın arttırılmasında olduğu gibi, istenmedik davranışın azaltılması konusunda da edimsel koşullandırmada iki yöntem vardır. En etkili yöntem **pekiştiriciyi ortadan kaldırmak** ve **davranışın sönmesine** izin vermektir. Örneğin, bir öğretmen sınıfta yaramazlık yapan bir öğrenciyi herkesin önünde azarlar. Aslında bu yaptığı hareket, sınıfta diğer öğrencilerin gülüşmesine ve öğrencinin dikkat odağı olmasına neden olmakta; böylece bu durum, yaramazlık yapan öğrenci için bir cezadan çok pekiştirme olmaktadır. Bilinçli bir öğretmen sorun çıkaran çocuğu disipline göndererek pekiştiriciyi ortadan kaldırabilir (Burger, 2006: 521). Başka bir örnekte çalışan gözetimcisine, birkaç hafta içinde üç değişik öneri ileri sürdüğü halde gözetimcisinin söz konusu önerileri ne reddettiği ne de kabul ettiği ne de herhangi bir başka girişimde bulunmadığı durumda söz konusu öneriler bürokrasi labirentinde yok olup gider. İş görenin öneride bulunma davranışı bu sonuçlar nedeniyle tükenir (Davis, 1988: 85).

Öncelikle, **cezalandırma** uygun davranışları öğretmez, sadece istenmedik davranışların sıklığını azaltır. İkinci olarak, etkili olabilmesi için cezanın anında ve tutarlı bir şekilde uygulanması gerekir. Üçüncü olarak, cezalandırmanın bazı olumsuz yan etkileri vardır. Anne babalar ve terapistler belirli bir tepkiyi bastırmaya çalışırken çocuk, başka davranışları da cezayla ilişkilendirebilir. Klasik koşullanmanın da aracılığıyla, cezalandırma ile oluşan olumsuz duygular cezalandırmayı yapan insanla özdeşleşebilir. (Yani anne-babaları tarafından dövülen çocuklar, anne babalarını dövülmenin acısıyla özdeşleştirebilir). Bir başka yan etki de istenmedik davranışların örnek alma yoluyla da öğrenilebilmesidir (Örneğin, dövülen çocuklar daha büyük ve güçlü olduğun sürece fiziksel saldırganlık göstermenin kabul edilebilir olduğunu öğrenebilir). Sonuç olarak bu tür yan etkileri nedeniyle cezalandırma, daha çok istenmedik bir davranışı bir süreliğine bastırmak ve bu sırada istenen, uyumlu davranışı pekiştirmeye başlamak için kullanılabilir (Burger, 2006: 522).

Pekiştirme sürekli ya da aralıklı olabilir. **Sürekli pekiştirme** çalışanın her doğru davranışı pekiştirildiğinde oluşur. **Aralıklı pekiştirme** is doğru davranışların ancak bir kısmı pekiştirildiği zaman gerçekleşir. Dört tür aralıklı pekiştirme programı vardır. Bunlar; **sabit aralıklı, sabit oranlı, değişken aralıklı ve değişken oranlıdır** (Davis, 1988: 86).

Her pekiştirme programı kendine uygun davranış biçimleri geliştirir. Örneğin **sabit aralıklı** program uygulandığında pekiştirme zamanı yaklaştıkça faaliyet artmaktadır. Öğrencilerin çoğunun ders çalışma biçimleri sabit aralıklı programı hatırlatır; sınav günü gelinceye kadar çalışma yoktur, sınav gününden önceki gece bütün gece çalışılır ve öbür sınava kadar yine kitap ve notlar bir yana bırakılır. **Değişen aralıklı** programlar ise sürekli devam eden bir davranış gösterirler, çünkü her an için, pekiştirme olabilir. Öğrencilerin sürekli çalışmalarını sağlayabilmek için, öğretmen sömestr içinde beş sınav yapılacağını söyler, ancak sınavları ne zaman yapacağını açıklamazsa öğrenciler sürekli hazır olmak zorunda kalırlar. Balık tutmaya çalışan kişi de bu durumdadır; balığın ne zaman geleceğini bilmediğinden sürekli uyanık olmak zorundadır. Oranlı programlar, aralıklı programların aksine, yüksek akıcılığı olan davranışlar ortaya çıkarırlar ve bu özelliklerinden dolayı sanayide ve kumar gazinolarında en çok kullanılan pekiştirme programları oluştururlar. İşçisine parça başına ücret veren işveren, bu sistemi kullanmaktadır. **Değişen oran** programı kullanıldığı zaman, davranış genellikle yüksek frekansta ortaya çıkar ve sönmeye karşı son derece dirençlidir; kumar gazinolarındaki makinelerde en sık kullanılan sistem budur (Cüceloğlu, 2008: 149-150).

2.2.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı, matematiksel yönü ağır basan bir kuramdır. Vroom, kişinin çeşitli hareket biçimleri karşısında karar vermek zorunda olduğunu savunmuştur. Kişi, bu çeşitli hareket biçimleri arasında bir seçim yapmak durumundadır. Model, kişinin yapacağı bu seçimi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır (Güven, 2004: 68). Kuram üç ilişki üzerinde odaklanmaktadır (Robbins, 2003: 173).

Çaba-Performans İlişkisi; bireylerin işini ne kadar çaba ile yaparsa bu performansının artmasına yol açacaktır.

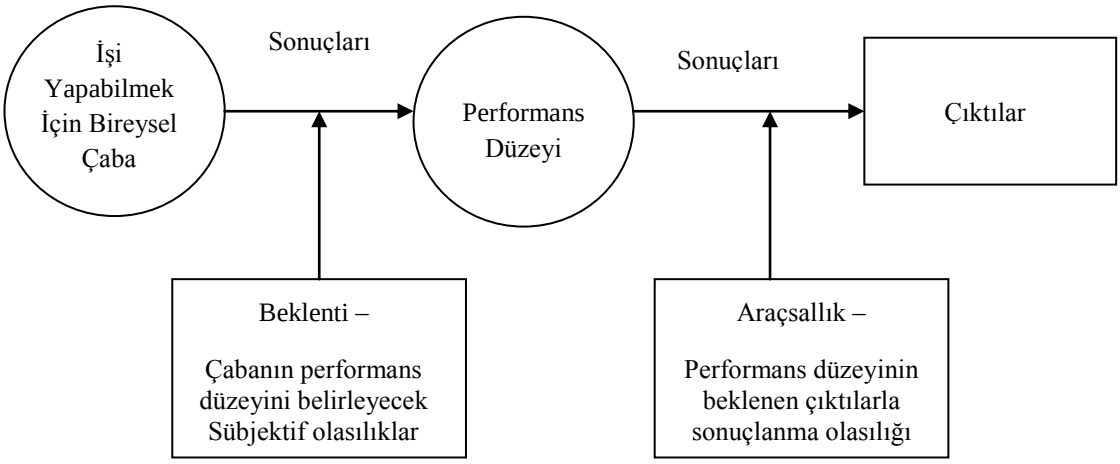
Performans- Ödül İlişkisi; bireylerin belli bir düzeyde performans gösterdiğinde istediği ödüller kazanacağına inanma derecesi.

Ödül- Kişisel Hedefler İlişkisi; örgütsel ödüllerin bireylerin kendi hedeflerini ya da ihtiyaçlarını tatmin etme ve bu potansiyel ödüllerin bireyleri etkileme derecesi.

Çalışanın beklentisini elde etmek için harcadığı bilişsel, devinimsel ve duygusal eylemlerin toplamı çabadır. Çalışanın harcadığı çabanın sonunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgisine, inancına beklenti denir. Çalışanın hemen ilk elde edeceğine inandığı beklentisi birincil amcadır. Elde edilen bu birincil amacın etkisi ile elde edeceği diğer amaç ikincil amacı olacaktır. Örneğin; çalışan sıkı çalışması sonucunda yüksek bir performans aracılığı ile yan ürün olarak ücretinin artmasını bekliyor olabilir. Beklenti bir sezgi, bir inançtır. Eylem süresince insanın beklentilerinde değişimler olabilir. Beklenti aynı zamanda insanın davranışlarını pekiştiren bir ödül yerine de geçebilir. Beklenti nedenli yüksekse elde edileceklerin algılanan değerlerini yükseltir ve çaba da o denli artar (Başaran, 2008: 104-105).

Harcanan çabanın sonunda elde edileceklerin çalışanın kafasında canlanan değerine algılanan değer denir. Başka bir değişle algılanan değer; çalışanın harcayacağı çaba sonucunda ne elde edebileceğinin öngörüsüdür (Mullins, 2002: 436).

Şekil 8: Beklenti Kuramı



Kaynak: Furnham, 2005, s.307

Eğer çalışanlar çok fazla çalışıp yüksek performans gösterdikleri takdirde uygun ödüllerle örgüt tarafından ödüllendirilmezler ise motivasyonları

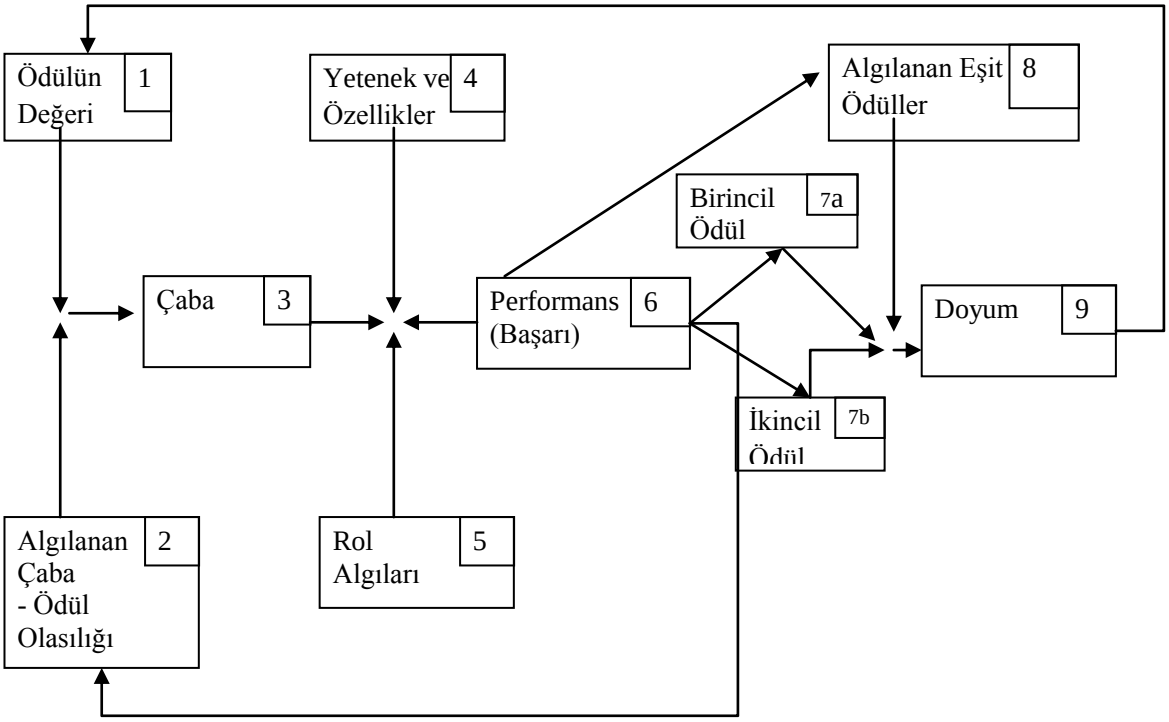
duraksayabilir. Yani bireyin performansı algılanmazsa araçsallık ödül için verilmiş olur. Örneğin, son derece üretken çalışan eğer çalıştığı işyerinde alabileceği en yüksek ödemeyi aldıysa performansından dolayı kötü bir şekle motive olabilir. Eğer davranışı açıkça ya da dolaylı olarak ödüllendirilmediyse bireyler o davranışı tekrarlarken memnuniyetsiz olabilir (Furnham, 2005: 306-307).

Beklenti Kuramı bu üç öğenin çarpımsal fonksiyonu olarak varsaymaktadır. Bunun anlamı; algılanan değer, ödül ve beklenti düşük olmasından ziyade yüksek olduğunda yüksek düzeyde motivasyon sonuç olacaktır. Eğer bu öğelerden biri sıfır ya da nötr olduğu takdirde motivasyon da sıfır olacaktır. Böylelikle, çalışan çabasının performansını etkileyeceğini ve bunun için ödüllendirileceğini bilse bile verilecek değerin düşük olarak algılarsa motivasyonunu sıfır yapacaktır. (Bkz. Şekil 8.) (Furnham, 2005: 307).

2.2.2.3. Porter – Lawler Kuramı

Porter ve Lawler tarafından geliştirilen kuram Vroom'un Beklenti Kuramından geliştirilmiştir. Kuram; motivasyon gücünün ve performansın altındaki bütüne bakar. Onlara göre gerçekleştirilen çaba ya da motivasyon gücü direkt performansa götürmez (Mullins, 2002: 438). Öncelikle kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine bakılmaktadır. Diğer bir ifade ile birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algılamadığı zaman doyumluluğu önemli bir biçimde olumsuz etkilenmemektedir(Eren, 2001: 537). Diğer bakılan kısım ise; yöneticilerin çalışanlarına yeterli olanakları sağlamalı, belirli yönde başarılı olacakları konusunda onlara güven duygusu aşılamalıdır (Kaplanoğlu, 2006: 32). Başka bir değişle, çalışanın içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirtilmemişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir (Eren, 2001: 537).

Şekil 9: Porter ve Lawler Motivasyon Kuramı



Kaynak: Mullins, 2002, s.439.

Şekil 9'de Porter ve Lawler'ın motivasyon kuramı gösterilmektedir (Mullins, 2002: 439).

- **Ödülün Değeri (Kutu 1)** Vroom'un Kuramındaki valance (algılanan değer) ile benzerdir. İnsanlar başarılı olmayı umdukları işlerden birçok çıktı (ödül) isterler. Ödülün konulduğu değer onun istenebilirliliğine bağlıdır.
- **Algılanan Çaba- Ödül Olasılığı (Kutu 2)** beklenti ile benzerdir. Bireylerin beklentilerini ifade eder ve bu ödüldür. Bu ödüller verilen çaba ile orantılıdır.
- **Çaba (Kutu 3)** çalışanın harcadığı gücün toplamıdır. Bu bireyin ne kadar başarılı olduğu ile ilgili değildir. Çaba kavramı bu güdülenme kuramının anahtar değişkenidir. Çabanın artması çalışanın performansını, umduğu ödülü ve doyumunu arttırabilir.
- **Yetenekler ve Özellikler (Kutu 4)** Porter ve Lawler çabanın direkt performansa önderlik etmeyeceğini ancak bireysel özelliklerden etkilendiğini varsaymışlardır. Zeka, beceri, bilgi, eğitim ve kişilik etkileri gibi faktörler verilen işlerde yeteneği etkilemektedir.

- **Rol Algıları (kutu 5**) kimi insanların işlerini görmeleri ve rollerini benimsemeleri için bir yoldur. Bu etkiler çaba harcamanın tipleridir. Rol algıları direkt ve eylemin düzeyinde etkili bir performans için gerekli olduğu inancını etkileyecektir.
- **Performans (Kutu 6)** sadece çabanın miktarına bağlı değildir ayrıca kişinin yetenekleri, özellikleri ve onların rol algılarının aralarındaki etkileşime de bağlıdır. Eğer birey doğru yetenek veya kişilikten yoksunsa ya da ondan beklenenin dışında hatalı bir rol algısı varsa fazlaca enerji harcamasına ve sonuç olarak düşük performans ile sonuçlanmasına neden olacaktır.
- **Ödüller (Kutu 7a ve 7b)** istenen sonuçlardır. Birincil (içsel) ödüller bireylerin kendilerini başarma hisleridir. Sorumluluk duygusu ve tanınırlılık vb. İkincil (dışsal) ödüller örgütsel ya da diğer kişilerden alınan ve ücret, iş koşulları, gözetim gibi verilen ödüllerdir. Birincil ödül ikicil ödülden daha çok motive edicidir.
- **Algılanan Eşit Ödüller (Kutu 8)** performans ile doyum arasındaki ilişkiyi çalışanın algıladığı ödülün değeri belirler. Çalışan algıladığı ne oranda değerli buluyorsa performans ile doyumun ilişkisi o oranda artar.
- **Doyum (Kutu 9)** motivasyon ile aynı anlamda kullanılmaz. Umulan ile gerçekleşen ödül birbirine denk olduğunda duyulan haz doyumdur. Gerçekleşen ödül umulandan daha fazla olduğunda doyum daha da yükselir. Doyum, gerçek ödülün alınmasıyla ortaya çıkar. Çalışanın performansı, doyumuna pek dayanmaz, ama doyumu performansına dayanır.

2.2.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuram

Eşitlik kuramı Adams tarafından geliştirilmiştir. Denklik kuramı olarak da adlandırılan kuram, çalışanın örgüte verdiği ile örgütten aldığını eşit bulmasının örgütsel davranışını etkilediği savı üzerine kurulmuştur (Başaran, 2008: 109)

Kurama göre; çalışanlar örgütteki çalışmayla ilgili katılımlarını değerli sonuçlar (maaş, terfi tanınma) karşılığında örgüte girdi (deneyim, çaba, eğitim) sağladıkları bir değiş-tokuş süreci olarak algılamaktadır. Bu kuramın ana prensibi; çalışanların örgüte yaptıkları girdiler karşılığında elde ettikleri çıktılar arasında

eşitlik ve adalet olduğunu düşünerek motive olmalarıdır. Bireyler bu değiş-tokuşun adaletini algılanan çıktılarının algılan girdilerine oranı bir çalışma arkadaşı, kişinin eski durumundaki bir birey, farazi bir "ideal öteki" veya söz konusu sistem olabilecek "söz konusu ötekinin" eşitlik oranıyla kıyasladıkları sosyal karşılaştırma ile değerlendirirler (Donovan, 2009: 62).

Ancak eğer birey bir eşitsizlik olduğunu algılarsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bu dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödüllerini arttırma yollarını araştıracak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Eren, 2001: 538). Adams eşitsizliğin sonuçlarını 6 olası davranış ile açıklamıştır (Mullins, 2002: 444). Bunlar;

- **Girdileri değiştirir**. Çalışan girdi düzeylerini yükseltebilir ya da düşürebilir. Örneğin işin kalitesi bakımında devamsızlık yapabilir ya da para almadan fazladan çalışabilir.
- **Çıktıları değiştirir**. Ücret ve çalışma koşulları gibi çıktıları girdileri değiştirmeden değiştirebilir.
- **Girdi ve çıktıları bilişsel çarpıtabilir**. Kendi algılarını değiştirmektir. Bir eşitsizlik gördüğünde birey kendi gerçek düzeyini değiştirebilir ve böylece gerçekten daha çok katkısı olduğuna karar verecektir. Ancak gerçekte inandığından daha çok kabul görecektir.
- **Birey pozisyonunu terk edebilir**. Yani başka bir departmana transfer olarak ya da sadece tümüyle vazgeçebilir.
- **Diğerleri üzerindeki etkiyi değiştirebilir**. Diğer değişiklikleri getirecek girişimlerde bulunabilir. Örneğin; girdilerini azaltmak için ya da büyük çıktıları kabullenmek için. Alternatif olarak birey diğerlerinin pozisyonlarını terk etmeleri için de uğraşabilir.
- **Kıyaslama hedefini değiştirebilir**. Örneğin; kişi başkalarına yönelik mevcut kıyaslamayı, patronun kişisel gözdesi, nadiren şanslı olması veya özel beceri ve yeteneklere sahip olması şeklinde düşünebilir ve başka bir kıyaslama için daha geçerli bir temel sağlayabilir.

2.2.2.5. Locke'un Amaç Kuramı

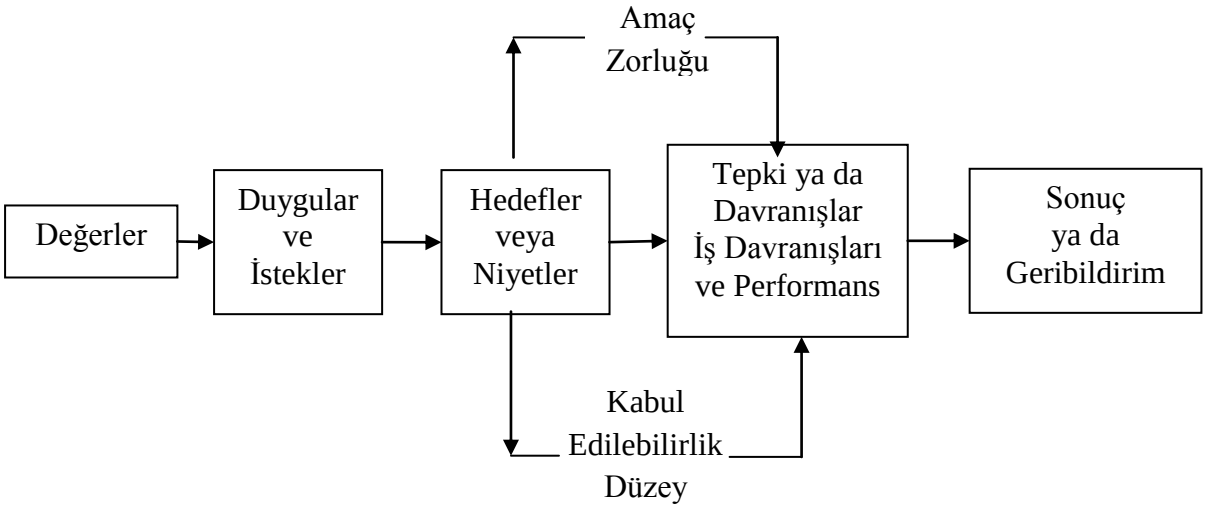
Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olan Amaç Kuramı, bireye verilen amaçların, onun davranışları, dolayısıyla da performansı (iş başarımı) üzerinde önemli bir etkisi olduğu varsayımına dayanmaktadır (Arnold, 2005: 326).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçların büyük ölçüde onun davranışını yönlendirdiğidir. Birey hem ansal, hem fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Yani, bireyin amaçları ve niyetleri iş başarımını etkileyen önemli motivasyonel etmenlerdendir. İkinci olarak, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, çalışlanların amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarımı üstünde etkili olurlar. Burada önemli olan nokta gerek bireyin kendi belirlediği, gerekse organizasyon tarafından belirlenen amaçların "belirginlik, güçlülük ve kabul edilebilirlik" özelliklerine sahip olmasıdır (Ekşici, 2009: 43).

Kurama göre amaçların bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Onaran'dan aktaran Topaloğlu, (23.03.2012))

- **Amaçların Belirginliği**: Bir dizi deneyde, amaçlar ne kadar belirgin olursa iş başarımının da o oranda artacağı sonucunu vermiştir. Kısacası bu durum, amacın sayısal ölçülebilirlilik derecesidir. Bu bağlamda, amaçlara ulaşmanın gözlemlenebilir ve ölçülebilir olma derecesini ifade eder (Mullins, 2002: 446).
- **Amaçların Güçlüğü**: Deneylerde, kendileri için daha güç amaçlar saptayan deneklerin daha iyi iş çıkardığı görülmüştür. Amaçlar güçleştikçe iş başarımının da arttığı sonucuna varılmıştır (Arnold, 2005: 327).
- **Amaçların Kabulü**: Amaçların iş başarımını etkilemesi için bu amaçların çalışan tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Burada "kabul" kavramını, yalnızca bir boyun eğme, rıza gösterme anlamında değil, bu amaçlara karşı olumlu bir tutum besleme, amaçları benimseme anlamında almak gerekir (Donovan, 2009: 71).
- **Amaçların Saptanmasına Katılma:** Kurama göre, çalışanlar amaçların saptanmasına katıldıklarında iş başarımları daha yüksek olacaktır (Onaran'dan aktaran Topaloğlu, (23.03.2012)).

Şekil 10: Locke'un Amaç Kuramı



Kaynak: Furnham, 2005, s.301

- **Amaçlara İlişkin Bilgi Verilmesi** (geri bildirim); Kurama göre geriye bildirim, amaca ulaşmak için gösterilen çabayla iş başarımını arttıracaktır. Çünkü, iş başarımına ilişkin bilgiler alan bir çalışan bu aldığı bilgilere dayanarak kendisi için amaçlar saptamaya yönelecektir, bir önceki amacına ulaştığını bilen bir çalışan amacını biraz daha yükseltmeye yönelecektir, amacına ulaşmak için yeterince çaba göstermediği kendisine söylenen bir çalışan daha fazla çaba göstermeye yönelebilir, bir çalışan bir işi yapma yöntemlerini geliştirmek için de bilgi verilebilir (Robbins, 2003: 167).

2.3. MOTİVASYONU SAĞLAYAN ARAÇLAR

Bu bölümde, motivasyon sağlayan araçlar; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç bölümde incelenecektir.

2.3.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar örgütsel yapı içerisinde çalışanı finansal açıdan destekleyen araçlardır. Bu bölümde ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül başlıkları altında incelenecektir.

2.3.1.1. Ücret Artışı

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir (Ekşici, 2009: 9). Ücret artışları, çalışanların örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesindeki katkılarını tanımaya yöneliktir. Örgütlerde bazı esaslara göre ücret artışları yapılmaktadır. Bunlar; liyakat(yaşam standardı ve enflasyon) artışları, terfi nedeniyle artışlar, genel ayarlamalar, otomatik ilerleme gibi çeşitli açılardan yapılan artışlar olabilir (Bingöl, 2006: 424).

İnsanlar diğer çalışanların aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştükleri diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer çalışanların ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güvenleri azalır (Ekşici, 2009: 9). Ayrıca işletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden çalışanlarla ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, çalışanın sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, çalışanların ücretlerinde uygulanacak artışların çalışanların yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir (Cevher, 2008: 1).

2.3.1.2. Primli Ücret

Çalışanları almış oldukları sabit ücret dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete "prim" denilir. Bazı işletmeler, çalışanlara verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığı prim verir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanırlar. Genelde zaman esası ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur.

Firmalar verimliliğe ve verimliliğin nasıl iyileştireceği konusunda önem vermek durumunadır. Bu doğrultuda oluşturulan prim ücret sistemi verimliliği iyileştirip rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bu sistemin ana özelliği kazançların doğrudan çıktıyla veya üretim miktarıyla ve zamanla ilgili olmasıdır (Bingöl, 2006: 426). Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, çalışanları daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla işgörenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabilirliğidir (Cevher, 2008: 1).

2.3.1.3. Kara Katılma

Diğer bir ekonomik ödüllendirme aracı olan kara katılma, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılmasından oluşmaktadır (Yılmaz, 2006: 29). Kara Katılma sistemi iyileştirmeler gerçekleştirmiş bulunan çalışanlarla verimlilikteki iyileşmeden elde edile kazancı paylaşan bir özendirme sistemidir. Bu tanımda yer alan iyileştirmeler; artırılmış verimliliği, artırılmış müşteri tatminini veya mükemmel güvenlik kayıtlarını içeren iyileştirilmiş performansı ifade etmektedir. Bu sistemin amacı çalışma takımı, birim, bölüm veya şirket şeklindeki bir grubun ortak bir çabayla ortaya koyduğu performansın ödüllendirmektir (Bingöl, 2006: 431).

2.3.1.4. Ekonomik Ödül

Ekonomik ödüller, çalışanın nasıl iyi durumda olduğu hakkında doğru geri dönüş sağlandığında ve özellikle adil olarak bakıldığında performansı ve motivasyonu arttırma eğilimindedirler (Arnold, 2005: 337). Bu ödüller, çalışanları işe özendirme ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere verilen ekonomik ödüllerden oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 156).

2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyon araçlarından psiko-sosyal araçlar; çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, kariyer imkanı ve gelişme, çevreye uyum, öneri sistemi ve sosyal uğraşlar başlıkları altında incelenmiştir.

2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Birçok çalışan bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan farklı yeteneklerini kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı arzu eder. Diğer yandan benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 156).

Yöneticiler, astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul ölçülere kadar hatalarını hoş görme ve gerekli koşulları sağlar. Bu yapıldıktan sonra, elemanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanabilecek şekilde serbestliklerini sağlayacak olanaklar yoluna gidilebilir (Kanoğlu, 2007: 84). Çalışanlar belli bir serbestlik ortamında çalıştığı ve geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, elinden bir şey gelen ve grubun içinde değeri olan bir işgören olduğunun farkına varır. İş yaparken çalışana ne derecede özgürlük tanınıyorsa, bu o derecede doyum verir. Çalışan, çalışma saatlerine kendi karar verebiliyor, çalışma yöntemlerini kendi seçebiliyor, yapılacak işlerin sırasını konusunda söz sahibi olabiliyorsa, işindeki bağımsızlığı yüksek kabul edilir (Telman ve Ünsal, 2004: 29).

2.3.2.2. Değer ve Statü

Çalışma ortamında, gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir görmek bireyin üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Özellikle üstleri tarafından beğenilme bireyi işine ve işyerine daha fazla bağlamaktadır. Bireyin yaptıklarından dolayı takdir görmemesi uzun vadede daha az çalışmasına zemin hazırlayabilir. Özellikle performansa dayalı olmayan ve bir takım kanunlarla iş güvencesi sağlanan çalışanlar arasında bu durum daha yaygındır. Zira amiri

tarafından ilgi görmeyen ast zamanla daha az çalışma gösterme eğilimine girmektedir. Ayrıca takdir görmeyen çalışan çalışmalarının takip edilmediğine dair bir yorumla baş başa kalır (Kanoğlu, 2007: 85).

Çoğu kişi, arkadaşlarının saygısını kazanmak, yani sosyal statülerini muhafaza ve ıslah edebilmek için bir hayli çaba harcamaya hazırdır. Bir kimsenin iş arkadaşları arasında gördüğü saygı gerçek bir teşvik aracıdır. İşgal edilen pozisyon ne olursa olsun birinci sınıf bir personel olarak kabul edilme hemen hemen herkes için bir tatmin sağlar (Güven, 2007: 44).

2.3.2.3. Kariyer İmkanı ve Gelişme

Batlaş Grubu tarafından 2008 yılında 1192 çalışana yapılan Davranış Araştırmasında kuruma bağlılığın başta gelen şartının **kariyer imkanı** ikinci sırada ise **gelişim olanakları** olduğu görülmektedir. Maaşın tatminkârlığı ise üçüncü sıradadır. Benzer şekilde işten ayrılma kararının en önemli nedeni kurumda gelişim imkanı olmamasıdır (Baltaş, 2009: 62).

Çalışanların mesleki gelişimlerinin organizasyonun hedeflerine uygun olarak yapılması için yönetici geliştirme programları, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme, organizasyonel yedekleme, terfi ve yer değiştirme ve yetkilendirme gibi birçok araç ve yöntem kullanılır (Özden, 2008: 139). Çalışanların kişisel gelişimine yatırım yapmak ve kendilerine sağlanan kişisel gelişim imkanları ile kariyerleri arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olmak, bir çalışanın kuruma bağlanmasında önemli rol oynamaktadır. İşten ayrılmanın öncelikle nedeni olan gelişim imkanı olmaması, çalışanların işlerini daha iyi yapma ve kendilerini geliştirme isteğini ortaya koymaktadır (Batlaş, 2009: 62).

2.3.2.4. Çevreye Uyum

Çevreye uyum çalışanın yabancılık duygusunu yaşamaması için kullanılan motivasyonel bir araçtır. Çalışan çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler, uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı

olamaz. İş girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır (Yılmaz, 2006: 31). Çevreye uyum sağlayamayanlar bazen bunalımlara yol açılabilen sorunlarla karşı karşıya alabilir. Burada öneli rol yöneticiye düşmektedir. Yönetici yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 131). Ayrıca çalışanın işbaşı yaptığı gün oryantasyona tabi tutulması da çevreye uyumu kolaylaştırıcı bir yöntemdir. Kurumu tanıtan bir sunum sonrasında kurumda çalışanlar ile yeni çalışan tanıştırılabilir ve yeni çalışanın daha çabuk diğer çalışanlar ile kaynaşması sağlanabilir.

2.3.2.5. Öneri Sistem

Motivasyonda çalışanları özendirecek en etkili araçlardan biri olan öneri sistemi, işletmede demokratik yönetime geçişin de en belirgin göstergesidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa iş görenlerde tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır (Tümgan, 2007: 23). Yönetime katılma ve adil ücret dağıtımının bir parçası olarak kabul edilebilecek öneri-ödül sistemi aslında uzun zamandır firmalarda başarılı biçimde uygulanan sistemdir. Temel yaklaşım, "sorunlara yakın olanlara çözümlere de yakındır" düşüncesinden hareket edilir ve işletmeye katkı sağlayan kişilerin ödüllendirilmesini hedefler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 276).

Öneri sistemi, çalışanların işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini arttırır. Ancak öneriyi getirene ilgisiz davranılması da orta ve uzun vadede yeni önerilerin gelmesinin önünü kesebilir. Örgütsel faaliyetlerde alınan kararlarda tek taraflılık, çalışanda eşitsizlik hissini doğurur. Bu durum çalışanlarda; yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma, uyumsuzluk gibi işlevsel davranış bozukluklarının ortaya çıkmasına neden olabilir (Kanoğlu, 2007: 80).

2.3.2.6. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar;

- Sportif Uğraşlar; çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur ya da yapılacak karşılaşma ya da turnuvalar desteklenir.
- Geziler; aynı iş dalında yer alan işletmeler geziler düzenlenebilir ve çalışanın bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışabilir ya da çalışanların ilgi alanları doğrultusunda doğa yürüyüşleri vb. etkinlikler düzenlenebilir.
- Özel günler ve eğlenceler; işletme içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar yapılabilir.

Bu tür soysal uğraşlar hem çalışanların boş zamanlarını değerlendirerek diğerleriyle kaynaşmasını sağlar, hem de bu tür uğraşlarda kendini gösteren doğal liderlerin gözlemlenmesini sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 134).

2.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Örgütsel ve yönetsel motivasyon sağlayan araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, kararlara katılma, iş geliştirme, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi başlıkları altında incelenecektir.

2.3.3.1. Amaç Birliği

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı "insanı sömürmekte" değil, "insanı kazanmakta" aramak gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler "para kazanmak" kadar "insan kazanmak" politikasını uyguladığı sürece uzun vadeli başarılı olurlar(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 134). İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile çalışan amaçları arasında bir denge sağlanmasıdır. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar.

Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır (Efil, 2009: 229).

Amaç birliği, çalışma sürecinde bireyi motive etmektedir. Yönetim, iş görenini her yönüyle tanıyarak, onu işletme amaçlarına uygun olarak etkilemesini bilmelidir. Eğer çalışan amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar (Ekşici, 2009:19). Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, çalışan örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde işletme ve çalışan kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırabilir.

2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetkilendire; çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için sorumlulukları paralelinde yetkilendirilmeleri ve gerekli kaynak/ desteğin sağlanmasıdır (Özden, 2008: 141). Yetki ve sorumluluk sayesinde çalışan eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve gereksinimlerini giderebileceği davranışa yönelebilir. Ayrıca yöneticinin giderek artan sorumlulukları ve denetim yükü de bazı yetki ve sorumlulukların astlara devredilmesiyle azalabilir (Tümgan, 2007: 18). Kişilerde motivasyonun artması için denetimin en az düzeyde kalması ve çalışana olan gereksinmenin ona belli edilmesi gerekmektedir. Ayrıca bireyi motive edecek ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacak yorumlar yapılabilir (Pulur, 2006: 32).

2.3.3.3. Eğitim

İyi eğitim, bir yandan öğrenenin içsel motivasyonunu beslerken, bir yandan da öğrenme eylemini kolaylaştıracak desteği sağlar. Birey, öğrenmede başarı kazandıkça kendine güveni ve başarı beklentisi artar, bu da motivasyon düzeyini yükseltir ve öğrenmenin daha etkili olmasını sağlar. Öğrenmenin amacı olan davranış değişikliğini gerçekleştiren motivasyondur (Baltaş, 2009: 247).

Eğitim, kişinin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyacı giderecek fırsatları algılamasına yardımcı olur, performansını geliştirirse elde edebileceği ödülleri fark etmesini sağlayarak beklentilerini etkiler, bunun sonucunda da öğrenme motivasyonunu yükseltir. Aynı zamanda kişinin motivasyonunu doğru kullanmasını, uygun çabayla hedefe ulaşmasını sağlar. O halde, başarılı bir eğitim tasarımının motivasyonu arttıran, bu motivasyonu üst seviyede tutarak kişiye öğrenme serüveninde kılavuzluk eden bir tasarım olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Eğitim, kişileri öğrenmek için harekete geçirebildiği, istenen davranışları ortaya çıkarabildiği ölçüde başarılı sonuç verir (Tutar, 2004: 249).

Eğitim çalışanların güdülemesini sağlaması yanında, işletmeye iki önemli avantaj sağlamaktadır. Birincisi, yetenek ve özelliklerin gelişmesi ile çalışan – iş uyumu arasındaki ilişkidir. Günümüzde eğitim, fonksiyonel olmaya başlamış ve çeşitli uzmanlık alanları için bireylerin hazırlanması görevini üstlenmiştir. İkincisi ise, eğitimin toplumlararası kültürel aktarımın sağlandığı araçlardan birisi olmasıdır. Bu tür aktarımların başarısı ise eğitimin başarısına bağlı olmaktadır (Yılmaz, 2009: 34).

2.3.3.4. Kararlara Katılma

Çalışanların yönetsel kararlara katılımı örgütsel amaçlara ulaşmak ve çalışanların motivasyonları açısından son derece önemlidir. Çalışanların katılımı üç bakımdan değer taşımaktadır. Birincisi yöneticilerin daha iyi kararlar almalarını sağlar. Çünkü çalışanlar arasında birçok yetenekli kimse vardır ve bunların ileri sürdükleri fikirler kararın kalitesinin iyileşmesine katkıda bulunabilir. İkinci olarak katılma, yönetimin kararlarının kabulünü kolaylaştırır ve bu yolla daha etkin bir motivasyon oluşturur. Eğer çalışanlar oluşan kararda bir katkıları olduğunu görürlerse onu uygulamada daha istekli davranırlar. Anlaşmazlık çıkması olasılığı azalır. Üçüncüsü de katılmanın önemlilik duygusu yaratmasıdır. Çalışanlar fikirlerine değer verildiğini ve arandıklarını bilmiş olurlar. Bu normal yolla yetki devrinden farklı olup büyük bir etki yaratır ve çalışanın yaptığı işin sorumluluğuna katılmasını sağlar (Güven, 2007: 47).

2.3.3.5. İş Genişletme

İş genişletme, görevi karmaşık bir isin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmak olan çalışanın, işletmenin değişik yerlerinde çalışması demektir. İş genişletme, islerin yatay biçimde genişletilmesidir(Başaran, 2008: 275). İş genişletilmesi çalışanın birden çok is yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır, motivasyon artar. Ayrıca, işin genişletildikçe, çalışan daha fazla beceri kullanmak zorundadır. Böylelikle çalışan kendini geliştirme fırsatı bulabilecektir. Bununla birlikte, bu uygulamanın sadece bireyin yaptığı basit isle ilgili koleksiyonunu arttırdığını, aynı işi binlerce kez yapmasının onun iş doyumuna ve motivasyonuna hiçbir şey katmayacağına dair görüşlerde bulunmaktadır (Tezcan, 2006: 39).

2.3.3.6. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; çalışanın sadece işin icrasını yapmasına değil onun planlamasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkan vermesidir. Böylece, iş gören işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını arttırarak iş görme şevkini arttıracaktır (Eren, 2008: 548). İş zenginleştirme bir başka ifade ile çalışanın görev ve sorumlulukları arasına yeni ve farklı görevler katmaktır. Beyaz yaka çalışan için yatay kariyer ilerlemesi, mavi yakalı çalışan için ise rutin işlerin monotonluktan kurtarılması ve işin insancıllaştırılması amacıyla yapılır (Özden, 2008: 140).

2.3.3.7. Yarı Otonom Çalışma Grupları

Çalışanlar kişisel çalışmalardan çok grup çalışmasına ilgi duyar ve özenirler. Başkalarıyla birlikte çalışma, ortak amaç ve ortak eyleme girişme ve sorumluluğu paylaşma duygusu hemen her çalışanda vardır. Bu gerçeğe dayanarak insanı makineyle baş başa bırakmak, onun makinenin tutsağı yapmak yerine grup çalışmasına yöneltmek kuşkusuz insanı motive edecektir. Bu amaçla işte bağımsız ve

kişisel çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzenini getiren yarı otonom gruplar devreye sokulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 141).

2.3.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz oluşu çalışanların motivasyonlarının düşmesine yol açan faktörler arasındadır. Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla doyumsuzluk oluşturan koşullar arasındadır. Mavi yakalı çalışanların, büro ortamında çalışanlara ve yöneticilere göre işlerinden daha doyumsuz olmalarının en önemli nedeni fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklardır (Telman ve Ünsal, 2004: 40).

Önceki bölümde Motivasyon Kapsam Kuramlarını incelerken Maslow ve Herzberg, kuramlarında iyi çalışma koşullarının ne kadar önemli olduğu hususuna ayrıntılı bir şekilde değinilmiş ve bunun önemli bir ihtiyaç türü olduğunun altı çizilmişti. Maslow bunun kişinin kendini emniyette hissetmesi için önemli olduğunu ve bunu ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel unsurlarından biri olduğunu, Herzberg de bu kriterin kuramında bahsettiği hijyenik faktörlerden olduğunu belirtmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRESİN MÜHENDİSLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüz şirketlerinde yoğun rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler vb. durumlarla karşılaşan çalışanlar; bu yoğun iş temposu altında örgütsel stres ile baş etmek zorunda kalabilmektedir. Çalışan yaşadığı yüksek stresin sonucunda iş motivasyonu ters yönde etkilenebilmektedir. Bu hususlardan yola çıkarak araştırmanın temel amacı; çalışanların iş hayatında yaşadıkları stresin motivasyonlarına etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin, statülerinin ve koşullarının örgütsel stres ve motivasyona etkisini tespit etmek amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye Mühendis ve Mimarlar Odaları Birliğine bağlı Mühendis Odaları üyeleri Mühendisler oluşturmaktadır. Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliğinden mühendis odaları iletişim bilgilerine ulaşılmış ve tüm odaların merkezlerine e-posta yoluyla anket ulaştırılmış ayrıca telefon ile görüşülerek anketin oda üyelerine ulaştırılması istenmiştir. Araştırmanın örneklemini anketin gönderilmiş olduğu odaların yönetim onayından geçen ve anketlerin ulaştırıldığı mühendisler oluşturmaktadır. Bu bağlamda 465 mühendise anket uygulanmıştır. Değerlendirme sonucunda eksik ve hatalı doldurulan anketler elendikten sonra analize elverişli anket sayısı 426 olarak saptanmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak; literatür taraması doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan “Demografik Özellikler Formu”, “Stres Kaynağı Ölçeği” ve 1998 yılında Barbuto ve Scholl tarafından geliştirilen “Motivasyon

Kaynaklar Envanteri" kullanılmıştır (Ek). Ölçeklerde ters kodlu soru bulunmamaktadır.

Demografik Özellikler Formunda mühendislerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik çoktan seçmeli ve açık uçlu 10 soru yer almaktadır.

Stres Kaynağı Ölçeği 43 maddeden oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Puan cetvelinde: asla-1 puan, seyrek olarak-2 puan, bazen-3 puan, sık sık-4 puan, her zaman-5 puan olarak hesaplanmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 43, en yüksek puan 215'tir. Ölçeğin 4 alt ölçeği bulunmaktadır, bunlar: "sosyal stres vericiler", "işle ile ilgili stres vericiler", "kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler" ve "fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler"dir. Stres Kaynağı ölçeğinde, sosyal stres vericiler alt ölçeğine ait maddeler: 1, 5, 10, 17, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 36, 37 ve 38, iş ile ilgili stres vericileri alt ölçeğine ait maddeler:4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 15, 16, 17, 18, 20, 26, 32, 42 ve 43, kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerine ait maddeler: 1,2, 3, 12, 13, 14, 22, 33, 35 ve 39. ve fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilerine ait maddeler 34, 40, 41, 42 ve 43. maddelerdir.

Sosyal stres vericilere ilişkin ifadelerden alınabilecek olan en yüksek puan 85, işle ilgili stres vericilerden 80, kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerden 50 ve fiziki çevreden kaynaklanan stres vericilere ilişkin ifadelerden alınabilecek olan en yüksek puan 25'tir. Ölçekten alınan puanların artması stres düzeyinin arttığını ifade etmektedir. Her bölümden alınan puanlar dört gruba ayrılmaktadır.

1.grup: Sağlığı tehdit edici bir nitelik taşıyor.

2.grup: hastalık geliştirme olasılığı var.

3.grup: hastalık geliştirme eğiliminde.

4.grup: hastalık geliştirme olasılığı oldukça yüksek.

Sosyal stres vericiler

85-60 puan alanlar 4.gruba

59-40 puan alanlar 3.gruba

39-25 puan alanlar 2.gruba

24-17 puan alanlar 1.gruba

İşle ilgili stres vericiler

80-60 puan alanlar 4.gruba

59-40 puan alanlar 3.gruba

39-25 puan alanlar 2.gruba

24-15 puan alanlar 1.gruba

Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler

50-35 puan alanlar 4.gruba

34-25 puan alanlar 3.gruba

24-15 puan alanlar 2.gruba

14-10 puan alanlar 1.gruba

Fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler

25-18 puan alanlar 4.gruba

17-13 puan alanlar 3.gruba

12-8 puan alanlar 2.gruba

7-5 puan alanlar 1.gruba girmektedir.

Stres Kaynağı Ölçeği Baltaş ve Baltaş (2004) tarafından bireylerin sağlığını tehdit eden stres kaynağının belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. Görgülü 1988 yılında hemşireleri iş ortamında etkileyen stresörlerin belirlenmesi ile ilgili çalışmasında Stres Kaynağı Ölçeğini kullanmıştır. Akbaş 2007 yılında yaptığı çalmasında hemşirelerin stres kaynağını belirlemek amacıyla Stres Kayna Ölçeğini kullanmıştır. Akbaş'ın çalışmasında ölçeğin Cronbach's alpha iç güvenilirlik katsayısı 0.87 bulunmuştur. Bayram'ın 2010 yılında hemşirelerle yapmış olduğu çalışmada Cronbach's alpha katsayısı 0,83 bulunmuştur.

Tablo 1: Stres Kaynağı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değerlendirmesi

n=426	İç Tutarlılık (α)
SOSYAL	67,8%
İŞLE İLGİLİ	79,5%
KENDİNİ YORUMLAMA	67,5%
FİZİKİ ÇEVRE	69,7%
TOPLAM STRES	86,6%

Stres kaynağı ölçeği 43 sorudan oluşmaktadır. Ölçek alt gruplarının güvenilirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Anketlere uygulanan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre uygulanan anketler güvenilir bulunmuş olup değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan 43 sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmayacağını tespit etmekte kullanılmıştır.

Stres kaynağı ölçeği 426 kişiye uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucu iç güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak hesaplanmış ve ölçeğin güvenilirliği yüksek bulunmuştur. Stres kaynağı ölçeğinin alt gruplarından sosyal stres vericilerin Cronbach's alpha katsayısı 0.678, işle ilgili stres vericilerin Cronbach's alpha katsayısı 0.795, kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerin Cronbach's alpha katsayısı 0.675 ve fizik çevreden yansıyan stres vericilerin soruların Cronbach's alpha katsayısı 0.697 bulunmuş olup, anketin güvenilir olarak bulunmuştur (Tablo 1).

Tablo 2: Stres Kaynağı Ölçeği Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std.Sapma
SOSYAL	426	17	58	40,15	7,56
İŞLE İLGİLİ	426	14	66	40,12	8,91
KENDİNİ YORUMLAMA	426	10	41	24,67	5,05
FİZİKİ ÇEVRE	426	5	25	11,29	4,15
TOPLAM STRES	426	43	154	105,10	18,65

Stres kaynağı ölçeği toplam puanı 43 ile 154 arasında değişmekte olup; ortalaması 105,10±18,65'tir. Sosyal stres vericiler puanı 17 ile 58 arasında değişmekte olup; ortalaması 40,15±7,56'dır (3.grup). İşle ilgili stres vericiler puanı 14 ile 66 arasında değişmekte olup; ortalaması 40,12±8.91'dir (3.grup). Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı 10 ile 41 arasında değişmekte olup; ortalaması 24,67±5,05'tir (3.grup). Fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı 5 ile 25 arasında değişmekte olup; ortalaması 11,29±4,15'dir (2.grup) (Tablo 2).

Barbuto ve Scholl'ın Motivasyon Kaynakları Envanteri 7'li (1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum) likert türünde bir ölçektir. Otuz ifadeden oluşan ölçekte, içgüdüsel, araçsal, dış benlik kavram, içsel benlik kavram ve hedef içselleştirme olmak üzere 5 alt ölçek bulunmaktadır (Barbuto ve Scholl, 1998: 1017).

Ölçekte bulunan 1, 2, 3, 4, 5, 6. ifadeler içgüdüsel süreç alt ölçeğinin, 7, 8, 9, 10, 11, 12. ifadeler araçsal süreç alt ölçeğinin, 13, 14, 15, 16, 17, 18. ifadeler dış benlik kavram alt ölçeğinin, 19, 20, 21, 22, 23, 24. ifadeler içsel benlik kavram alt ölçeğinin ve 25, 26, 27, 28, 29, 30. ifadeler hedef içselleştirme alt ölçeğinin değerlendirilmesi amacına yöneliktir.

Motivasyon Kaynaklar Envanterinde puanın yüksek olması bireyin motivasyonunda ilgili alt ölçeğin etkisini ifade etmektedir.

Motivasyon Kaynakları Envanteri alt grupların tanımlanması;

- İçgüdüsel süreç alt grubu: Bireylerin doğuştan gelen; akıl ve düşünceden bağımsız olarak, her türlü bilinçsiz hareket ve davranışla doyum sağlamak istemesi.
- Araçsal süreç alt grubu: Bireylerin yapacakları işlerde kendilerine doyum sağlayan faktörlere 'ücret, kıdem, vs.' önem vermesi.
- Dış benlik kavram alt grubu: Bireylerin başkaları tarafından takdir ve saygı görmek istemesi.
- İçsel benlik kavram alt grubu: Bireylerin başkalarının takdirine ihtiyaç duymadan, kendi yaptıklarıyla tatmin olacağımı bilerek yaptıkları davranışlar.
- Hedef içselleştirme alt grubu: Bireylerin yapacaklar işte kendi inanç, değer ve hedeflerine göre hareket etmek istemesi.

Şekil 11: Motivasyon Kaynaklarının Entegre Tipolojisi

Teorist	İç Güdüsel Süreç	Araçsal Süreç	Dış Benlilk Kavramı	İçsel Benlik Kavramı	Hedef İçselleştirme
Alderfer (1969)	Varoluş	-	İlişki Kurma	Gelişme	-
Maslow (1954)	Fiziksel İhtiyaçlar	Güvenlik	Sevgi/Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık	Kendini Gerçekleştirme
Herzberg (1968)	-	Doyum Sağlayıcılar	Doyum Sağlayıcılar	Motivatörler	-
McClelland (1961)	-	Güç	Bağlılık	Başarı	-

Kaynak: Barbuto ve Scholl, 1998: 1018.

Motivasyon Kaynakları Envanteri Akbaş (2007) tarafından hemşirelerde motivasyon durumunun belirlenmesi amacıyla kullanılmış ve Cronbach's alpha katsayısı 0.89 bulunmuştur.

30 soruluk motivasyon kaynakları ölçeği ve alt gruplarının güvenilirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Anketlere uygulanan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre uygulanan anketler güvenilir bulunmuş olup değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 3: Motivasyon Kaynakları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değerlendirmesi

n=426	İç Tutarlılık (α)
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	69,4%
ARAÇSAL SÜREÇ	69,1%
DIŞ BENLİK KAVRAM	73,2%
İÇ BENLİK KAVRAM	81,1%
HEDEF İYİLEŞTİRME	64,1%
MOTİVASYON TOPLAM	82,8%

Motivasyon kaynakları ölçeği değerlendirmesine ait 30 sorunun Cronbach's alpha katsayısı 0.828 bulunmuş olup, anket güvenilir bulunmuştur. Motivasyon kaynakları ölçeğinin alt gruplarından içgüdüsel sürecin Cronbach's alpha katsayısı 0.694, araçsal sürecin Cronbach's alpha katsayısı 0.691, dış benlik kavramının Cronbach's alpha katsayısı 0.732, içsel benlik kavramının Cronbach's alpha katsayısı 0.811 ve hedef içselleştirme kavramının Cronbach's alpha katsayısı 0.641 bulunmuş olup, anket güvenilir bulunmuştur. (Tablo.3).

Tablo 4: Motivasyon Kaynakları Ölçeği Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std.Sapma
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	426	6	42	23,67	7,57
ARAÇSAL SÜREÇ	425	6	42	25,70	7,38
DIŞ BENLİK KAVRAM	426	5	42	26,19	6,95
İÇ BENLİK KAVRAM	426	0	42	35,65	5,88
HEDEF İYİLEŞTİRME	426	0	42	28,04	6,18
MOTİVASYON TOPLAM	425	61	193	139,24	21,83

İçgüdüsel süreç puanı 6 ile 42 arasında değişmekte olup; ortalaması 23,67±7,57'dir. Araçsal puanı 6 ile 42 arasında değişmekte olup; ortalaması 25,70±7,53'tür. Dış benlik kavramı puanı 5 ile 42 arasında değişmekte olup; ortalaması 26,19±6,95'dir. İçsel benlik kavramı puanı 0 ile 42 arasında değişmekte olup; ortalaması 35,65±5,88'dir. Hedef içselleştirme puanı 0 ile 42 arasında değişmekte olup; ortalaması 28,04±6,18'tür. (Tablo.4)

3.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmada elde edilen bulgular araştırmacı tarafından değerlendirilerek, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (frekans) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında Oneway Anova testi kullanılmıştır. Parametreler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise, Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi için Cronbach's alpha katsayısı analiz edilmiştir. Sonuçlar % 95'lik güven aralığında, anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, örgütsel stresin Türkiye Mühendis ve Mimarlar Odaları Birliğine bağlı Mühendis Odaları üyeleri Mühendislerinin motivasyonuna etkisini incelemeye çalışmaktadır. Anket uygulaması Türkiye genelinde yapıldığı için baskı yoluyla çoğaltılarak değil, e-posta ve www.docs.google.com adresinde oluşturulan anket formu aracılığı ile doldurulması sağlanmıştır.

Ayrıca anketi dolduran mühendisler ile birebir görüşme yapılarak anket doldurulmadığı için mühendislerin ankette yeralan soruları içtenlikle ve doğru olarak yanıtladıkları kabul edilmiştir.

Anketin sınırlılıklarından bir diğeri ise; mühendislik disiplinlerinin çeşitliliği ile ilgilidir. Ulaşılan için ulaşılan mühendis çeşitliliğindedir. Anket Türkiye'de 21 mühendislik disiplinini temsil eden odalara ulaştırılmıştır ancak yanıtlanan anket verilerine bakıldığında tüm disiplinlerden dönüş sağlanmamıştır.

3.6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada yer alan bulgular dört bölümde ele alındı. Bunlar:

1. Mühendislerin demografik ve çalışma durumlarına göre dağılımı,
2. Mühendislerin stres kaynağı puanları ve karşılaştırmalar,
3. Mühendislerin motivasyon kaynağı puanları ve karşılaştırmalar,
4. Stres Kaynağı Ölçeği alt grupları ile Motivasyon Envanteri alt gruplarının korelasyonuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.6.1. Mühendislerin Demografik Özellikleri, Statü ve Koşullarına Göre Dağılımı

Mühendislerin % 10,10'u (n=43) 25 yaşa kadar; % 47,4'ü (n=202) 25–30 yaş arasında, % 25,6'sı (n=109) 31-35 yaş arasında, % 8,7'si (n=37) 36–40 yaş arasında iken %8,20'si (n=35) 41 yaş ve üzerindedir. Mühendislerin %51,90'u (n=221) kadın, %47,90'ı erkektir.

Mühendislerin medeni durumlarına bakıldığında % 45,80'i (n=195) evli iken; %53,30'u (n=227) bekârdır. Medeni durum sorusuna 4 katılımcı cevaplamamıştır. Mühendislerin %75,40'ı (n=321) lisans, %20'si (n=85) yüksek lisans ve %4,20'si (n=18) doktora mezunudur.

Mühendislerin %7,70'i (n=20) endüstri mühendisi, %9,20'si (n=39) makine mühendisi, %4,20'si (n=18) bilgisayar mühendisi, %1,40'ı (n=6) tekstil mühendisi, %0,9'u (n=4) kimya mühendisi %6,10'u (n=26) ziraat mühendisi, %2,10'u (n=9) Diğer ve %71,10'unu (n=303) Gıda Mühendisleri oluşturmaktadır (Tablo 5).

Tablo 6'da görüldüğü gibi ankete katılan mühendislerin % 55'ini Gıda Mühendisi (n=235), % 5,9'u Ziraat Mühendisi (n=25), %5,20'sini Yönetici (n=22), %4,20'sini Makine Mühendisi (n=18), %3,50'sini Kalite Kontrol Uzmanı (n=15) mesleğini gerçekleştirdiğini belirtmektedir.

Ankete katılan Mühendislerin %10,60'ı 1 yıldan az (n=45), %43,70'i 1-5 yıl arası(n=186), %23,90'ı 6-10 yıl arası (n=102), %14,30'u 11-15 yıl arası (n=61), %7'si 15 yıldan fazla (n=30) kıdeme sahiptir.

Mühendislerin %68,10'u mesleğe kendi isteği (n=290) ile başladığını söylerken, %3,50'si ailesinin isteği ile (n=15), %23,70'i rastlantı (n=101), %4,70'i diğer nedenler ile (n=20) mesleğe girdiklerini ifade etmişlerdir.

Mühendislerin %27,50'si 45 saatten az (n=117), %49,30'u 45 saatten fazla (n=210), %22,50'si 45 saat (n=96) çalışmaktadır.

Mühendislerin % 95,10'u (n=405) gündüz çalışıyorken, % 4,20'si (n=18) vardiyalı şeklinde çalışmaktadır.

Tablo 5: Mühendislerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

DEĞİŞKEN		N	%
YAŞ	25 yaşa kadar	43	10,10
	25-30 yaş arası	202	47,40
	31-35 yaş arası	109	25,60
	36-40 yaş arası	37	8,70
	41 yaş ve üzeri	35	8,20
	TOPLAM	426	100,00
CİNSİYET	KADIN	221	51,90
	ERKEK	204	47,90
	ARA TOPLAM	425	99,80
	BOŞ	1	0,20
	TOPLAM	426	100,00
MEDENİ DURUM	Evli	195	45,80
	Bekar	227	53,30
	ARA TOPLAM	422	99,10
	BOŞ	4	0,90
	TOPLAM	426	100,00
ÖĞRENİM DURUM	Lisans	321	75,40
	Yüksek Lisans	85	20,00
	Doktora	18	4,20
	ARA TOPLAM	424	99,50
	BOŞ	2	0,50
	TOPLAM	426	100,00
MÜHENDİSLİK ALANI	Endüstri	20	4,70
	Makine	39	9,20
	Bilgisayar	18	4,20
	Tekstil	6	1,40
	Kimya	4	0,90
	Ziraat	26	6,10
	Diğer	9	2,10
	Gıda	303	71,10
	ARA TOPLAM	425	99,80
	BOŞ	1	0,20
	TOPLAM	426	100,00

Tablo 6: Mühendislerin Statü ve Koşullarına Göre Dağılımı

DEĞİŞKEN		N	%
MESLEK	Ar-Ge Mühendisi	5	1,20
	Araştırma Görevlisi	6	1,40
	Bakım Sorumlusu	2	0,50
	Bilgisayar Mühendisi	8	1,90
	Danışman	3	0,70
	Denetçi	7	1,60
	Endüstri Mühendisi	5	1,20
	Gıda Mühendisi	235	55,20
	Kalite Kontrol	15	3,50
	Kimya Mühendisi	2	0,50
	Makina Mühendisi	18	4,20
	Memur	2	0,50
	Mühendis	4	0,90
	Öğretim Görevlisi	5	1,20
	Öğretim Üyesi	2	0,50
	Proje Mühendisi	2	0,50
	Satınalma Sorumlusu	9	2,10
	Satış-Pazarlama	8	1,90
	Tasarım Mühendisi	2	0,50
	Tekstil Mühendisi	2	0,50
	Üretim Mühendisi	6	1,40
	Üretim Planlama	2	0,50
	Yazılım Mühendisi	6	1,40
	Yönetici	22	5,20
	Ziraat Mühendisi	25	5,90
	Diğer	23	4,60
	TOPLAM	426	100,00
KIDEM	1 Yıldan Az	45	10,60
	1-5 Yıl Arası	186	43,70
	6-10 Yıl Arası	102	23,90
	11-15 Yıl Arası	61	14,30
	15 Yıldan Fazla	30	7,00
	BOŞ	2	0,50
	TOPLAM	426	100,00
MESLEĞE GİRİŞ NEDENİ	Kendi İsteğimle	290	68,10
	Ailemin İsteğiyle	15	3,50
	Raslantı	101	23,70
	Diğer	20	4,70
	TOPLAM	426	100,00
ÇALIŞMA SÜRESİ	45 saatten az	117	27,50
	45 saatten fazla	210	49,30
	45 saat	96	22,50
	BOŞ	3	0,70
	TOPLAM	426	100,00
ÇALIŞMA ŞEKLİ	Gündüz	405	95,10
	Vardiyalı	18	4,20
	BOŞ	3	0,70
	TOPLAM	426	100,00

3.6.2. Mühendislerin Stres Kaynağı Puanları ve Karşılaştırmalar

Bu bölümde, mühendislerin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mühendislik alanı, meslekleri, kıdemleri, mesleğe giriş nedenleri, çalışma süreleri ve çalışma şekline göre stres kaynağı ölçeği puanlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada Kolmogorov-Smirnov testiyle Stres Kaynağı Ölçeği toplam puanlarının dağılım normalliği incelenmiştir (Tablo 7). Stres kaynağı ölçeğinden alınan toplam puanın normal dağılım özelliği gösterdiği belirlenmiştir (p>0,05).

Tablo 7: Stres Kaynağı Ölçeği Normallik Dağılım Çizelgesi

Kolmogorov-Smirnov	
SD	**p**
18,65	**0,537**

Mühendislerin Yaş ile Stres Kaynağı Ölçeği ilişkisi Tablo 8'da verilmiştir.

Tablo 8: Yaş ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi

	YAŞ						
STRES KAYNAĞI	**25 yaşa kadar**	**25-30 yaş arası**	**31-35 yaş arası**	**36-40 yaş arası**	**41 yaş ve üzeri**	**F**	**Sig.**
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
STRES VERİCİLER TOPLAM	106,30±20,40	105,51±18,80	104,57±18,07	107,14±21,06	100,69±14,38	0,69	0,599
SOSYAL	41,12±7,64	39,75±7,50	40,75±7,85	40,43±8,10	39,06±6,32	0,682	0,605
İŞLE İLGİLİ	40,63±9,84	40,81±9,16	39,26±8,20	40,49±10,26	37,80±6,30	1,207	0,307
YORUMLAMA BİÇİMİ	24,86±5,86	24,76±4,92	24,46±4,68	25,89±6,24	23,34±4,34	1,226	0,299
FİZİKİ ÇEVRE	11,00±3,74	11,44±4,33	11,08±3,90	11,76±3,96	10,97±4,68	0,353	0,842

Yaş gruplarına göre stres kaynağı ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Yaş gruplarına göre sosyal stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Yaş gruplarına göre işle ilgili stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Yaş gruplarına göre kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Yaş

gruplarına göre fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Araştırmada mühendislerde yaşın stres kaynağı olması yönünde istatiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Bayram'ın 2010 yılında hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada 30-39 yaş grubundaki hemşirelerin stres düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Özmutaf'ın 2006 yılında su ürünleri sektöründe çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada ise yaş faktörünün stres kaynağı olması yönünde istatiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir. Özkaya ve diğerlerinin Celal Bayar Üniversitesi Tıp Fakültesinde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde yaptığı çalışma sonucunda 20-30 yaş grubundaki kişilerin, daha stresli oldukları bildirilmiştir. Erdoğan ve diğerlerinin 2009'da yaptıkları çalışmada ise yaş arttıkça çalışanların kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan ve işle ilgili stres düzeylerinin azaldığı bildirilmiştir. Araştırmada mühendislerin yaşları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olmamasının nedeni; mühendislerin yaşları ilerlese de stres düzeylerinde herhangi bir değişim gözlenmemektedir.

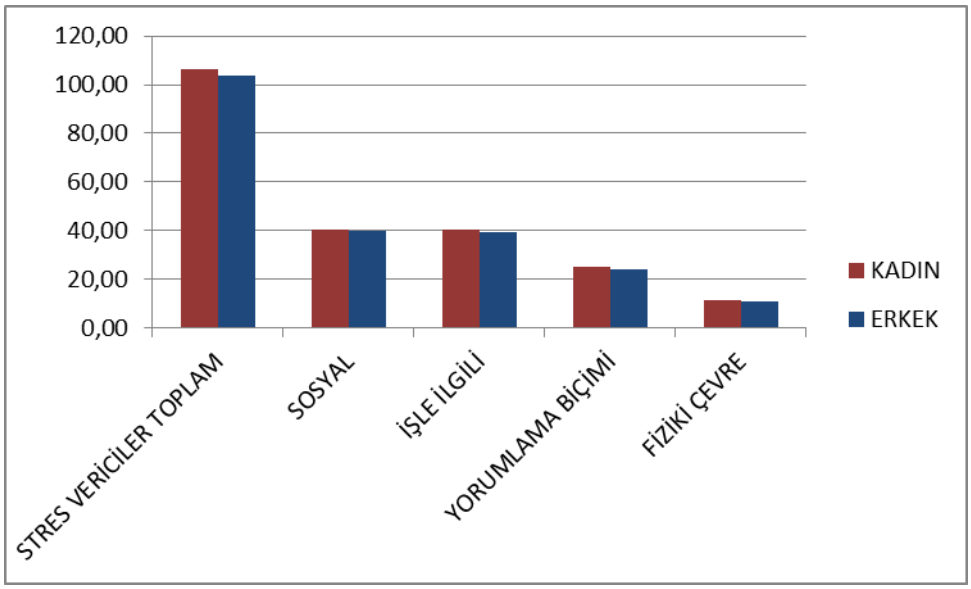
Tablo 9: Cinsiyet ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi

STRES KAYNAĞI	CİNSİYET		F	Sig.
	KADIN	ERKEK		
	ORT±SD	ORT±SD		
STRES VERİCİLER TOPLAM	106,22±17,86	103,82±19,45	1,749	0,187
SOSYAL	40,25±7,47	40,01±7,68	0,106	0,745
İŞLE İLGİLİ	40,67±8,68	39,50±9,14	1,832	0,177
YORUMLAMA BİÇİMİ	25,16±4,94	24,16±5,14	4,194	0,041
FİZİKİ ÇEVRE	11,43±3,96	11,13±4,36	0,544	0,461

Cinsiyete göre Stres Kaynağı Ölçeği toplam puanı arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Cinsiyete göre sosyal stres vericiler puanı arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Cinsiyete göre işle ilgili stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Cinsiyete göre kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Cinsiyete göre fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05) (Tablo 9).

Şekil 12: Cinsiyete göre Stres Ölçeği Puanlarının Dağılımı



Cinsiyet yönünden kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu ve erkeklerin bu stres kaynaklarından kadınlara göre daha az etkilendikleri belirlenmiştir. Bu bulgu literatürde işle ilgili stres kaynaklarını ölçmek amacıyla yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin; Şahin ve Batıgün 1997'de yaptıkları araştırmada kadın hekimlerin erkeklere göre daha yoğun stres yaşadıklarını, Chambers, Wall ve Campbell 1996'da hastaların tedavi sürecinde yaşanan olumsuzluklardan kadın sağlık personelinin daha fazla etkilendiğini ve stres yaşadığını bildirmiştir. Bayram da 2010 yılında hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericileri puan ortalamalarının erkek sağlık memurların kadın hemşirelere göre daha düşük olduğunu bildirmiştir. Erdoğan, Ünsar ve Süt (2009)'ün çalışmasında bunun tersine

çalışanın erkek ya da kadın olmasıyla stres vericiler arasında anlamlı bir farklılık saplanmadığını bildirmiştir.

Tablo 10: Medeni Durum ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi

STRES KAYNAĞI	MEDENİ DURUM		F	Sig.
	EVLİ	BEKAR		
	ORT±SD	ORT±SD		
STRES VERİCİLER TOPLAM	103,90±19,62	106,19±17,88	1,575	0,21
SOSYAL	40,15±7,71	40,12±7,47	0,002	0,962
İŞLE İLGİLİ	39,42±9,31	40,76±8,58	2,372	0,124
YORUMLAMA BİÇİMİ	24,24±5,35	25,09±4,77	2,954	0,086
FİZİKİ ÇEVRE	11,03±4,02	11,52±4,25	1,518	0,219

Medeni duruma göre Stres Kaynağı Ölçeği toplam puanı arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Medeni duruma göre sosyal stres vericiler puanı arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Medeni duruma göre işle ilgili stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Medeni duruma göre yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Medeni duruma göre fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$) (Tablo 10).

Mühendislerin medeni durumlarına göre stres kaynağı ölçeği puanları arasında istatiksel olarak önemli bir fark bulunamamıştır. Maslach ve Jackson 1981'de, evli kişilerin başkalarının sorumluluğunu üstlenmesinin kazandırdığı yaşam deneyiminden ve kişiler arası ilişki kurabilme kapasitesinin ve sorunlarla baş etme ve çözme becerilerinin daha gelişmiş olmasından dolayı stres yaratan durumlarla daha kolay baş edebildiğini bildirmiştir. Yılmazcan 1999'da evli olan sağlık personelinin bekarlara göre daha fazla stres altında kaldığını, bunun nedeninin Türk toplumunun evlilik kurumu olarak aileye yüklediği sosyal değerden ve sorumlulukların fazla olmasından kaynaklanabileceğini bildirmiştir. Özmutaf 2006 yılında yapmış olduğu çalışmasında medeni durumun stres kaynağı olması yönünde istatiksel olarak anlamlı

bir sonuç elde edememiştir. Erdoğan ve diğerleri 2009 yılındaki çalışmasında evli olanların sosyal stres vericilerden bekarlara göre daha fazla etkilendiği bildirmiştir. Mühendislerin medeni durumlarına göre stres kaynağı ölçeği puanları arasında önemli bir fark bulunmaması; evliliğin mühendislerin örgüt içindeki stres düzeyini etkilemediğinden kaynakladığı sonucu çıkarılabilir.

Öğrenim durumuna göre Stres Kaynağı Ölçeği toplam puanı arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Öğrenim durumuna göre sosyal stres vericiler puanı arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Öğrenim durumuna göre işle ilgili stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Öğrenim durumuna göre yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Öğrenim durumuna göre fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 11: Öğrenim Durumu ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi

	ÖĞRENİM DURUMU				
STRES KAYNAĞI	**LİSANS**	**YÜKSEK LİSANS**	**DOKTORA**	**F**	**Sig.**
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
STRES VERİCİLER TOPLAM	105,51±18,57	104,16±17,50	101,89±23,13	0,457	0,634
SOSYAL	40,08±7,36	40,21±7,76	40,56±9,89	0,04	0,961
İŞLE İLGİLİ	40,57±9,09	39,05±7,72	37,22±9,71	1,993	0,138
YORUMLAMA BİÇİMİ	24,64±5,02	24,86±4,61	24,44±6,55	0,082	0,921
FİZİKİ ÇEVRE	11,48±4,26	10,86±3,82	10,11±3,66	1,509	0,222

Mühendislerin öğrenim durumuna göre stres kaynağı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunamamaktadır. Akbaş 2007'de ve Bayram 2010'da çalışmalarında çalışmamız ile paralel sonuç elde etmiştir. Literatürde bunu destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Yılmazcan

1999'da çalışmasında öğrenim düzeyi yüksek lisans ve üzerinde olan sağlık personelinin daha alt düzeyde öğrenim görmüş personele göre düşük stres düzeyine sahip olduğunu bildirmiştir. Bunun nedeni olarak da stresle başa çıkma oranının öğrenim düzeyi ile doğru orantılı olması olarak belirtmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; mühendislerin yüksek eğitimlerini tamamladıktan sonra bu mesleği yapmaya hak kazandıkları için eğitim seviye farkı lisans eğitiminde sonrası için stres düzeyini etkilemediği düşünülmektedir.

Mühendislik alanına göre Stres Kaynağı Ölçeği toplam puanı arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mühendislik alanına göre sosyal stres vericiler puanı arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Mühendislik alanına göre işle ilgili stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,01$). Mühendislik alanına göre yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Mühendislik alanına göre fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 12: Mühendislik Alanı ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi

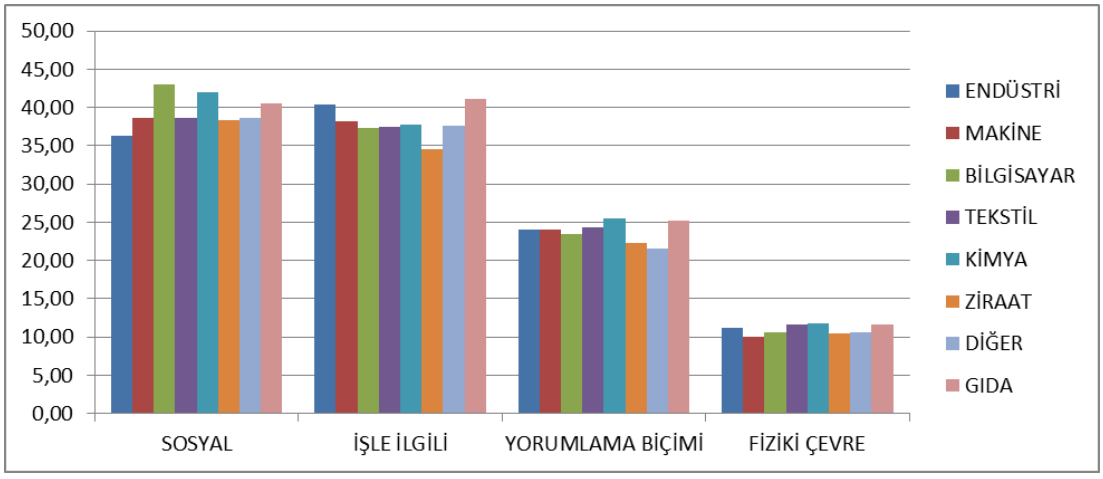
STRES KAYNAĞI	MÜHENDİSLİK ALANI									
	ENDÜSTRİ	MAKİNE	BİLGİSAYAR	TEKSTİL	KİMYA	ZİRAAT	DİĞER	GIDA	F	Sig.
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
STRES VERİCİLER TOPLAM	100,8±13	100,69±19,2	103,33±19,58	100,83±27,81	106,75±13,82	95,65±16,58	98,56±14,23	107,07±18,71	2,169	0,036
SOSYAL	36,25±5,22	38,69±9,14	42,94±7,89	38,67±12,13	42±8,76	38,38±6,61	38,67±6,2	40,59±7,35	1,814	0,083
İŞLE İLGİLİ	40,4±6,39	38,18±8,84	37,33±10,07	37,5±10,19	37,75±4,57	34,5±8,13	37,67±6,42	41,16±8,94	2,873	0,006
YORUMLAMA BİÇİMİ	24±4,38	23,97±4,96	23,39±4,12	24,33±6,77	25,5±2,38	22,27±4,57	21,56±3,64	25,17±5,14	2,122	0,04
FİZİKİ ÇEVRE	11,25±4,14	9,97±4,94	10,67±3,97	11,67±5,57	11,75±4,19	10,46±3,51	10,56±5,2	11,57±4,04	1,022	0,415

Araştırmada mühendislerin çalıştıkları mühendislik alanına göre stres verici toplam puanlarının istatiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Özellikle Ziraat mühendislerinin işle ilgili ve kendini yorumlama biçiminden

kaynaklanan stres vericiler puanları diğer mühendislik alanlarına göre istatiksel olarak anlamlı düşüktür.

Kıdeme göre stres kaynağı ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Kıdeme göre sosyal stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Kıdeme göre işle ilgili stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Kıdeme göre kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Kıdeme göre fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). (Tablo13).

Şekil 13: Mühendislik Alanına Göre Stres Ölçeği Puan Dağılımları



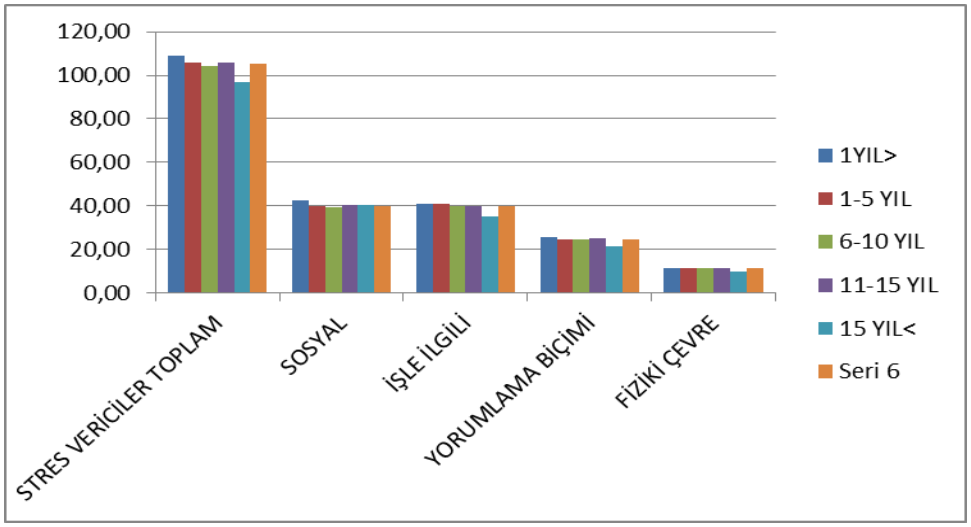
Mühendislerin toplam hizmet süresine göre işle ilgili stres verici puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeye yakın anlamlı pozitif yönde fark olduğu belirlenmiştir. Mühendislerin kıdem süreleri arttıkça işle ilgili stres verici puanlarının düştüğü görülmektedir. Ayrıca kendini yorumlama biçiminin de kıdemi 15 yıl ve üzeri olan mühendislerde istatiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılaşarak düştüğü belirlenmiştir. Işıkhan ve arkadaşları 2003 yılında sağlık personeli üzerinde yaptığı araştırma sonucunda meslek kıdemi fazla olan bireylerin zamanla iş yükünü ayarlamada daha fazla kontrol ve baskılara uyumlu olmada daha deneyimli hale geldiklerini, bunun sonucunda stresle daha etkili baş edebildiklerini bildirmiştir.

Tablo 13: Kıdem ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi

STRES KAYNAĞI	KIDEM					F	Sig.
	1YIL>	1-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	15 YIL<		
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
STRES VERİCİLER TOPLAM	108,89±17,79	105,96±18,75	104,05±17,6	105,62±21,15	96,7±15,84	2,199	0,068
SOSYAL	42,33±7,55	39,79±7,42	39,52±7,57	40,51±8,32	40,37±6,79	1,26	0,285
İŞLE İLGİLİ	40,8±9,1	41,02±9,17	39,84±8,17	39,85±9,69	35,13±6,42	2,968	0,019
YORUMLAMA BİÇİMİ	25,89±4,47	24,78±5,17	24,75±4,63	25,08±5,25	21,23±5,02	4,387	0,002
FİZİKİ ÇEVRE	11,53±3,96	11,47±4,33	11,19±3,78	11,51±4,45	9,87±3,73	1,066	0,373

Şekil 14'de kıdeme göre Örgütsel Stres Puanları dağılımı görülmektedir.

Şekil 14: Kıdeme göre Örgütsel Stres Puanları Dağılımı



Tablo 14'da görüldüğü gibi; mesleğe giriş nedenine göre stres kaynağı ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Mesleğe giriş nedenine göre sosyal stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Mesleğe kendi isteği ile başlayan mühendislerin sosyal stres vericiler puanları; mesleğe aile isteği ile başlayanların puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Mesleğe giriş nedenine göre işle ilgili stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Mesleğe ailesinin isteği ile başlayan mühendislerin işle ilgili stres vericiler puanları; kendi isteği ve

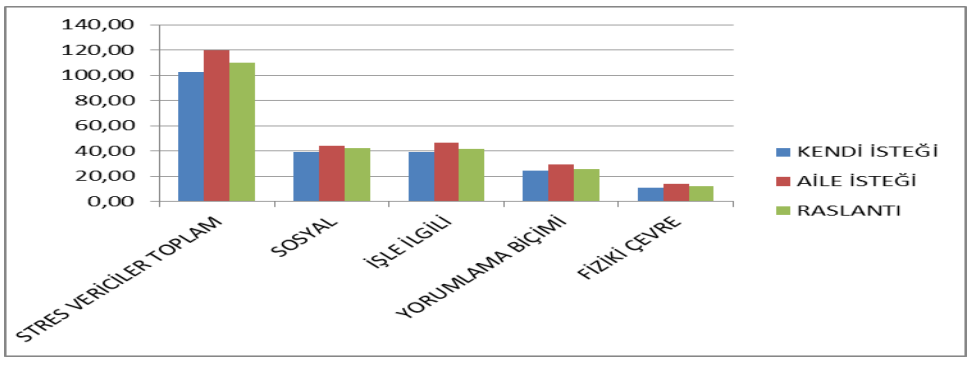
rastlantı sonucu başlayan mühendislerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı yüksektir. Mesleğe giriş nedenine göre kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Mesleğe kendi isteği ile başlayan mühendislerin kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları; ailesinin isteği ve diğer sebeplerle başlayan mühendislerin puanlarından anlamlı düzeyde düşüktür. Mesleğe giriş nedenine göre fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Mesleğe ailesinin isteği ile başlayan mühendislerin fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları; kendi isteği ve rastlantı sonucu başlayan mühendislerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı yüksektir.

Tablo 14: Mesleğe Giriş Nedeni ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi

STRES KAYNAĞI	MESLEĞE GİRİŞ NEDENİ				F	Sig.
	KENDİ İSTEĞİ	AİLE İSTEĞİ	RASLANTI	DİĞER		
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
STRES VERİCİLER TOPLAM	102,3±17,34	119,8±16,67	109,94±21,01	110,1±15,2	8,453	0
SOSYAL	39,13±7,42	44,13±5,18	42,28±7,7	41,15±7,41	6,145	0
İŞLE İLGİLİ	39,06±8,47	46,33±9,62	41,7±9,69	42,85±7,28	5,675	0,001
YORUMLAMA BİÇİMİ	24,1±4,77	29,07±4,64	25,62±5,7	24,95±3,65	6,499	0
FİZİKİ ÇEVRE	10,72±3,75	14,07±4,86	12,14±4,78	13,2±3,87	7,148	0

Mesleğe giriş nedenine göre aile isteği ile mühendislik mesleğini seçen bireylerin stres vericiler toplam puanları istatiksel olarak ileri düzeyde anlamlı yüksek çıkmaktadır.

Şekil 15: Mesleğe Giriş Nedenine göre Örgütsel Stres Puanları Dağılımı



Çalışma süresine göre stres kaynağı ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Çalışma süresi 45 saatten az olan mühendislerin toplam stres puanları çalışma saati 45 saatten çok olan mühendislerin toplam stres puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Çalışma süresine göre sosyal stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Çalışma süresi 45 saatten az olan mühendislerin sosyal stres vericiler puanları çalışma saati 45 saatten fazla olan mühendislerin sosyal stres vericiler puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Çalışma süresine göre iş ile ilgili stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Çalışma süresi 45 saatten az olan mühendislerin iş ile ilgili stres vericiler puanları çalışma saati 45 saatten fazla olan mühendislerin iş ile ilgili stres vericiler puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Çalışma süresine göre kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Çalışma süresi 45 saatten az olan mühendislerin kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları çalışma saati 45 saatten fazla olan mühendislerin kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Çalışma süresine göre fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Çalışma süresi 45 saatten az olan mühendislerin fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları çalışma saati 45 saatten fazla olan mühendislerin fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür (Tablo 15).

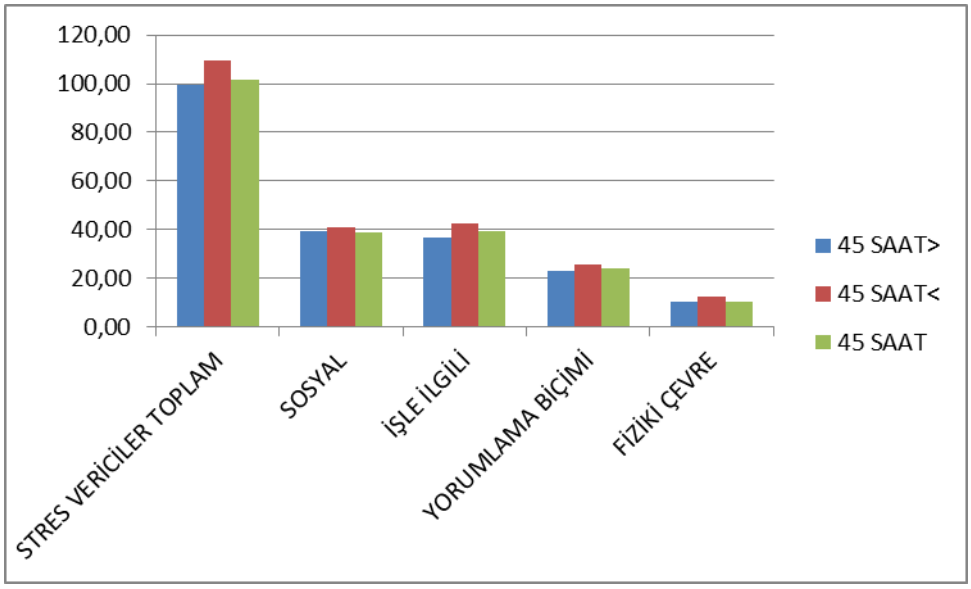
Çalışmaya paralel sonuç veren Bayram'ın 2010 yılında hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada çalışma süresi arttıkça hemşirelerin stres puanları artmıştır. Taycan ve arkadaşlarının 2006 yılında yapmış olduğu araştırmada da haftalık çalışma süresi arttıkça duygusal açıdan kendini yıpranmış hissetme oranının arttığı ve bu durumun bireylerin stres düzeyini arttırdığını bildirmiştir.

Tablo 15: Çalışma Süresi ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi

STRES KAYNAĞI	ÇALIŞMA SÜRESİ			F	Sig.
	45 SAAT>	45 SAAT<	45 SAAT		
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
STRES VERİCİLER TOPLAM	99,38±17,46	109,72±18,22	101,71±18,02	12,204	0
SOSYAL	39,25±7,37	41,2±7,44	39,05±7,64	3,477	0,016
İŞLE İLGİLİ	36,84±8,29	42,29±8,63	39,15±8,69	13,704	0
YORUMLAMA BİÇİMİ	23,23±5,02	25,83±4,83	23,82±4,93	9,988	0
FİZİKİ ÇEVRE	10,15±4,13	12,27±4,15	10,49±3,67	9,744	0

Çalışma şekline göre stres kaynağı ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak çok ileri düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Çalışma şekline göre sosyal stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak çok ileri düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Çalışma şekline göre işle ilgili stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak çok ileri düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Çalışma şekline göre kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Çalışma şekline göre fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$) (Tablo 16).

Şekil 16: Haftalık Çalışma Süresi göre Örgütsel Stres Puanları Dağılımı

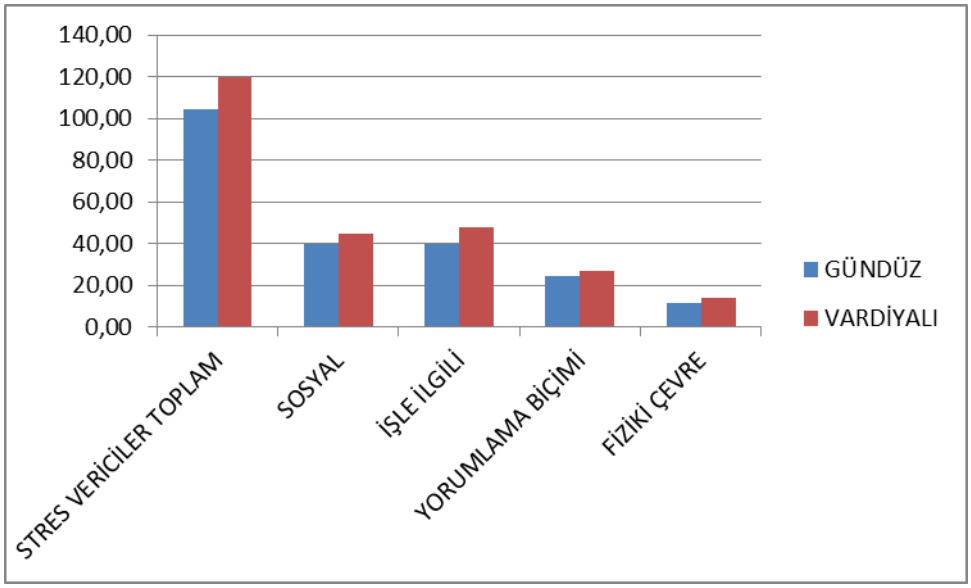


Mühendislerin çalışma şekline göre stres kaynağı ölçeği puan ortalamaları arasında istatiksel olarak ileri düzeyde anlamlı fark bulunmuştur. Kondolin 1993 yılında çalışmasında hemşirelerin çoğunlukla vardiyalarda yalnız çalışması, kısıtlı sayıda yardımcı personel ve yetersiz malzeme ile çalışmak zorunda kalması nedeniyle stres ve tükenmişliğe daha yatkın olduğu bildirilmiştir.

Tablo 16: Çalışma Şekli ile Stres Kaynağı Ölçeği İlişkisi

STRES KAYNAĞI	ÇALIŞMA ŞEKLİ		F	Sig.
	GÜNDÜZ	VARDİYALI		
	ORT±SD	ORT±SD		
STRES VERİCİLER TOPLAM	104,26±18,44	119,83±14,13	9,038	0
SOSYAL	39,89±7,54	44,94±6,5	4,958	0,007
İŞLE İLGİLİ	39,67±8,76	47,89±6,53	11,956	0
YORUMLAMA BİÇİMİ	24,55±5,06	27,11±3,61	2,467	0,086
FİZİKİ ÇEVRE	11,15±4,11	13,61±3,7	6,027	0,003

Şekil 17: Çalışma Şekline göre Örgütsel Stres Puanları Dağılımı

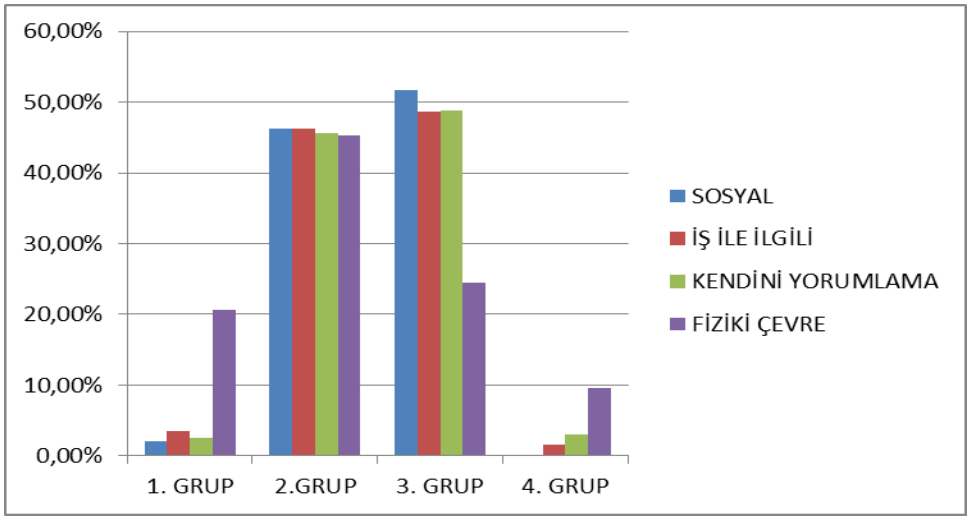


Tablo 17: Strese Bağlı Hastalık Geliştirme Risk Grupları

STRES ALT GRUPLARI	STRESE BAĞLI HASTALIK GELİŞTİRME RISK GRUPLARI									
	1. GRUP		2. GRUP		3. GRUP		4. GRUP		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
SOSYAL	9	2,11	197	46,24	**220**	**51,64**	0	0,00	426	100
İŞ İLE İLGİLİ	15	3,52	197	46,24	**207**	**48,59**	7	1,64	426	100
KENDİNİ YORUMLAMA	11	2,58	194	45,54	**208**	**48,83**	13	3,05	426	100
FİZİKİ ÇEVRE	88	20,66	**193**	**45,31**	104	24,41	41	9,62	426	100

Araştırmaya katılan bireylerin %51,64'ü sosyal stres vericiler açısından hastalık geliştirme eğiliminde olduğu, %48,59'unun işle ilgili stres vericiler açısından hastalık geliştirme eğiliminde olduğu, %48,83'nün de kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler açısından hastalık geliştirme eğiliminde olduğu ve %45,31'inin de fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler açısından hastalık geliştirme olasılığı olduğu belirlenmiştir.

Şekil 18: Strese Bağlı Hastalık Geliştirme Risk Grupları Dağılımı



3.6.3. Motivasyon Kaynakları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

Bu bölümde, mühendislerin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, mühendislik alanı, kıdem, mesleğe giriş nedeni, çalışma süresi ve çalışma şekline göre motivasyon kaynakları ölçeği puanlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmada, Kolmogorov-Smirnov testiyle motivasyon kaynakları ölçeği toplam puanının dağlım normalliği incelenmiştir (Tablo 18). motivasyon kaynakları ölçeğinden alınan toplam puan normal dağılım özelliği gösterdiği görülmektedir. (p>0,05).

Tablo 18: Motivasyon Kaynakları Ölçeği Normallik Dağılım Çizelgesi

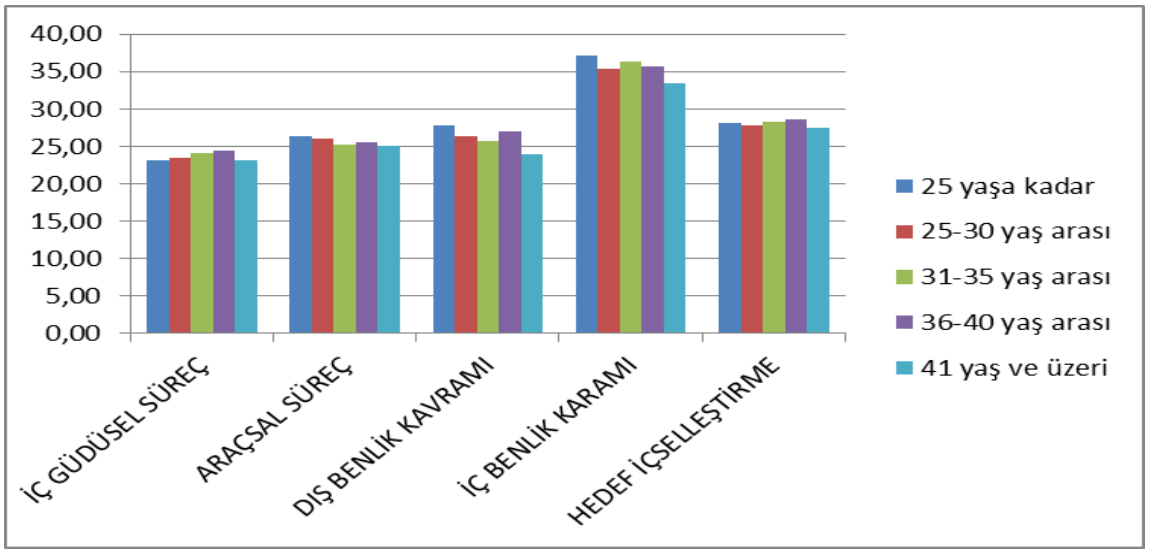
Kolmogorov-Smirnov	
SD	**p**
22,83	**0,446**

Yaşa göre içgüdüsel süreç alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Yaşa göre araçsal alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Yaşa göre dış benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Yaşa göre içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0.05). Yaşa göre hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Tablo 19).

Tablo 19: Yaş ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi

	YAŞ						
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	**25 yaşa kadar**	**25-30 yaş arası**	**31-35 yaş arası**	**36-40 yaş arası**	**41 yaş ve üzeri**	**F**	**Sig.**
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	23,19±7	23,49±7,63	24,09±7,44	24,46±7,3	23,14±8,8	0,300	0,878
ARAÇSAL SÜREÇ	26,37±8,02	25,96±7,07	25,21±7,4	25,51±8,02	25,09±7,82	0,334	0,855
DIŞ BENLİK KAVRAMI	27,74±7,2	26,34±7,14	25,74±6,15	27±7,25	23,97±7,18	1,705	0,148
İÇ BENLİK KARAMI	37,14±4,2	35,31±6,43	36,33±4,4	35,76±7,46	33,49±6	2,439	0,046
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	28,07±7,05	27,86±6,15	28,35±6,24	28,59±5,69	27,43±5,71	0,269	0,898

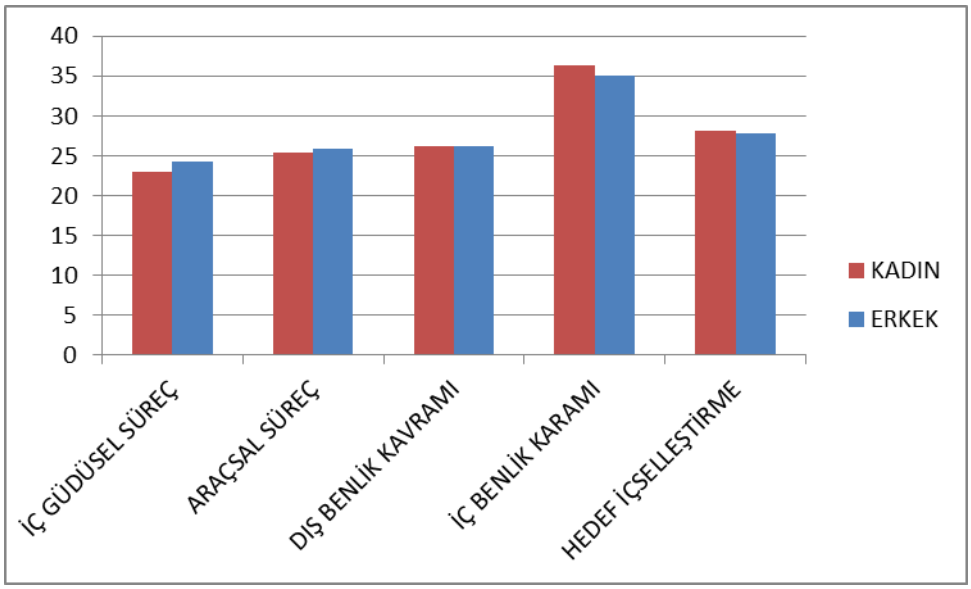
Şekil 19: Yaş İle Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı



Yaşı 41 ve üzeri mühendislerin içsel benlik ile ilgili puanları; yaşı 25'e kadar olan mühendislerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Karakaya ve Ay 2007 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında yaş açısından mesleğin severek yapılması ve iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma faktörleri anlamlı bulunmuş , 36 yaş ve üzeri çalışanlar için mesleğin severek yapılmasının motivasyonda önemli olduğu, 35 yaş ve altındaki çalışanlarda ise iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmanın motivasyonda etkili olduğu bildirilmiştir.

Cinsiyete göre içgüdüsel süreç alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Cinsiyete göre araçsal alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Cinsiyete göre dış benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Cinsiyete göre içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Cinsiyete göre hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$) (Tablo 20).

Şekil 20: Cinsiyet ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı



Erkek mühendislerin içsel benlik ile ilgili puanları; kadın mühendislerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür.

Tablo 20: Cinsiyet ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi

	CİNSİYET			
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	**KADIN**	**ERKEK**	F	Sig.
	ORT±SD	ORT±SD		
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	23,06±7,69	24,32±7,42	2,922	0,088
ARAÇSAL SÜREÇ	25,44±7,49	25,93±7,24	0,463	0,497
DIŞ BENLİK KAVRAMI	26,19±7,09	26,22±6,81	0,002	0,964
İÇ BENLİK KARAMI	36,28±5,24	34,96±6,47	5,341	0,021
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	28,18±6,22	27,88±6,15	0,24	0,625

Medeni duruma göre içgüdüsel süreç alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Medeni duruma göre araçsal alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Medeni duruma göre dış benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Medeni duruma göre içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Medeni duruma göre hedef içselleştirme alt

grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Tablo 21).

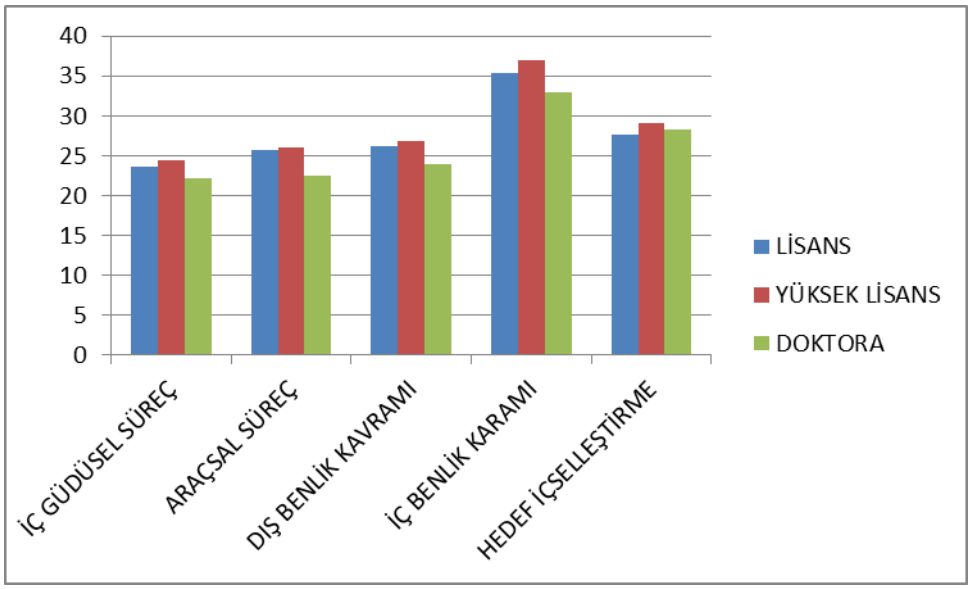
Tablo 21: Medeni Durum ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi

	MEDENİ DURUM			
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	**EVLİ**	**BEKAR**	**F**	**Sig.**
	ORT±SD	ORT±SD		
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	23,62±7,52	23,69±7,64	0,008	0,928
ARAÇSAL SÜREÇ	25,34±7,41	26,04±7,38	0,949	0,33
DIŞ BENLİK KAVRAMI	25,64±7,02	26,74±6,81	2,661	0,104
İÇ BENLİK KARAMI	35,59±5,6	35,7±6,18	0,04	0,842
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	28,32±5,99	27,75±6,32	0,893	0,345

Mühendislerin medeni durumunun motivasyon kaynakları envanteri puan ortalamaları arasında istatiksel olarak önemli bir fark bulunamamıştır. Çetinkaya ve Özbaşaran (2004)'ın çalışmasında evli hemşirelerin başarı duygusunu yaşamalarına yönelik doyum düzeylerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu bildirilmiştir.

Öğrenim düzeyine göre içgüdüsel süreç alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Öğrenim düzeyine göre araçsal alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Öğrenim düzeyine göre dış benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Öğrenim düzeyine göre içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0.05). Öğrenim düzeyine göre hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Tablo 22).

Şekil 21: Öğrenim Durumu ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı



Doktora yapmış mühendislerin içsel benlik ile ilgili puanları; yüksek lisans yapmış mühendislerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Karakaya ve Ay 2007 yılındaki çalışmalarında lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyindeki bireylerin motivasyonunda kurum için önemli bir iş yapıyor olmanın etkili olduğu bildirilmiştir.

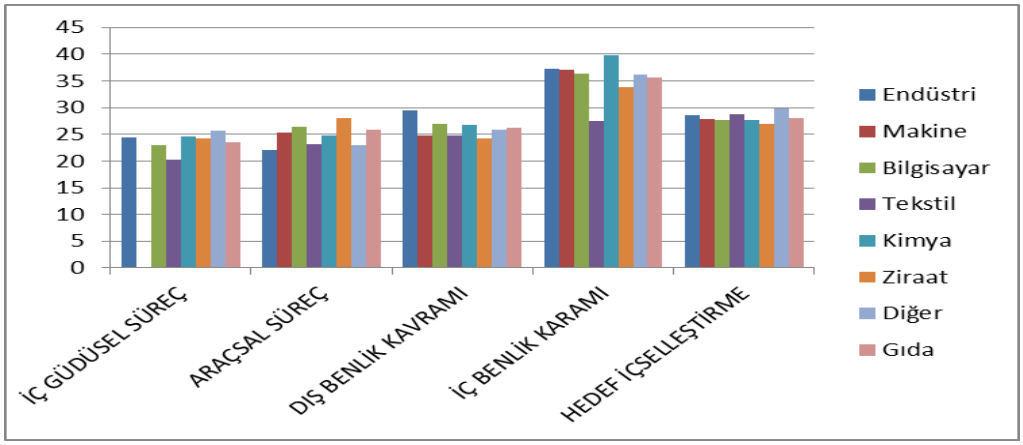
Tablo 22: Öğrenim Düzeyi ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi

	ÖĞRENİM DÜZEYİ				
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	**LİSANS**	**YÜKSEK LİSANS**	**DOKTORA**	**F**	**Sig.**
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	23,62±7,61	24,42±7,27	22,22±7,47	0,752	0,472
ARAÇSAL SÜREÇ	25,78±7,37	26,08±7,19	22,5±8,37	1,824	0,163
DIŞ BENLİK KAVRAMI	26,16±7,14	26,84±5,74	24±7,34	1,285	0,278
İÇ BENLİK KARAMI	35,4±6,11	37,04±4,22	32,89±7,28	4,691	0,01
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	27,69±6,3	29,12±5,6	28,28±6,22	1,811	0,165

Mühendislik alanına göre içgüdüsel süreç alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Mühendislik alanına göre araçsal alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Mühendislik alanına göre dış benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Mühendislik alanına göre içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0.05). Tekstil mühendislerinin içsel benlik ile ilgili puanları; kimya, gıda, endüstri, makine, bilgisayar ve ziraat mühendislerinin puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Mühendislik alanına göre hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Tablo 23).

Şekil 22: Mühendislik Alanı ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı



Tablo 23: Mühendislik Alanı ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi

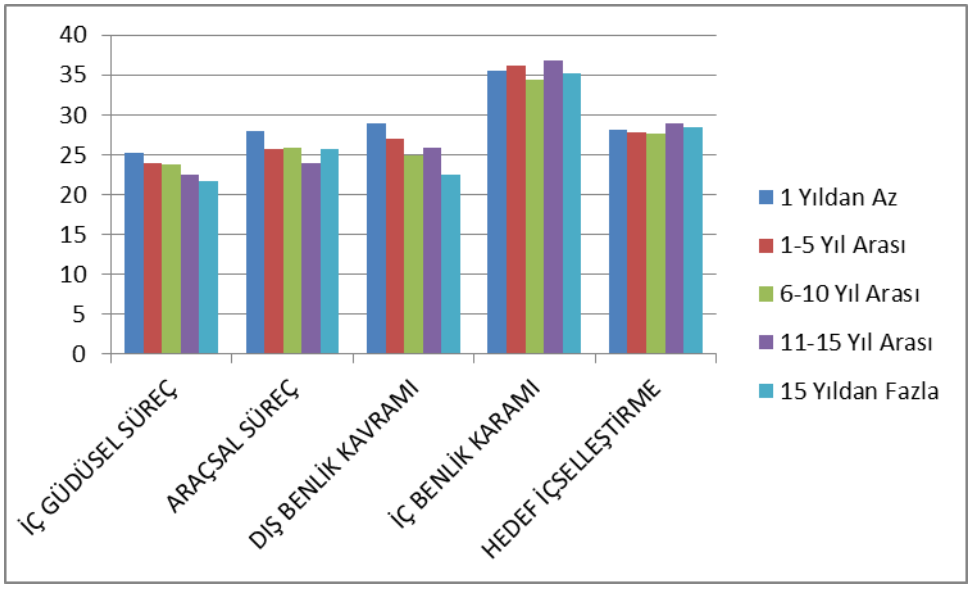
	MÜHENDİSLİK ALANI									
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Endüstri	Makine	Bilgisayar	Tekstil	Kimya	Ziraat	Diğer	Gıda	F	Sig.
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	24,4±6,15	24,44±7,98	22,89±7,04	20,33±7,66	24,5±10,66	24,19±6,95	25,67±8,75	23,51±7,67	0,406	0,899
ARAÇSAL SÜREÇ	22,1±5,88	25,26±8,24	26,44±6,44	23,17±5,71	24,75±10,05	27,96±6,28	22,89±7,62	25,89±7,44	1,41	0,2
DIŞ BENLİK KAVRAMI	29,4±5,28	24,85±8,22	26,94±6,06	24,83±7,73	26,75±3,95	24,23±8,5	25,89±4,78	26,3±6,82	1,196	0,303
İÇ BENLİK KARAMI	37,3±3,45	37,05±4,05	36,39±6,05	27,5±11,29	39,75±1,5	33,73±7,75	36,11±3,72	35,57±5,83	3,002	0,004
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	28,65±4,85	27,85±6,58	27,67±5,9	28,83±6,62	27,75±8,96	26,96±6,83	29,78±5,89	28,09±6,18	0,272	0,965

Mühendislerin eğitim gördükleri mühendislik alanına göre içsel benlik alt grubu puanları arasında istatiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık vardır. Endüstri mühendislerinin içsel benlik kavramlarının yani kendi yaptıkları ile tatmin olmalarının tekstil mühendislerine göre istatiksel olarak ileri düzeyde yüksektir.

Kıdeme göre içgüdüsel süreç alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Kıdeme göre araçsal alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Kıdeme

göre dış benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). 15 yıldan fazla kıdemi olan mühendislerinin dış benlik ile ilgili puanları; kıdemi 1 yıldan az ve kıdemi 1-5 yıl arasında olan mühendislerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Kıdeme göre içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Kıdeme göre hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$) (Tablo 24).

Şekil 23: Kıdem ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı



Tablo 24: Kıdem ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi

	KIDEM						
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	**1 Yıldan Az**	**1-5 Yıl Arası**	**6-10 Yıl Arası**	**11-15 Yıl Arası**	**15 Yıldan Fazla**	**F**	**Sig.**
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	25,27±7,97	23,99±6,88	23,79±8,1	22,56±7,62	21,67±8,75	1,45	0,217
ARAÇSAL SÜREÇ	27,96±7,18	25,76±7,02	25,86±7,23	23,97±8,16	25,72±7,82	1,934	0,104
DIŞ BENLİK KAVRAMI	28,98±5,93	27,03±6,85	24,84±6,57	25,89±7,23	22,47±7,15	5,932	0
İÇ BENLİK KARAMI	35,56±6,4	36,1±5,52	34,33±6,97	36,8±4,09	35,27±6,01	2,188	0,07
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	28,16±5,89	27,88±5,78	27,69±6,55	28,93±6,91	28,47±6,38	0,472	0,756

Mühendislerin kıdem yılları ve dış benlik kavram alt grupları arasında istatiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılıklar vardır. Kıdemi 1 yıldan az olan mühendisleri, başkalarının takdir etmesi motive ederken kıdem arttıkça dış benlik puanları düşmektedir.

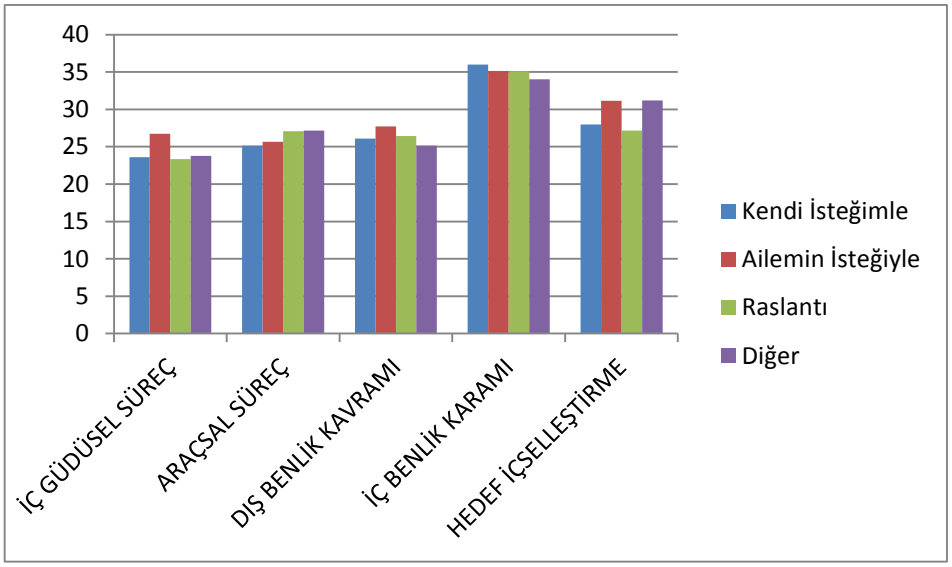
Tablo 25: Mesleğe Giriş Nedeni ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi

	MESLEĞE GİRİŞ NEDENİ					
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	**Kendi İsteğimle**	**Ailemin İsteğiyle**	**Raslantı**	**Diğer**	**F**	**Sig.**
	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD	ORT±SD		
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	23,62±7,61	26,73±6,15	23,34±7,68	23,75±7,4	0,888	0,447
ARAÇSAL SÜREÇ	25,13±7,46	25,67±8,72	27,08±6,89	27,15±6,8	2,021	0,11
DIŞ BENLİK KAVRAMI	26,1±7,03	27,73±7,91	26,45±6,54	25,15±7,29	0,458	0,712
İÇ BENLİK KARAMI	35,99±5,74	35,13±6,2	35,07±6,24	34±5,79	1,208	0,307
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	27,96±6,1	31,13±5,15	27,16±6,47	31,2±5,08	3,772	0,011

Mesleğe giriş nedenine göre içgüdüsel süreç alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Mesleğe giriş nedenine göre araçsal alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Mesleğe giriş nedenine göre dış benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Mesleğe giriş nedenine göre içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Mesleğe giriş nedenine göre hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$) (Tablo 25).

Mühendislerin mesleğe giriş nedenleri ile hedef içselleştirme alt grubu ile istatiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Mesleğe aile isteği ile giren mühendislerin yapacakları işte kendi inanç, değer ve hedeflerine göre hareket etmek istemesi rastlantı sonucu mesleğe başlayan mühendislere göre istatiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Akbaşın 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada; mesleğe kendi isteği ile giren hemşirelerin doğuştan gelen; akıl ve düşünceden bağımsız olarak her türlü bilinçsiz hareket ve davranışla doyum sağlam isteğine ait puanlarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Şekil 24: Mesleğe Giriş Nedeni ile Motivasyon Ölçeği Puan Dağılımı



Çalışma süresine göre içgüdüsel süreç alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Çalışma süresine göre araçsal alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Çalışma süresine göre dış benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Çalışma süresine göre içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Çalışma süresine göre hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Tablo 26). Mühendislerin çalışma sürelerine göre motivasyon kaynakları envanteri puan ortalamaları arasında istatiksel olarak önemli bir fark bulunamamıştır.

Tablo 26: Çalışma Süresi ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi

	ÇALIŞMA SÜRESİ				
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	**45 saatten az**	**45 saatten fazla**	**45 saat**	**F**	**Sig.**
	ORT±SD	**ORT±SD**	**ORT±SD**		
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	24,16±7,25	23,43±7,65	23,69±0	0,248	0,863
ARAÇSAL SÜREÇ	25,55±7,14	26,15±7,52	25,07±0	0,516	0,672
DIŞ BENLİK KAVRAMI	25,7±7,1	26,52±7,15	26,27±0	1,965	0,119
İÇ BENLİK KARAMI	36,14±5,46	35,3±5,88	35,73±0	0,511	0,675
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	27,23±6,33	28,09±6,26	28,88±0	1,713	0,164

Tablo 27: Çalışma Şekli ile Motivasyon Ölçeği İlişkisi

	ÇALIŞMA ŞEKLİ			
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	**Gündüz**	**Vardiyalı**	**F**	**Sig.**
	ORT±SD	ORT±SD		
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	23,71±7,62	23,33±6,86	0,374	0,688
ARAÇSAL SÜREÇ	25,8±7,37	24,39±7,72	1,018	0,362
DIŞ BENLİK KAVRAMI	26,26±6,94	25,78±6,84	1,519	0,22
İÇ BENLİK KARAMI	35,71±5,86	33,94±6,67	0,95	0,387
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	28,06±6,17	26,94±6,66	0,71	0,492

Çalışma şekline göre içgüdüsel süreç alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Çalışma şekline göre araçsal alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Çalışma şekline göre dış benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Çalışma şekline göre içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Çalışma şekline göre hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Mühendislerin çalışma sürelerine göre motivasyon kaynakları envanteri puan ortalamaları arasında istatiksel olarak önemli bir fark bulunamamıştır. Bayram (2010)'ın çalışmasında da çalışma şekline göre motivasyon kaynakları envanteri puan ortalamaları arasında istatiksel olarak önemi bir fark bulunamamıştır.

3.6.4. Stres Kaynağı Ölçeği Alt Grupları ile Motivasyon Envanteri Alt Gruplarının Korelasyonuna İlişkin Bulgular

Stres kaynağı ölçeği toplam puanı ile sosyal stres vericiler puanı arasında pozitif yönde, 0,819 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır ($r:0.819$; $p:0.000$; $p<0.01$). Stres kaynağı ölçeği toplam puanı ile işle ilgili stres vericiler puanı arasında pozitif yönde, 0,892 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır ($r:0.892$; $p:0.000$; $p<0.01$). Stres kaynağı ölçeği toplam puanı ile kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı arasında pozitif yönde, 0,830 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır ($r:0.830$; $p:0.000$;

p<0.01). Stres kaynağı ölçeği toplam puanı ile fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı arasında pozitif yönde, 0,653 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır (r:0.653; p:0.000; p<0.01).

Stres kaynağı ölçeği toplam puanı ile içgüdüsel süreç alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,166 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı, zayıf bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.166; p:0.001; p<0.01). Bireylerin mesai süresince sadece zevk aldığı şeyleri yapmak istemesi, yalnızca karşılıklı ilişkilerin iyi olduğu bireyler ile çalışmak istemesi, başarı ve iş doyumundan çok eğlenmeye önem vermesinin stres düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Bunun nedeni olarak da mühendislerin çalışma alanlarını genellikle üretim alanları oluşturması bu doğrultuda üretim yapılan alanların genellikle karışık ortamlar olması ve anlık gerilimlerin sık yaşanması bireyin bu ortamlarda sürekli doyum sağlayabileceği etenleri bulamaması gösterilebilir. Bu bulgu Bayram (2010)'ın çalışması ile paraleldir.

Stres kaynağı ölçeği toplam puanı ile araçsal alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,200 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı zayıf bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.200; p:0.000; p<0.01). Bireylerin yapacakları işlerde kendilerine doyum sağlayan faktörlere "ücret, kıdem vb." önem vermesinin bireylerin stres düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. bu bireylerin motive olmak için araç olarak kullandıkları etmenleri bir süre sonra motivasyon etmenleri olarak belirlemeleri ve beklentileri karşılanmadığında stres düzeylerinin arttığı söylenebilir. Bu bulgu Herzberg'in (1959, 1966) 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı çalışma ile paralellik göstermektedir. Herzberg'in Çift Faktör kuramına göre işgörenin işini kesintisiz yapmasını sağlayan ücret, teknik denetim, örgüt yapısı vb. etmenlerin belirli bir sınırın altına düşmesinin doğurduğu tatminsizlik sonucu işgören işyerinden nefret edecek ve soğuyacaktır. Ancak bu araçsal süreç alt boyutlarının yükseltilmesi işgöreni doyumlu yapmaz sadece doyumsuzluğunu ortadan kaldırır.

Tablo 28: Stres Kaynağı İle Motivasyon Kaynakları Ölçeklerinin Korelasyonu

	STRES VERİCİLER TOPLAM	SOSYAL	İŞLE İLGİLİ	YORUMLAMA BİÇİMİ	FİZİKİ ÇEVRE	İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	ARAÇSAL SÜREÇ	DIŞ BENLİK KAVRAM	İÇ BENLİK KAVRAM	HEDEF İÇSELLEŞTİRME
STRES VERİCİLER TOPLAM	1									
SOSYAL	,819**	1								
İŞLE İLGİLİ	,892**	,548**	1							
YORUMLAMA BİÇİMİ	,830**	,575**	,700**	1						
FİZİKİ ÇEVRE	,653**	,362**	,619**	,445**	1					
İÇ GÜDÜSEL SÜREÇ	,166**	,147**	,138**	,161**	0,072	1				
ARAÇSAL SÜREÇ	,200**	,156**	,190**	,116*	,228**	,376**	1			
DIŞ BENLİK KAVRAM	,243**	,206**	,194**	,256**	,146**	,327**	,370**	1		
İÇ BENLİK KAVRAM	-0,061	-0,051	-0,062	-0,088	0,025	,119*	,138**	,270**	1	
HEDEF İÇSELLEŞTİRME	0,073	0,054	0,041	0,084	0,075	,286**	,134**	,237**	,338**	1
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlamlı										
*Korelasyon 0.05 düzeiynde anlamlı										

Stres kaynağı ölçeği toplam puanı ile dış benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,243 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı zayıf bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.243; p:0.000; p<0.01). Bireyler işlerini yaparken başkaları tarafından sürekli takdir ve saygı görmek istemesinin stres düzeyini etkilediği düşünülmektedir. Herzberg (1959, 1966)'in çift faktör kuramında belirtmiş olduğu işyerinde başarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirme etmenleri motivasyonu sağlayıcı etmenlerdir. Bu motivasyon etmenlerinin desteklenmesi bireyin stres düzeyini düşürür.

Stres kaynağı ölçeği toplam puanı ile içsel benlik kavramı alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır (r:-0.061; p:0.212; p>0.05). Bu bulgu Akbaş'ın (2007) çalışması ile paralellik göstermemektedir. Akbaşın çalışmasında bireylerin başkalarının takdirine ihtiyaç duymadan, kendi yaptıklarıyla tatmin olacağını bilerek yaptığı davranışların stres

düzeyini etkilediği düşünülmektedir. Bu bireylerin karşılaştıkları stres verici durumlar karşısında kendi içsel motivasyon mekanizmalarını kullanan ve sonuçta başarılı olan bireyler olduğu düşünülmektedir.

Stres kaynağı ölçeği toplam puanı ile hedef içselleştirme alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde korelasyon bulunmamaktadır (r:0.073; p:0.134; p>0.05).

Sosyal stres vericiler puanı ile işle ilgili stres vericiler puanı arasında pozitif yönde, 0,548 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır (r:0.548; p:0.000; p<0.01). Sosyal stres vericiler puanı ile kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı arasında pozitif yönde, 0,575 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır (r:0.575 p:0.000; p<0.01). Sosyal stres vericiler puanı ile fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı arasında pozitif yönde 0,362 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.362; p:0.000; p<0.01).

Sosyal stres vericiler puanı ile içgüdüsel süreç alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,147 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı zayıf bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.147; p:0.002; p<0.01). Sosyal stres vericiler puanı ile araçsal alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,156 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ileri düzeyde anlamlı zayıf bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.156; p:0.001; p<0.01). Sosyal stres vericiler puanı ile dış benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde 0,206 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı zayıf bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.206; p:0.000; p<0.01). Bireylerin doyum sağlamak ya da motive olmak için sürekli dışsal etkenlere ihtiyaç duymasının sosyal çevreden kaynaklanan streslerle baş etmesinde olumsuz bir etken olduğu ve bu özellikleri nedeniyle bu bireylerin daha fazla stres yaşadıkları düşünülmektedir.

Sosyal stres vericiler puanı ile içsel benlik kavramı alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmamaktadır (r:-0.051; p:0.291; p>0.05). Sosyal stres vericiler puanı ile hedef içselleştirme alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır (r:0.054; p:0.269; p>0.05). Bu bulgular Bayram (2010)'un bulguları ile paralellik göstermektedir.

İşle ilgili stres vericiler puanı ile kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı arasında pozitif yönde, 0,700 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır (r:0.700 p:0.000; p<0.01). İşle ilgili stres vericiler puanı ile fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı arasında pozitif yönde, 0,619 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.619; p:0.000; p<0.01).

İşle ilgili stres vericiler puanı ile içgüdüsel süreç alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,138 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.138; p:0.004; p<0.01). İşle ilgili stres vericiler puanı ile araçsal alt grubu puanı arasında pozitif yönde 0,190 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı zayıf bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.190; p:0.000 p<0.01). İşle ilgili stres vericiler puanı ile dış benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,194 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı zayıf bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.194; p:0.000; p<0.01). Bireylerin maaş, kıdem artışı gibi konulara aşırı önem vermesinin, sürekli kendine uygun bir ortamda ve anlaşabildiği kişiler ile çalışmak istemesi ve devamlı başkaları tarafından takdir edilmek ve saygı görmek istemesi işle ilgili yaşadıkları streslerin oranını arttırdığı düşünülmektedir.

İşle ilgili stres vericiler puanı ile içsel benlik kavramı alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmamaktadır (r:-0.062; p:0.203; p>0.05). İşle ilgili stres vericiler puanı ile hedef içselleştirme alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır (r:0.041; p:0.400; p>0.05). Akbaş (2007)'ın işle ilgili stres vericiler alt grubu puanları ile içsel benlik alt grubu puanları arasında negatif ilişki saptamıştır. Yine aynı çalışmada Akbaş hedef içselleştirme alt grubu puanları karşılaştırdığında pozitif yönde ancak zayıf bir korelasyon saptamıştır.

Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı ile fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı arasında pozitif yönde, 0,445 düzeyinde istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.445; p:0.000; p<0.01).

Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı ile içgüdüsel süreç alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,161 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.161; p:0.001; p<0.01). Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı ile araçsal alt grubu puanı arasında pozitif yönde 0,116 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.116; p:0.017 p<0.05). Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı ile dış benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde 0,256 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.256; p:0.000; p<0.01). Bireylerin hoşlandıkları işi anlaşabildiği kişilerle yapmak istemesi; maaş, kıdem artışı gibi konuları önem vermesi ve devamlı başkaları tarafından takdir edilmek ve saygı görmek istemesi nedeniyle kendilerine uymayan bir durumla karşılaştıklarında bu durumun stres kaynağı haline dönüşebileceği düşünülmektedir.

Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı ile içsel benlik kavramı alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmamaktadır (r:-0.088; p:0.019; p>0.05). Kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericiler puanı ile hedef içselleştirme alt grubu puanı istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır (r:0.084; p:0.069; p>0.05).

Fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı ile içgüdüsel süreç alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır (r:0.072; p:0.136; p>0.05).

Fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı ile araçsal alt grubu puanı arasında pozitif yönde 0,228 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı zayıf bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.228; p:0.000; p<0.01). Fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı ile dış benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde; 0,146 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.146; p:0.002; p<0.01). Bireylerin kişisel yaşama saygı, ücret seviyeleri, fiziksel koşulları, kişisel yaşamına saygı gösterilmesi, amiri ile ilişkiler vb. etmenlerin düzeyi iyileştikçe fiziki çevreden kaynaklanan stres düzeyleri düşük olacaktır. Herzberg'in (1959, 1966) araştırmasında doyum

sağlayıcılar olarak belirtilen bu etmenlerin sağlanması durumunda bireyin nefret duygusunun azalacağını belirtmiştir.

Fiziki çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı ile içsel benlik kavramı alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır (r:0.025; p:0.6061; p>0.05). Fizik çevreden kaynaklanan stres vericiler puanı ile hedef içselleştirme alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır (r:0.075; p:0.121; p>0.05).

İçgüdüsel süreç alt grubu puanı ile araçsal alt grubu puanı arasında pozitif yönde; 0,376 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.376, p:0.000; p<0.01). İçgüdüsel süreç alt grubu puanı ile dış benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,327 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır (r:0.327; p:0.000; p<0.01). İçgüdüsel süreç alt grubu puanı ile içsel benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,119 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.119; p:0.014; p<0.05). İçgüdüsel süreç alt grubu puanı ile hedef içselleştirme alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,286 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmaktadır (r:0.286; p:0.000; p<0.01).

Araçsal alt grubu puanı ile dış benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,370 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır (r:0.370; p:0.000; p<0.01). Araçsal alt grubu puanı ile içsel benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,138 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.312; p:0.004; p<0.01). Araçsal alt grubu puanı ile hedef içselleştirme alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,134 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır (r:0.456; p:0.006; p<0.01).

Dış benlik kavramı alt grubu puanı ile içsel benlik kavramı alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,270 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.270; p:0.007; p<0.01). Dış benlik kavramı alt grubu puanı ile hedef içselleştirme alt grubu puanı arasında pozitif yönde, 0,237 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyon bulunmaktadır (r:0,237; p:0.000; p<0.01). İçsel benlik kavramı alt grubu puanı ile hedef içselleştirme alt grubu puanı arasında pozitif yönde 0,338 düzeyde ve istatistiksel

olarak ileri düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır (r:0.338; p:0.000; p<0.01) (Tablo.28).

3.6.5. Stresin Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Stresin motivasyona etkisini ölçmek amacıyla stres kaynağı toplam puanının motivasyon kaynakları envanteri alt gruplarına etkisi regresyon analizi tekniği ile incelenmiştir. Yapılan incelemede Stres Kaynağı toplam puanı değişkeni ile İçgüdüsel Süreç (p= 0,001), Dış Benlik Kavramı (p=0,000) ve Araçsal Süreç (p=0,000) Motivasyon Kaynağı alt gruplarının F testi anlamlı sonuç vermiştir.

Tablo 29.'da Stres Kaynağı toplam puanınım motivasyon envanteri alt grubu içgüdüsel süreç arasındaki Regresyon Analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 29: Stresin İçgüdüsel Süreç Motivasyon Alt Grubuna Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	B Değerleri	Std. Sapma	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
SABİT	16,568	2,076		7,982	,000
STRES VERİCİLER TOPLAM	0,068	0,019	0,166	3,473	0,001
R=0,166 R^2=0,028 F=12,064 p=0,001 Bağımlı Değişken İçgüdüsel Süreç					

Tablo 29.'dan da izlenebileceği gibi F testi anlamlı sonuç vermiştir (p=0,001). Stres Kaynakları içgüdüsel süreç toplam varyansının yaklaşık %2,8'ini açıklamaktadır. Başka bir ifade ile bireyin içgüdüsel motivasyonunun %2,8'i strese bağlı olduğu bulunmuştur. Stresin içgüdüsel motivasyonu üzerinde düşük seviyede etkisi olduğu bulunmuştur (β= 0,166).

Regresyon analizi sonucunda içgüdüsel süreç açıklamasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) denklemi aşağıda verilmiştir. Bu denklemde stresin alacağı değerin motivasyonu nasıl etkileyeceği görülmektedir.

İÇGÜDÜSEL SÜREÇ=16,568+ 0,166(STRES)

Tablo 30: Stresin Araçsal Süreç Motivasyon Alt Grubuna Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	B Değerleri	Std. Sapma	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
SABİT	17,396	2,010		8,656	0,000
STRES VERİCİLER TOPLAM	0,079	0,019	0,200	4,197	0,000
R=0,200 R^2=0,040 F=17,619 p=0,000 Bağımlı Değişken Araçsal Süreç					

Tablo 30.'da görülebildiği gibi F testi anlamlı sonuç vermiştir (p=0,000). Bireyin araçsal süreç motivasyonunun %4'ü strese bağlı olduğu bulunmuştur. Stresin araçsal süreç üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur (β= 0,200).

Regresyon analizi sonuçlarına göre araçsal süreç açıklamasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) denklemi aşağıda verilmiştir.

ARAÇ=17,396+ 0,200(STRES)

Bu durumdan araçsal süreç değişkeni üzerinde stres değişkenin belirleyici etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 31: Stresin Dış Benlik Motivasyon Alt Grubuna Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	B Değerleri	Std. Sapma	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
SABİT	16,662	1,873		8,898	,000
STRES VERİCİLER TOPLAM	0,091	0,018	0,243	5,168	,000
R=0,200 R^2=0,040 F=17,619 p=0,000 Bağımlı Değişken Dış Benlik					

Tablo 31.'den de izlenebileceği gibi F testi anlamlı sonuç vermiştir (p=0,000). Bireyin dış benlik motivasyonunun %9,1'i strese bağlı olduğu

bulunmuştur. Stresin dış benlik motivasyonunun üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur (β= 0,243).

Regresyon analizi sonuçlarına göre dış benlik açıklamasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) denklemi aşağıda verilmiştir.

DIŞ BENLİK=16,662+ 0,243(STRES)

Bu durumdan dış benlikçi değişkeni üzerinde stres değişkenin belirleyici etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Çalışma hayatı; gelişen teknoloji ile daha rekabetçi ve esnek hale gelmiştir. Teknolojinin etkisi ile vasıfsız işçilik ihtiyacı yerini nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaca bırakmıştır. İş hayatında şirket rekabetleri, teknolojisinde ve bilgisinde farklılaşmayı yakalayan şirketlerin lehine ilerlemektedir. Bu durumu benimseyen işverenler örgütleri için; bilgisi ve yenilikçiliği ile çalıştığı örgüte verimli şekilde etki edecek çalışanları tercih etmektedir.

Örgütlerin sahip olduğu teknoloji, alt yapı ve bilgi-deneyim ne kadar kuvvetli olursa rekabet gücüne o kadar sahip olacaktır. Ancak bu sayılanlar tek başına yeterli olmayacaktır. Örgütün sahip olduğu iyi yetişmiş nitelikli çalışanı örgütün elindeki maddi olanaklar ile birleştiğinde örgüt amaçlarına yüksek oranda hizmet edecektir. Bu noktada örgütler, çalışanın içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu aşırı derecede olumsuz yönde etkilemesine engel olmalıdır. Örgütün başarısı, çalışanı ne oranda motive ettiği ile doğru orantılıdır. Motive olmuş çalışan örgütsel stresi daha az hissedecektir.

Bu çalışma, örgütsel stres altındaki çalışanların motivasyonlarının düştüğü iddiası ile yapılmıştır. Ancak şu da bir gerçektir ki; stressiz bir iş hayatının olması düşünülemez. Örgütsel stres kaynaklarına bakıldığında örgütün işlevini yerine getirebilmesi için kullanacağı yöntemlerin birçoğu çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır. Önemli olan bu stresli ortamda çalışanın iş motivasyonu seviyesinin düşmesini engellemektir. Dolayısıyla motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanın stres düzeyi, çalışanın sağlığını bozacak ya da yaptığı işten ve çalıştığı örgütten kendini koparacak kadar yüksek olamayacaktır.

Bu çalışma çerçevesinde, mühendislerin örgütsel stres ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi amacıyla 426 mühendisin katılımı ile anket formları doldurulmuş elde edilen veriler analiz edilerek, bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcı özelliklerine bakıldığında, araştırmaya katılan mühendislerin; %47,40'ı 25-30 yaş aralığında, %51,90'ı kadın, %53,30'u bekar, %75,40'ı lisans mezunudur. Araştırmaya katılan mühendislerin %71'ini Gıda Mühendisleri oluşturmaktadır. Mühendislerin %55'i gıda mühendisi olarak çalışırken, %5,20'si yönetici, %6'sı ziraat mühendisi, %4,20'si makine mühendisi

olarak çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılan mühendislerin %43,70'i 1-5 yıl arası kıdeme sahiptir. %68,10 mesleklerini kendi istekleri ile seçerken % 23,70'i rastlantı sonucu bu mesleği seçmişlerdir. Mühendislerin %49,30'u 45 saatten fazla çalışmaktadır ve %95'i gündüz çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan mühendislerin stres kaynağı ölçeğine ilişkin sonuçlarına bakıldığında; cinsiyet, mühendislik alanı, kıdem, mesleğe giriş neden, haftalık çalışma süresi ve çalışma şekli yönünden Stres Kaynağı Ölçeği puan ortalamaları arasında istatiksel olarak önemli farklar saptanmıştır.

Araştırmada, kadınların erkeklere göre kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Türkiye'nin ataerkil toplum yapısı nedeniyle kadın iş hayatında ikinci plana atılabilmektedir. Nitelikleri çok iyi olsa da psiko-sosyal ve kültürel değişkenlerden etkilenen düşünme stili nedeniyle bulunduğu konumu içselleştiremeyebilmektedir. Bu da kadının stres yükünü arttırmaktadır. Bir diğer sonuç iş hayatında yer alan kadının, evli olması durumunda, aile hayatında da sorumluluklarını tek başına yerine getirmek zorunda bırakılıyor olabilmesidir.

Araştırmada mühendislik alanları içerisinde işle ilgili stres kaynakları puanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İşle ilgili ve kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres en yüksek Gıda ve Endüstri Mühendislerinde tespit edilmiştir. Araştırmada Gıda ve Endüstri Mühendislerinin işle ilgili ve kendini yorumlama biçimi stres kaynağı toplam puan ortalamaları hastalık geliştirme eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Buna karşın Ziraat Mühendislerinin işle ilgili stres kaynağı toplam puan ortalamaları diğer mühendislik alanlarına göre düşük seviyede kalmaktadır. Burada yapılan işin fiziksel koşullarının etkisi olduğu düşülebilir. Yapılan iş bağlamında endüstri ve gıda mühendislerinin, ziraat mühendislerine kıyasla daha fazla iş stresi yüklenmiş olmasının nedeni; yapay olarak düzenlenmiş bir ortamda, üretim alanında, yüksek ses, fazla sayıda çalışan, hızlı bir düzen akışı gibi uyaranlara sürekli maruz kalmaları olarak açıklanabilir. Ziraat mühendislerinin ise çoğunlukla çalışma alanlarını doğal bir düzen ve doğal bir akış oluşturmaktadır. Çevresel etmenler hem fiziksel hem de psikolojik olarak çeşitli problemlere neden olduğu bilinmektedir.

Araştırmada mühendislerin kıdemleri ile işle ilgili stres kaynakları ve kendini yorumlama biçimi stres kaynakları toplam puanları arasında istatiksel olarak anlamalı fark bulunmuştur. Bu doğrultuda kıdem arttıkça stresin azaldığı görülmektedir. Yeni mezun ya da 1 yılın altında iş tecrübesi olan bir çalışan kendini kanıtlamak ve kabul ettirmek için ve işi öğrenme aşamasında stres yaşar. Ancak kıdem ilerledikçe belli bir deneyim süresine sahip olan çalışan kendinden daha emin olacağı için stres düzeyi yeni mezuna göre daha düşük olacaktır.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise mühendislerin mesleğe giriş nedeni ile stres kaynakları toplam puanlarının karşılaştırılmasında görülmüştür. Araştırma göstermiştir ki; ailesi istediği için mesleği seçen çalışan, kendi isteği ile işe giren çalışana göre çok daha fazla stresli olmaktadır. Aile isteği ile mesleği seçen mühendislerin sosyal ve iş ile ilgili stres kaynakları puanlarına bakıldığında hastalık geliştirme olasılığı oldukça yüksek çıkmaktadır. Bu veriler ışığında, gerçekten isteyerek ve severek seçilmeyen bir mesleğin stres kaynağı oluşturabileceği görülmektedir.

Araştırmada yeralan dikkat çekici bir diğer sonuç ise; haftalık çalışma süreleri ile ilgili sonuçlardır. 45 saatten fazla çalışan mühendislerin stres puanları 45 saatten az çalışanların stres puanlarından yüksektir. Çalışma saatlerinin uzaması çalışanı yoracak iş-özel hayat dengesini bozmasına neden olacaktır. Bunun sonucu olarak da çalışanın stres düzeyi yükselecektir.

Araştırmaya katılan mühendislerin çalışma şeklinin vardiyalı olması stres düzeyinin yüksek çıktığı görülmektedir. Vardiyalı çalışma düzeninde birey vücudunun biyolojik ritmine aykırı çalışır. Uyuması gerek saatte çalışan bireyin biyolojik ritminde bozulmalar ve sağlık problemleri ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca vardiyalı çalışma çalışanın sosyal hayatın dışında kalmasına, kişilerarası ilişkilerdeki problemleri arttırmasına neden olabileceği için çalışanın stres seviyesi yükselebilir.

Araştırmada mühendislerin strese bağlı hastalık geliştirme risk gruplarına bakıldığında; 3. Grup risk grubunda oldukları belirlenmiştir. Mühendislerin, kendini yorumlama biçimi, sosyal ve işle ilgili stres vericiler alt gruplarında Stres kaynaklı hastalık geliştirme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Fiziki çevre stres vericilerde ise stres kaynaklı olasılıkları olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada mühendislerin motivasyon kaynakları envanteri puanları da incelenmiştir. Mühendislerin; yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, mühendislik alanı, kıdem ve mesleğe giriş nedeni yönünden Motivasyon Kaynağı Envanteri puanları arasında istatiksel olarak önemli farklar yakalanmıştır.

Araştırmada 25 yaşa kadar olan mühendisler dış etmenlerden bağımsız olarak kendi başarıları ile tatmin olan bireylerdir. 25 yaşından genç bir mühendis iş hayatında kendine güvenen, kendini motive edebilen ve bu değerlerini kullanmasına izin verildiğinde motivasyonu daha yüksek çalışacağı görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise; kadın mühendislerin de başkalarının takdirine ihtiyaç duymaksızın kendi yaptıklarıyla motive olabildiklerini göstermektedir. Araştırmada mühendislerin öğrenim düzeyleri ile motivasyon envanteri karşılaştırıldığında yüksek lisans mezunu mühendisler lisans mezunu mühendislere göre daha fazla kendi başarıları ile motive olan başkalarının takdirine ihtiyaç duymayan çalışanlardır.

Araştırmada makine ve endüstri mühendisleri başkalarının takdirine ihtiyaç duymadan kendi başarıları ile motive olabilen çalışanlar olarak belirlenmişlerdir. Araştırmadan çıkan bir sonuç da mühendislerin kıdemi ile ilgilidir. Kıdemi 1 yıldan az olan mühendisler başkaları tarafında takdir ve saygı görerek motive olmaktadırlar. Kıdem yılı arttıkça bu istek azalmaktadır.

Araştırmada mesleğe giriş nedeni ile hedef içselleştirme motivasyon alt grubu arasında istatiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Mesleğe ailesinin isteği ile giren mühendisler yapacakları işte kendi inanç, değer ve hedeflerine göre hareket etmelerinin motive ettiği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, stres ve motivasyona ilişkisi incelendiğinde mühendislerin iş stresi ile motivasyonları arasında pozitif yönlü ancak düşük düzeyde korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Yaptıkları işten başarı ve doyum elde eden aynı zamanda bu başarının karşılığı ücret, deneyim, tanınma, saygınlık ve takdir kazanan mühendisler çok az düzeyde de olsa sosyal strese maruz kalmaktadırlar. Başka bir ifadeyle, bireyin doyum sağlamak ya da motive olmak için sürekli dışsal etkenlere ihtiyaç duymasının sosyal çevreden kaynaklanan streslerle baş etmesinde olumsuz bir etken olduğu ve bu özellikleri nedeniyle bu bireylerin daha fazla stres yaşadıkları düşünülmektedir.

Mühendislerin maaş, kıdem artışı gibi konulara aşırı önem vermesinin, sürekli kendine uygun bir ortamda ve anlaşabildiği kişiler ile çalışmak istemesi ve devamlı başkaları tarafından takdir edilmek ve saygı görmek istemesi işle ilgili yaşadıkları streslerin oranını arttırdığı düşünülmektedir. Mühendislerin hoşlandıkları işi, anlaşabildiği kişilerle yapmak istemesi; maaş, kıdem artışı gibi konuları önem vermesi ve devamlı başkaları tarafından takdir edilmek ve saygı görmek istemesi nedeniyle kendilerine uymayan bir durumla karşılaştıklarında bu durumun stres kaynağı haline dönüşebileceği düşünülmektedir.

Son olarak araştırmada stresin motivasyona etkisi regresyon analizi ile araştırılmış ve bu doğrultuda stresin motivasyon alt gruplarından içgüdüsel süreç, araçsal süreç ve dış benlik motivasyon alt gruplarını düşük düzeyde olumlu etkilediği bulunmuştur. Stresin bireyin mutlu olduğu işi yaparak ve sevdiği insanlarla birlikte olarak motive olmasının düşük düzeyde de olsa stresin de etkili olduğu sonucu çıkmıştır. Başka bir deyişle bireyin yaşadığı düşük stres onu sevdiği kişilerle çalıştığı için motive ettiği düşünülmektedir. Araçsal süreç bağlamında düşük düzeyde stresin bireyi maddi konularda (maaş, bonus, prim vb.) motivasyon seviyesini arttırabileceği bulunmuştur. Ayrıca takdir görmek ve saygınlık gibi dış benlik motivatörlerinin bireylerin düşük düzeyde stresli olduklarında olumlu etkilenebileceği belirlenmiştir.

Araştırmadan çıkan bulgular ve değerlendirmeler ışığında; örgütsel stresin düşük düzeyde olduğu takdirde bireylerin motivasyonunu olumlu etkileyebileceği sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ilgili kesimler ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Mühendislerin mesleklerini seçme nedenleri (aile isteği, kendi isteği, rastlantı) bilinmeli ve onları bu seçimlerine göre motive edebilecek yöntemler belirlenmelidir. Bu konuda bir araştırma yapılmalıdır.
2. Araştırma daha geniş örneklem grubuyla yapılmalıdır.
3. Buna ek olarak mühendislerin toplam stres kaynağı puanlarına göre hastalık geliştirme eğiliminde olan gruba girmektedir. Bunun için örgütler, bünyelerinde çalışan mühendislere koruyucu ve önleyici ruh sağlığı hizmeti sağlamalıdır.
4. Bundan sonra yapılacak araştırmada illere göre analiz edilebilmesi açısından anket sorularına yaşadığı yer sorusu eklenmelidir.

5. Araştırma tüm mühendislik dallarında çalışan mühendisler için yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, mühendislik dalları ayrı ayrı ele alınarak araştırmanın gerçekleştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akbaş, G. (2007). *Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alanyalı, L.K. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arnold, J. (2005). *Work Psychology*. England: Prentice Hall.

Aslan, E.A. (2008). Düşünce Tarzları ve Beş Büyük Kişilik Özelliğin Tekrar Gözden Geçirilmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi. 1*(27):39-51

Aslan, Ş. (2007). Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başaçıkma Tutumlarının Araştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1(18):67-84.*

Aydın, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Baltaş, A. (2009). *İnsan ve İşe Değer Katan Yeni İK.* İstanbul: Remzi Kitapevi.

Baltaş, A. Ve Baltaş, Z. (1995). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Baltaş, A. Ve Baltaş, Z. (1996). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Baltaş, A. Ve Baltaş, Z. (1999). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Baltaş, Z. (2002). *Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Barbuto, J.E. ve Scholl, R.W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development And Validation Of New Scales To Mesure An İntegrative Taxonomy Of Motivation. *Psychological Report*. 1(82)1011-1022.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bayram, G.S. (2010). *İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Bilir, P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Denizli: Arıkan Yayınları.

Bulduklu, Y. (2005). *Alt Gelir Gruplarında Etkili Olan Motivasyon Unsurları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Burger, J.M. (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Cevher, C. (2008). *Motivasyonda Şartlanma ve Pekiştirme Kuramı*. http://www.wikiturk.net/Madde/26862/Motivasyonda-%C5%9Eartland%C4%B1rma-ve-Peki%C5%9Ftirme-Kuram%C4%B1 (23.12.2011).

Cevher, C. (2008). *İşyerinde Motivasyon Oluşturan Ekonomik Araçlar.* http://www.wikiturk.net/Madde/26867/%C4%B0%C5%9Fyerinde-Motivasyon-Olu%C5%9Fturmada-Ekonomik-Ara%C3%A7lar (23.12.2011).

Chabers, R., Wall, D. Ve Campbell, I. (1996). Stress, Coping Mechanisms and Job Satisfaction in General Practitioner Registrars. *British Journal of General Practice*. 46(1): 343-348.

Çakır, E. (2007). *İş Yerinde Cinsel Taciz*. http://www.egitisim.gen.tr/site/arsiv/50-16/264-isyerinde-cinsel-taciz.html (15.10.2010).

Çakır, B. (2006). *İşyerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlamamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü.

Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. Çev. Prof.Dr. Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz. Çev. Osman Cem Önertoy. İstanbul: Sistem Yayınları.

Donovan, J.J. (2009). İş Motivasyonu. Çev. Deniz Yürür. *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt* (ss. 61-83). İstanbul: Litaratür Yayınları.

Efeoğlu, İ.E. ve Özgen, H. (2007), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri; İlaç Sektöründe Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(2): 237-254.

Efil , İ. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim, Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi.* 27(1):109-120.

Ekşici, Ş. (2009). *Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, T., Ünsar, S. ve Süt, N. (2009). Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 14(2): 450-460

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. ve Kaya, N. (2000). Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri (ss. 851-866),

Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ertürk, A. (2005). *Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Eyüboğlu D. (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work*. London: Psychology Press.

Gerni, M. (2001). İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi.* 56(3):19-46.

Gökdeniz, İ. (2005). Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt içi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(1):73-189.

Gümüştekin E., G. ve Gültekin F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(23):147-158.

Güven, A. (2007). *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güven, Y. (2004). *Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş de Motivasyon araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hart, P.M. ve Cooper, C.L. (2009). İş Yerinde Stres: Daha Bütünleştirilmiş Bir Çerçeveye Doğru. Çev. Orçun Yorulmaz. *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt* (ss. 109-127). İstanbul: Literatür Yayınları.

Hodson, C. (2001). *Psychology and Work*. New York: Routledge.

İlgar, Ö. (2001). *Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stres ile Başa Çıkma Yolları.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Işıkhan, V, Çömez, T. Ve Danış, Z. (2003). Kanser Hastalarıyla Çalışan Sağlık Personelinin İş Stresi ve Başaçıkma Yöntemleri. *Sağlık ve Toplum*. 13(4):38.

Kanoğlu, B. (2007). *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplanoğlu, E.A.(2006). *Yönetici Hemşirelerin Atılganlık Düzeyi ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Kaya, E. (2006). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, A. ve Kaya, Y. (2007). Küçük ve Ortaboy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2): 41-62.

Kaymaz, G.D. (2007). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: "Bir Örnek Olay"*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskin, S.P. (2011). *Anne İş'te*. İstanbul: Boyut Yayınları.

Keskin, A. (2006). *Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi*, http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf (23.12.2011).

Kocabaşoğlu, N. (2005). Stres ve Anksiyete. *Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi No: 47* (ss. 181-198). Düzenleyen İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi, İstanbul. Aralık 2005.

Kondolin, I. (1993). Burnout of Female and Male Nurses in Shiftwork. *Ergonomics.* 36(1):141-147.

Luecke, R. (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*. Çev. Önder Sarıkaya. İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. Çev. Aslı Özer. İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Metcalfe, B.A. ve Metcalfe R.A. (2002). Leadership. *Psychology at Work* (ss. 300-325). London: Penguin Group.

Mullins, L. J. (2002). *Management and Organizational Behavior*. England: Prentice Hall.

O'Driscoll, M.P. ve Cooper, C.L. (2002). Related Stress and Burnout. *Psycholgy at Work* (ss.203-228). England: Penguin Books.

Okutan, M. ve Tengilimoğlu D. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yönetemleri: Bir Alan Uygulaması. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. 4(3): 15-42.

Özden, M.C. (2008). *İK Şapkalı Yönetici*. İstanbul: Akis Kitap.

Özkalp E. (1989). Örgütlerde Stres. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(3): 143-176.

Özkaya, M.O., Yakın, V., Ekinci, T. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doymu Üzerine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi.* 15(1):163-179.

Özmutaf, N.M. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*. 23(1-2): 75-81.

Öztürk, N. (2008). *Evli Bayan Öğretmenlerde İş-Aile Çatışmasının İş Stresi ve Performansa Etkileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkiler ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uluda Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Payne, R.L. ve Cooper C.L. (2001). *Emotions at Work*. England: John Wiley and Sons.

Pehlivan, İ. (1994). Stresle Başa Çıkmada Bireysel Ve Örgütsel Stratejiler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 27(2):803-815.

Pehlivan, İ. (1991). Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 24(2):791-802.

Pulur, B. (2006). *Çalışanların Motivasyonunda Adalet Algısı İş Doyumu İlişkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Robbins, S.P. (2003). *Organization Behavior.* USA: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

Selçuklu, S.S. (2005). *Ergen Şirketler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Sızan, B. (2004). *İş Başarısını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası Dergisi*, 23(3):17-40.

Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Amprik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 1(1):1-27.

Şahin, N.H., Batıgün, D.A. (1997). Bir Özel Hastane Sağlık Personelinde İş Doyumu ve İş Stresi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 12(39):57-74.

Tarakçıoğlu, S. (2004). Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2*(1):183-201.

Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. Ve Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 1(7): 100-108.

Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Telman N. Ve Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım).* İstanbul: Beta Yayımcılık.

Tevrüz, S. (2002). Güdülenme. *Örgütte Kisisel Gelisim*. (ss. 95-125). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tınar, M.Y. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey.

Topaloğlu, T. (2011). *Alderfer'in E.R.G. Kuramı (Existence-Relatedness-Growth Theory.* http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html (22.03.2012).

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Tümgan, C. (2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Türkgüngör, S.P. (2009). *Örgütsel Stres ve Çözüm Yollarında Cinsiyet Faktörü: Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tütüncü, Ö. ve Küçükusta, D. (2009). *Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon*. http//www.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkD.doc (25.12.2010).

Uğur, M. (2005). Stres Kavramı ve Psikiyatrik Hastalıklar. *Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi No: 47* (ss. 13-33). Düzenleyen İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi, İstanbul. Aralık 2005.

Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. ve McGrath, A.L. (2004). Wrk Characteristics and Employee Health and Well- Being: Test of a Model of Healty Work Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 1(77): 565-588.

Yavuz, R. (2005). Stres ve Kişilik. *Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi No: 47*(ss. 39-43). Düzenleyen İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi, İstanbul. Aralık 2005.

Yavuz Ş. (02.11.2006). *Sınıftaki Stres Kaynakları ve Öğretmen*. http://www.pdrforum.net/index.php?topic=929.0 (07.10.2010).

Yılmaz, Z. ve Murat, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları İle Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 18(2):203-222

Yılmaz, M.K. (2006). *Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40. Piyade Eğitim Tüm Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1):31-58.

EK

EK

Sayın Katılımcı,

Bu çalıma "**Örgütsel Stresin Mühendislerin Motivasyonu Üzerine Etkisi**"ni ölçmek amacıyla planlanmıştır.

Üç bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde; **demografik özelliklerinizi** belirlemek amacıyla 10 adet açık uçlu soru sorulmuştur. İkinci bölümde yer alan **Stres Kaynağı Ölçeği** 5 basamaktan (Asla, Seyrek Olarak, Bazen, Sık sık, Her Zaman) ve son bölümde yer alan **Motivasyon Kaynakları Envanteri** 7 basamaktan (1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum) oluşan likert türünde ölçeklerdir. Yanıtlarınızın içten olması çalışma sonucunun güvenilir olmasını sağlayacaktır.

İlginiz için teşekkür ederim.

Cansev TOSBIYIK DURAN
Dokuz Eylül Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER FORMU

1. Yaşınız……...
2. Cinsiyetiniz
   a. Kadın
   b. Erkek
3. Medeni Durumunuz
   a. Bekar
   b. Evli
4. Öğrenim Durumunuz
   a. Lisans
   b. Yüksek lisans
   c. Doktora
5. Mezun Olduğunuz Mühendislik Alanı :……..
6. Mesleğiniz :……
7. Mesleğinizdeki Kıdeminiz **:.....**
8. Mesleğe Giriş Nedeniniz
   a. Kendi isteği ile
   b. Ailesinin isteği ile
   c. Rastlantı
   d. Diğer…….
9. Haftalık Çalışma Süreniz
   a. 45 saatten az
   b. 45 saatten fazla
   c. 45 saat
10. Çalışma Şekliniz
    a. Gündüz
    b. Vardiyalı

Sıra No	STRES KAYNAĞI ÖLÇEĞİ	Asla	Seyrek Olarak	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1	Yabancılarla karşılaşmaktan rahatsız olurum.					
2	Bir grup önünde konuşurken rahatsız olurum.					
3	İstediklerimi yapıp yapmama konusunda kuşku duyarım.					
4	Birlikte çalıştığım insanların yaptığım iş konusunda fikirleri yok.					
5	Amirlerim ile görüş ayrılıklarım var.					
6	İş yerimde olan çatışmalarla uğraşmak zamanımın çoğunu alır.					
7	"Yöneticilik" konusunda kendime güvenmiyorum.					
8	"Yönetim" işim arasında yeni taleplerde bulunarak beni engeller.					
9	Çalıştığım bölüm ile diğer bölümler arasında çatışma var.					
10	Sadece yaptığım iş yetersiz olduğunda beni hatırlarlar.					
11	Beni etkileyecek olan kararlar veya değişiklikler, bilgim olmadan veya bana sorulmadan yapılır.					
12	Yapacak çok işim ancak çok az zamanım var.					
13	İşimde yaptıklarımdan daha fazla niteliklerimin olduğunu düşünüyorum.					
14	Şuanda yapmakta olduğum iş için yetersiz olduğumu düşünüyorum.					
15	Yakın olarak çalıştığım mesai arkadaşlarım, benden daha farklı alanlarda eğitim almışlardır.					
16	İşimi yapabilmem için, başka bölümlere de gitmem gerekir.					
17	İşyerimdeki insanlarla veya ailemle olan çatışmalarımı çözümleyemem.					
18	Diğer bölümlerle olan çatışmalarımı çözümleyemem.					
19	Birlikte çalıştığım insanlardan kişisel destek alırım.					
20	Bir plan üzerine çalışmak yerine vaktimi onunla ilgili güçlükleri yenmek için harcıyorum.					
21	Fazla mesailer ve hafta sonunu da içine alan iş koşullarım sebebiyle ailemin baskısını hissediyorum.					
22	Kendi kendime zaman sınırlamaları koyarım.					
23	Daha alt derecedeki kişilere (veya çocuklara) olumsuz bir şey söylemem zor olur.					
24	Saldırgan kişilerle başa çıkmakta güçlük çekerim.					
25	Pasif kişilerle çalışmakta güçlük çekerim.					
26	Birbirleri ile çakışan sorumluluklar beni güç durumda bırakır.					
27	Yaşıtlarım arasındaki bir çatışmada hakemlik yapmaktan rahatsızlık duyarım.					
28	Benden küçükler (veya çocuklar) arasındaki çatışmada hakemlik yapmaktan rahatsızlık duyarım.					
29	Yaşıtlarımla çatışmaya girmekten kaçınırım.					
30	Amirlerimle çatışmaya girmekten kaçınırım.					
31	Astlarımla çatışmaya girmekten kaçınırım.					
32	Karmaşık işler canımı sıkar.					
33	Kişisel ihtiyaçlarım işyerim ile çatışma halindedir.					
34	Gürültülü çevrem beni rahatsız ediyor.					
35	Bir iş üzerinde dikkatimi toplamakta güçlük çekiyorum.					
36	Eşimin benden birçok istekleri var.					
37	Ebeveynimin (anne, baba vs.) sağlığı ile ilgilenmem gerekli.					
38	Çocuklarım ile iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.					
39	Hissettiklerimi söylemekte güçlük çekiyorum.					
40	Çalıştığım yerde çok sigara içiliyor.					
41	Çalıştığım yerdeki koku beni rahatsız ediyor.					
42	Oldukça gürültülü bir yerde çalışıyorum.					
43	Oturduğum yerdeki çevre kirliliğinden şikayetçiyim.					

Sıra No	MOTİVASYON KAYNAKLARI ENVANTERİ	1	2	3	4	5	6	7
1	İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.							
2	İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim.							
3	İş seçerken genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.							
4	İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.							
5	İki kişi arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.							
6	Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılım.							
7	İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi işin gereksinimleri (iş yapılması gerekenler) belirler.							
8	Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.							
9	Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilsem daha fazla çalışabilirim.							
10	İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.							
11	İşte en sevdiğim gün ücret ödendiği gündür.							
12	İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.							
13	Benim için davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.							
14	Kararlarımı sıksık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.							
15	Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.							
16	İş seçerken başarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.							
17	İş çevresinde çok arkadaşı olanlar hayatlarını dolu dolu yaşarlar.							
18	Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilsem, var gücümle çalışırım.							
19	Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.							
20	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.							
21	Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.							
22	Kendi kendimi motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.							
23	Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.							
24	Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.							
25	Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.							
26	Eğer bir kurum onayladığım hedefle doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.							
27	Bu nedene inanmıyorsam çok çalışmam.							
28	Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi savunanı ararım.							
29	Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.							
30	Kurum hedeflerine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenini/gereğine inanmam gerekir.							