

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



MOTİVASYONUN, ÖRGÜTSEL STRESE ETKİSİNİN HEKİMLER
ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
DANIŞMAN HAZIRLAYAN
PROF. DR. ALİ AKSOY RECEP ADEM

MALATYA-2019

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MOTİVASYONUN, ÖRGÜTSEL STRESE
ETKİSİNİN HEKİMLER ÜZERİNDEN
İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
RECEP ADEM

DANIŞMAN
PROF. DR. ALİ AKSOY

MALATYA-2019

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MOTİVASYONUN, ÖRGÜTSEL STRESE
ETKİSİNİN HEKİMLER ÜZERİNDEN
İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

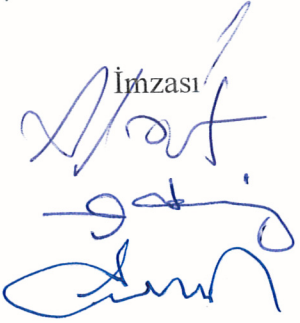
DANIŞMAN
PROF. DR. ALİ AKSOY

HAZIRLAYAN
RECEP ADEM

Jürimiz 22 Mart 2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Prof. Dr. Ali AKSOY
2. Prof. Dr. Mehmet DENİZ
3. Dr. Öğr. Üyesi Cem Ayden

İmzası


İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

.....
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Motivasyonun, Örgütsel Strese Etkisinin Hekimler Üzerinden İncelenmesi: Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../ .../ 2019

.....

Recep ADEM

ÖNSÖZ

Çalışmamı yaparken bana destek olan, bilgi ve tecrübeleri ile araştırmama ışık tutan, sabırla yönlendiren danışmanım Prof.Dr. Ali AKSOY’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Her konuda yardımcı olan hocalarım ve arkadaşlarıma özellikle Ramazan ÇOBAN’a ve varlıkları benim için en büyük ilham ve mutluluk kaynağı olan, her zaman ve her konuda bana büyük fedakârlıklarda bulunarak beni sabırla destekleyen eşim Güلزade’ye ve hayatımdaki en önemli varlıklarım çocuklarım Görkem ile Kerem’e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Malatya, 2019

Recep ADEM

ÖZET

Sağlık alanında görev yapan hekimlerin işlerinde üstün performans sergileyebilmeleri için işyerinde huzurlu, görev ile sorumlulukları belirgin ve motive edici bir ortama ihtiyaç duyarlar. Diğer bir ifadeyle, hekimlerin performansının düşmesine neden olan faktörlerden birisi motivasyondur. Motivasyon düzeyi çeşitli nedenlerden dolayı düşebilir, en önemli nedenlerden biri işyerinde maruz kaldıkları strestir.

“Motivasyonun, Örgütsel Strese Etkisinin Hekimler Üzerinden İncelenmesi: Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın amacı, hekimler motivasyon düzeylerinin, örgütsel stres üzerine incelenip belirlenmesidir. Araştırma,2017 yılında Ankara ilinde, Ankara Kamu Hastaneler Birliğine bağlı eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan hekimler üzerindeuygulanmıştır.

Doldurulan anketler kontrol edildikten sonra Microsoft Excel ve SPSS 21.0 programı ile analizleri gerçekleştirilmiştir. Anketlerin analiz çalışmalarında Faktör Analizi, KMO and Bartlett’s Testi, Cronbach Alpha Değeri, Varyans Analizi (Anova), T Testi, Frekans Tabloları, Levene Testi, LSD (Least Significant Difference), Korelasyon ve Regresyon Analizleri kullanılmıştır.

Analizlerden elde edilen verilere göre motivasyon ve örgütsel stres arasında pozitif ve orta düzey bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Stres, Örgütsel Stres.

ABSTRACT

Physicians who work in the health field in order to demonstrate high performance in their work, they need peaceful and motivating environment in their work. In other words, motivation is on the factors that decrease the performance of physicians. The level of motivation can fall for various reasons, one of the most important reason is the stress that they are exposed in the workplace

An Investigation of the Effect of Motivation on Organizational Stress on Physicians: A Research: the purpose of this study is to review and determine the level of the motivation of physicians on the organizational stress. The search was carried out on physicians working in Education and Research Hospitals connected to Ankara Public Hospitals Association in 2017 in the province of Ankara.

The questionnaires that were filled being were analysis with Microsoft Excel and SPSS 21.0 program after being checked. Factor Analysis, KMO and Bartlett's Test, Cronbach Alpha Value, Variance Analysis, T Test, Frequency Tables, Levene Test, LSD (Least Significant Difference), Correlation and Regression Analysis were used in the analysis studies of the questionnaires.

According to the data obtained from the analysis, there is positive and mid level relationship between motivation and organizational stress.

Keywords: Motivation, Stress, Organizational Stress

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
KABUL ONAY SAYFASI	ii
ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLOLAR DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1. Motivasyon Kavramı	3
1.1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	3
1.1.2. Motivasyon Süreci	4
1.1.3. Motivasyon Özellikleri	6
1.1.4. Motivasyon Çeşitleri.....	6
1.1.4.1. İç Motivler	7
1.1.4.2. Fizyolojik Motivler	8
1.1.4.3. Sosyal Motivler.....	9
1.1.4.4. Psikolojik Motivler	9
1.1.5. Motivasyona Etki Eden Faktörler	10
1.1.5.1. Sosyo-Ekonomik Faktörler	10
1.1.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	12
1.1.5.3. Psiko-Sosyal Faktörler	13
1.1.6. Motivasyon Teorileri.....	15
1.1.6.1. Kapsam Teorileri	15
1.1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	15
1.1.6.1.2. Alderfer'in VAG Teorisi	17

1.1.6.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	18
1.1.6.1.4. Herzberg'inÇift Faktör Teorisi	19
1.1.6.2. Süreç Teorileri.....	24
1.1.6.2.1. Victor H.Vroom'un Beklenti Teorisi	24
1.1.6.2.2. Lawler-Porter Modeli.....	25
1.1.6.2.3. Adams Eşitlik Teorisi	26
1.1.6.2.4. Amaç Teorisi	28
1.1.6.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi.....	29
1.2. Örgütsel Stres Kavramı.....	30
1.2.1. Stresin Tanımı.....	30
1.2.2. Örgütsel Stres Kavramı	32
1.2.3. Stresin Belirtileri	33
1.2.4. Stresin Aşamaları	34
1.2.5. Stres Kaynakları.....	35
1.2.5.1. Örgütsel Stres Kaynakları	35
1.2.5.1.1. İş Yapısına İlişkin Stres Kaynakları.....	37
1.2.5.1.2. Örgütsel Yapı ve Yönetim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları....	39
1.2.5.1.3. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Stres Kaynakları	40
1.2.5.1.4. Genel Çevresel Kaynaklar	41
1.2.5.2. Bireysel Stres Kaynakları	41
1.2.6. Stresin Sonuçları.....	42
1.2.6.1. Örgütsel Stresin Sonuçları	42
1.2.6.1.1. İş kazaları	42
1.2.6.1.2. Personel Devri	43
1.2.6.1.3. Performans Düşüklüğü.....	43
1.2.6.1.4. İşe Devamsızlık.....	44
1.2.6.1.5. Yabancılaşma	44
1.2.6.2. Stresin Bireysel Sonuçları	44
1.2.6.2.1. Davranışsal Sonuçlar	44
1.2.6.2.2. Fizyolojik Sonuçlar	45
1.2.6.2.3. Psikolojik Sonuçlar	45
1.2.7. Stresle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri	45

1.2.7.1. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	45
1.2.7.2. Sosyal Destek Sistemleri	46
1.2.7.3. Profesyonel Danışmanlık.....	46
1.2.7.4. Çalışanlara Yardım Programı	47
1.2.7.5. Eğitim	47
1.2.7.6. İşi Yeniden Yapılandırma	47
1.2.7.7. Çalışma Ortamını İnsancillaştırma.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MOTİVASYONUN, ÖRGÜTSEL STRESE ETKİSİNİN HEKİMLER ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı	49
2.2. Araştırmanın Önemi	49
2.3. Kapsam ve Sınırlılıklar	50
2.4. Varsayımlar	50
2.5. Araştırmanın Modeli	50
2.6. Araştırmanın Hipotezleri	51
2.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	52
2.8. Veri Toplama Araçları	53
2.9. Verilerin Analizi	55
2.10. Bulgular.....	55
2.10.1. Demografik Özellikler	55
2.10.2. Motivasyon Ölçeği Örneklem Yeterlilik, Faktör ve Güvenirlik Analizleri	57
2.10.3. Örgütsel Stres Ölçeği Örneklem Yeterlilik, Faktör ve Güvenirlik Analizleri	62
2.10.4. Motivasyon Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması	66
2.10.5. Örgütsel Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması	69
2.11. Korelasyon Analizi	77
2.12. Regresyon Analizi.....	79

2.13. Hipotez Sonuçları	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA.....	87
EKLER	95



ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa No.
Şekil 1.1. Tatmin Zinciri.....	5
Şekil 1.2. Motivasyon Teorileri.....	15
Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	16
Şekil 1.4. Alderfer'in VAG Teorisi.....	18
Şekil 1.5. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	19
Şekil 1.6. Doyum ve Doyumsuzluk İlişkisi	21
Şekil 1.7. Maslow ve Herzberg'in Modellerinin Karşılaştırılması	23
Şekil 1.8. Vroom Motivasyon Modeli.....	25
Şekil 1.9. Lawler-Porter Motivasyon Modeli.....	26
Şekil 1.10. Davranış Şartlandırma Teorisi.....	30
Şekil 1.11. Stresin Aşamaları.....	35
Şekil 1.12. Geleneksel ve Yeni Tip Örgüt Modeli Karşılaştırması	38
Şekil 2.1. Araştırma Modeli.....	51

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1. Hipotezler.....	52
Tablo 2.2. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Dağılımı.....	56
Tablo 2.3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	56
Tablo 2.4. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	56
Tablo 2.5. Katılımcıların Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	57
Tablo 2.6. Motivasyon Ölçeği Sorularına Göre Örneklem Yeterliliği Analizi.....	57
Tablo 2.7. Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları ve Faktör Yüğü	58
Tablo 2.8. Motivasyon Ölçeği Soruları Faktör Yüğü, Ortalama ve Standart Sapmaları	59
Tablo 2.9. Motivasyon ÖlçeğineAit Güvenirlik Analizi.....	61
Tablo 2.10. Motivasyon ÖlçeğineAit Güvenirlik Analizi (Tekrar)	61
Tablo 2.11. Örgütsel Stres Ölçeği için Örneklem Yeterliliği Analizi.....	62
Tablo 2.12. Örgütsel Stres Ölçeği Soruları Faktör Yüğü, Ortalama ve Standart Sapma....	63
Tablo 2.13. Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi	64
Tablo 2.14. Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi (Tekrar).....	65
Tablo 2.15. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi.....	66
Tablo 2.16. Hekimlerin Cinsiyetlerinin Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi ..	66
Tablo 2.17. Hekimlerin Medeni Durumlarının Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi	67
Tablo 2.18. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi	67
Tablo 2.19. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi (Devam)	68
Tablo 2.20. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi (Devam)	69
Tablo 2.21. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre İşyüküAlt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	69

Tablo 2.22. Hekimlerin Cinsiyetlerinin İşyüküAlt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	70
Tablo 2.23. Hekimlerin Medeni Durumlarının İşyüküAlt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	70
Tablo 2.24. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin İşyükü Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	71
Tablo 2.25. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre Kontrol Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	71
Tablo 2.26. Hekimlerin Cinsiyetlerinin Kontrol Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	72
Tablo 2.27. Hekimlerin Medeni Durumlarının Kontrol Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	72
Tablo 2.28. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Kontrol Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	73
Tablo 2.29. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre Sosyal Destek Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	73
Tablo 2.30. Hekimlerin Cinsiyetlerinin Sosyal Destek Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	74
Tablo 2.31. Hekimlerin Medeni Durumlarının Sosyal Destek Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	74
Tablo 2.32. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Sosyal Destek Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi	75
Tablo 2.33. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi	75
Tablo 2.34. Hekimlerin Cinsiyetlerinin Örgütsel Stres Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi	76
Tablo 2.35. Hekimlerin Medeni Durumlarının Örgütsel Stres Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi	76
Tablo 2.36. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Örgütsel Stres Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi	77
Tablo 2.37. Karşılaştırmalı Korelasyon Analizi Tablosu.....	78
Tablo 2.38. Motivasyon İle İşyüküAlt Boyutuna İlişkinRegresyon Analizi	79

Tablo 2.39. Motivasyon İle Kontrol Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi	79
Tablo 2.40. Motivasyon İle Sosyal Destek Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi.....	80
Tablo 2.41. Motivasyon İle Örgütsel Strese İlişkin Regresyon Analizi	80
Tablo 2.42. Hipotez Sonuçları	82



KISALTMALAR

NIOSH	: İş Güvenliği ve Sağlığı Ulusal Enstitüsü
s.	: Sayfa
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
SDP	: Sağlıkta Dönüşüm Programı
OECD	:Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü



GİRİŞ

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 nedenle motivasyon iş hayatında önem kazanmıştır. Çalışanlar için ekonomik tatmin gerekli bir koşul olmakla beraber, motivasyonu sağlamak için tek başına yeterli bir koşul olmadığı bilinmektedir. Bu doğrultuda, çalışanı motive eden araçların neler olduğunun bilinmesi örgütsel yaşam için önem arz etmektedir.

Sağlık örgütlerinin sahip olduğu teknoloji, alt yapı ve bilgi-deneyim ne kadar kuvvetli olursa rekabet gücüne o kadar sahip olacak ve hasta memnuniyetini üst seviyelere taşıyacaktır. Ancak bu sayılanlar tek başına yeterli olmayacaktır. Örgütün sahip olduğu iyi yetişmiş nitelikli çalışanları örgütün elindeki maddi olanaklar ile birleştğinde örgüt amaçlarına yüksek oranda hizmet edecektir. Bu noktada örgütler, iş ortamı ve çevresel koşulların çalışanları olumsuz yönde etkilemesine engel olmalıdır. Örgütün başarısı, çalışanları ne oranda motive ettiği ile doğru orantılıdır. Motive olmuş çalışan örgütsel stresi daha az hissedecektir.

Belirli bir seviyede olduğunda kişi üzerinde olumlu etkilerin ortaya çıkmasını sağlayan stres kavramı, aynı zamandaseviyesi arttığı zaman kişi için birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle rekabet ve çatışmaların fazlasıyla görüldüğü günümüz iş dünyasında stres, çalışma hayatının en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Çalışanların işyerinde maruz kaldıkları stres, gerek örgütsel gerekse bireysel açıdan birçok negatif sonuçlar doğurmakta ve örgütsel çıktıları doğrudan etkilemektedir. Özellikle kişilerin yaşamlarının çoğunu işyerinde geçirdikleri düşünülecek olursa, işyerinde strese neden olan örgütsel ve bireysel kaynaklar ile stresin ortaya çıkardığı sonuçların belirlenmesi günümüzün insan odaklı iş hayatında önemli bir konu haline gelmiştir.

Çalışanların işyerindeki ihtiyaçları ve memnuniyetleri konusunda ön plana çıkan motivasyon kavramı, işyerinde örgütsel stresi azaltacak faktörlerden bir olarak düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmamızın amacı, sağlık sektöründe motivasyonun örgütsel stres üzerindeki etkisini incelemektir. Yapmış olduğumuz bu tez çalışması, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, motivasyon ve örgütsel stres kavramları

literatür taraması sonucu kavramsal olarak açıklanmış; ikinci bölümde ise sağlık sektöründe yapılan bir saha araştırması yer almaktadır. Saha araştırmasında elde edilen veriler SPSS 21.0 programı ile analiz edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1. Motivasyon Kavramı

1.1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Sanayi devrimi ile beraber iş yaşamında işte uzmanlık ve iş bölümünde meydana gelen artışlar çalışanların işlerine karşı isteksizlik hissetmelerine sebep olmuştur. Bu nedenle araştırmacılar, çalışanların iş verimliliklerinin nasıl arttırılacağı, işe karşı duyulan isteksizliklerin nasıl yok edileceği ve çalışanların motivasyonlarının nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili pek çok araştırmada bulunmuşlardır(Küçük, 2010:2).

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüler ve özendirici uyarıcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları önemlidir. Açlık, susuzluk, gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de ihtiyaç denir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Robins, 2003:155).

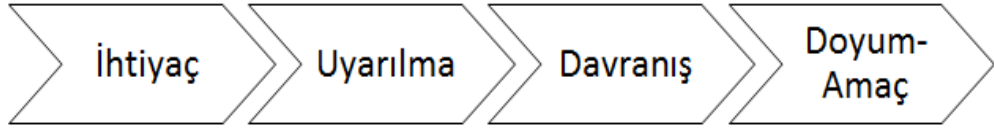
Çalışanların nasıl motivasyonu sağlanır? Bazı çalışanlar aldıkları maaş ile motive olurken bazıları övgüyle, takdir edilmeye motive olur. Çalışanlara ödenen ücretin yanı sıra takdir edilme, mükâfatlandırma, kişinin saygı görmesi ve yöneticilerin çalışanlar ile iletişimlerinin çok iyi olması gibi araçlar çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Motive olmuş çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artmaktadır (Küçük, 2010:2). Koçel’e göre (2010: 368) motivasyon, kişilerin belirlenmiş olan bir hedefin gerçekleştirilmesi için onların kendi duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket etmeleridir.Us’a göre (2007: 9) motivasyon, çalışanların işlerini verimli ve etkin bir şekilde yerine getirmelerini temin edecek olan iş ve ilişkiler ortamının sağlanması şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre motivasyon kişinin gereksinimleri ile örgütün çalışana sağladığı bazı olanakların uyumu sağlandığı zaman ortaya çıkmaktadır.

Kişilerin içinde yaşadığı sosyal çevre ve bireysel özellikler, onların ihtiyaçlarının sıralamasını etkileyebilmektedir. Bu durum, çalışanların aynı teşvik araçları kullanılarak

motivasyonlarının sağlanamayacağını göstermektedir. İşletmeler motivasyon araçlarını kullanırken çalışanların kişisel niteliklerini ve farklılıklarını dikkate almalıdır (Us, 2007:11). Bazı kişiler ücret ile motive olurken, bazı kişiler de takdir edilme ve kendisine saygı duyulması gibi faktörler sayesinde motive olurlar. Başka bir deyişle, motivasyon ve verimliliği arttırmak isteyen yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, ihtiyaçlarını, duygu ve düşünceleri ile bunlara etki eden örgüt içi ve dışı faktörleri göz önünde tutmalıdır. İnsan, sadece maddi ve ekonomik bir varlık değildir. Psikologlara göre davranışlar, motivasyon sonucu doğar. Yani; kişinin davranışının mutlaka bir nedeni vardır, davranış algılanan belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelir, belirli amaçlara yönelmiş davranış gerçekte ihtiyaç tatmini ile ilgilidir.

1.1.2. Motivasyon Süreci

Örgütte kişiler görevlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidir. Motivasyon statik bir durum olmayıp, birbiri ile etkileşimli ve birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir (Can vd., 1995:290). Şekil 1.1’de gösterildiği gibi, motivasyon kişilerde birtakım şeylere karşı arzulanan istekler ve ihtiyaçlar ile başlamaktadır. İhtiyaçlar motivasyonun temelini oluşturur. Kişi o ihtiyacını gidermek için çaba sarf eder, böylece kişi uyarılmış olur. Kişi değişik şekillerde davranış gösterir ve hedefi ihtiyaçlarına karşı istenen arzu ve isteklerinin tatminini gerçekleştirmektir (Sabuncuoğlu, 1984:66). Bu tanım soyut varsayımsal bir olgudur, ancak davranışı anlamada önemli bir süreçtir. Yani davranışı doğru şekilde hedefe doğru harekete geçiren bir iç durum motivasyondur. Düşüncelerin uygulamaya geçirilme arzusu bu düşünceler gibi önemlidir. Yaşamında başarılı olmuş kişiler, çoğunlukla hedeflerini önceden belirleyip motive olurlar. İstedikleri ve hedefleri net ve açıktır. İlerlemeyi isteyen kişi ulaşmak istediği hedefleri belirlemelidir. Hedefleri çerçevesinde yetenekleri geliştikçe bunlara ulaşır. Bu yüzden bir plan dâhilinde olmalıdır.



Şekil 1.1. Tatmin Zinciri

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat (1984). Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, s.66.

Diğer bir ifade ile motivasyon, kişilerde bazı şeylere karşı duyulan gereksinimle başlar. Bir gereksinim ortaya çıktığında kişide onu giderme arzusu belirir. Böylelikle kişi, itici bir güçle uyarılmaya başlar. Bu uyarılma kişiyi hedefe ulaşma yönünde davranmaya sevk eder, hedefe ulaştığında bir kısım ihtiyaçları karşılanmış olacak ve üzerindeki stres azalacaktır. Bunu tatmin edilmemiş diğer ihtiyaçların yaratacağı stres takip edecek ve süreç bu şekilde devam edecektir (Genç, 2004:235).

Kişinin sürekli memnun olması düşünülemez. Buna rağmen bir üst seviyesi vardır ve kişi bu seviyeye ulaştığında memnun olur. Tatminisaglanmamış kişinin memnun olması da beklenemez. Çalışanların istekleri hangi ölçüde sağlanırsa, o kadar da doyuma ulaşmaları sağlanır.

Motivasyonun etkileri ve oluşma şekli hakkında şunlar söylenebilir:

- Motivasyon, kişinin harekete geçmesini ve belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda çalışma ve çabaların devam ettirilmesini sağlar,
- Motivasyon, kişilerin uyarılmasına kolaylık verir,
- Motivasyon, kişiyi yönlendirir ve idari düzeni temin eder.

Motivasyon, kişinin algılama yeteneğini geliştirerek düşünsel çabaların en etkili şekilde gelişmesini sağlar (Sabuncuoğlu, 1984:67).

Başarılı kişiler, istedikleri hedeflere ulaştıkları zaman özgüvenlerinin etkisi ile kendine yeni hedefler seçerler. Bunun için çaba sarf eder. Kendisini motive eden bir kişi gelişime açıktır. Gelişme değişimdir ve değişimde bilinmeyenden bilinmeyene atlayarak

risk almaktır. Başarısızlık kişilerin yeteri kadar hazırlıklı olmadığını gösterir. Bu yüzden hedefe ulaşmak için usanmadan çalışılmalıdır.

1.1.3. Motivasyon Özellikleri

İnsan ilişkilerine yön veren en önemli kavramlardan biri motivasyondur. Hangi alanda olduğu fark etmez tüm kuruluşların, ortak hedefleri örgüt ve kurumlardaki çalışanların uğraşlarını, belirlenen hedefi gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktadır (Fındıkçı, 1999:373). Bu nedenle çalışanların motive edilmeleri gerekli olmaktadır. İnsan ile sahip olduğu davranışlar motivasyonun konusunu oluşturmaktadır. Bu sebeple burada önemli olan insanı kazanmak olmaktadır.

Motivasyonun sahip olduğu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Köroğlu, 2011: 139).

- Kişisel gereksinimler, istekler ve dürtüler sebebiyle motivasyon, kişiye bir davranışı yapma arzusu vermektedir,
- Motivasyon bir hedefe veya ödüle yöneliktir. Çalışırken harcadığımız çaba mevcut konumu daha iyiye taşımak, takdir kazanmak vb. şeyleri istediğimiz içindir. Bu nedenle motivasyonun anahtar özelliği belirlenmiş hedefe ve gerçekleşmesi arzu edilen sonuç içindir,
- Belirlenmiş hedefler davranışları kontrol edemez, sadece davranışı etkiler ve kişiye ihtiyacını karşılama konusunda uyarı yapar,
- Kişinin bir ihtiyacı tatmin edildiğinde, bir başkası ortaya çıkmaktadır,
- Tatmini gerçekleşmiş olan ihtiyaç artık bir motivasyon unsuru değildir,
- Davranış ve motivasyonun birbirinden farklı kavramlardır.

1.1.4. Motivasyon Çeşitleri

Kişilere etki edebilecek motivasyon kaynaklarının çeşitliliği kişilerin birbirlerinden farklı özellikler taşımasına neden olmaktadır. Motivasyon temelde kişileri harekete geçmelerini sağlayan dürtüdür. Bu nedenle kişileri davranışa yönlendiren ve kişileri mukayese yapmaya yönlendiren ruhsal etkilere güdü denilmesi mümkündür. Kişilerin tercihlerini şekillendiren güdüler, kişiler üzerinde oluşan pozitif ya da negatif etkilere neden olmaktadır. Yani bu etkiler birer ruhsal bir tetikleme şeklindedir (Sabuncuoğlu,1987:97). Kişilerin çeşitli ihtiyaçları güdülerin oluşumu ile ortaya çıkar.

Güdüler, kişilerin davranışlarını, bunların nasıl meydana geldiğini, davranışın şiddeti ve yönünü çeşitli biçimlerde ve zamanda etkilemektedir. Güdüler (motiv), kişilerin geçmişte yaşadıkları ile şekillenerek bir bütünlük oluşturmaktadırlar. Motivler; iç, fizyolojik, sosyal ve psikolojik motivler olmak üzere dört türe ayrılabilirler (Sabancı, 2013:25).

1.1.4.1. İç Motivler

İçsel motivasyon, kişilerin kişisel yeteneklerini sergileyebilme deneyimi olarak ifade edilebilir. Herhangi davranışın içgüdüsel olarak ifade edilebilmesi için aşağıdaki şartları taşınmalıdır (Taşpınar, 2006: 19);

- Kesin bir fizyolojik sebebi olmalıdır,
- Bir davranışın içgüdüsel olarak ifade edilmesi için davranış hayvanlar âleminde evrensel nitelikte olmalıdır,
- İçgüdüyle alakalı olduğu kabul edilmiş davranış öğrenme dönemi bitiminde aynı olmalıdır.

Temeli daha çok hayvanlarda görülen, doğuştan gelen, davranışın niçin yapıldığı canlının kendisinin de bilinmediği bir güdü çeşididir. Örneğin; arıların bal yapması, ayıların her yıl kış uykusuna yatması gibi.

İçgüdüler bilinçli olmayan davranışlardır. İçgüdüsel davranışlar doğustandır. Daha sonra öğrenme yoktur. Bir türün tüm canlıları, aynı içgüdüye sahiptir. Örneğin, göçmen kuşların hangi yöne gideceğini bilmeleri gibi. Bu duruma, türe özgü davranış adı verilmektedir.

İçsel motivasyonu destekleyici etmenler (Banger, 2008);

- Cesaret veren görevler,
- Belli becerileri gerçekleştirebilme isteği,
- Destekleyici sınıf ortamı,
- Kişinin hevesli olması,
- Eğitim yaşantısından hoşnutluğu,
- Yeteneklerine inanma,

- Umutsuzluğu yer vermeme,
- Başarı imkânları yaratma,
- Kişileri birey olarak değerlendirme,
- Risk alma davranışını teşvik etme,
- İlgiyi iletişime dâhil etme,
- Kendinin değerli olduğu olgusu oluşturma,
- Güvenle kabul etme,
- Bilgi edinme isteği,
- İçgörü geliştirme,
- Merak,
- Otonomi-Faaliyetlerin kendi seçimi olması,
- Özdeşleşme, içselleştirme.

1.1.4.2. Fizyolojik Motivler

Birincil motivler olarak da ifade ettiğimiz fizyolojik motivler doğuştan gelen, organizmanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli hayati önem taşıyan güdülerdir. Fizyolojik motivler kişilerin temel motivasyonlarıdır. İnsan vücudunun biyolojik bir organizma olarak sürekliliğini ve işlemlerini sağlamak için karşılanması gerekli ihtiyaçlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 68). Yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdüler bu motivleri oluşturur. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinde ilk sırada da yer alan motivler, barınma, beslenme gibi ihtiyaçlar sayılabilir. Fizyolojik ihtiyaçlar temel olarak hayatın devamlılığını sağlaması veya hayatın daha huzurlu geçirilmesini sağlaması sebebiyle önemli bir özelliğe sahiptir. Genel olarak insanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması, kişilerin daha huzurlu hissedebilmelerine sebep olmakta bu da kişilerin motivasyonunun artmasını sağlamaktadır. Burada önemli olan aslında fiziksel ihtiyacın giderilmesidir. Fizyolojik gereksinimlerin karşılanmasına dayalı olan güdüler, bütün insanlarda bulunmakla birlikte, kişiden kişiye baskısı değişiklik gösterir (Aşıkoğlu, 1996:33).

1.1.4.3. Sosyal Motivler

Sosyal motivler fiziksel ihtiyaçlardan daha farklı özellikler barındırmaktadır. Bu motivler, başka kişilerle ilgili olan ve sonradan öğrenilmiş, kendini gerçekleştirebilmeyi sağlayacak güdülerdir. Kişiler bir grubun parçası olduğu zaman, o grup tarafından kabullenme, gruba ait olma hissi, diğer grup üyeleri tarafından takdir edilme isteği gibi farklı güdülere sahiptir. Bu kişilerde içsel istekler sosyal yaşamın bir parçasıdır (Sabuncuoğlu, 1998:101). Sosyal motiv, kişinin yetiştiği topluma ait olan ve kişinin önemli bulunduğu hükümlerdir. Fakat kişilere göre farklılık göstermektedir. Toplum tarafından tanınmak, diğer kişilere yardımcı olmak, insanları sevmek, insanlar tarafından sevilme ve kendisinin takdir görmesi gibi kişiyi harekete geçiren sosyal içerikli motivasyon öğeleridir. Bu motivler, kişiler tarafından öğrenilmiş ya da öğrenilmemiş motivler olabilir. Sosyal motivlerin temelini çevre ve toplum oluşturur. Bu motivler, fizyolojik motivlere göre daha karmaşık bir yapıdadır. İnsanların yaşadıkları sosyal ortamları tarafından oluşturulan davranışlardır. Burada kişinin toplum içinde olma duygusunun oluşturduğu davranışları ile sosyal kurumların ruhsal baskılarına uyma zorunluluğu ve topluma ait olmanın meydana getirdiği davranışlar bulunmaktadır (Kırdar, 2012:13).

1.1.4.4. Psikolojik Motivler

Kişilerin psikolojisi, kişilerin davranış ile tutumlarını etkileyen en önemli öğelerden biridir. Kişilerin psikolojilerindeki değişiklikler doğrudan kişilerin davranışlarını etkiler. Ayrıca kişilerin psikolojik özellikleri ancak kişilerin davranışsal olarak bu içsel durumları ortaya koymalarıyla belirlenebilecek özellikleri barındırmaktadır. Psikolojik motivler kişilerin içyapısıyla ilgili olduğu için ancak oluştuktan sonra öğrenebilir. Ama bu motivlerin analizini, fizyolojik ve sosyal motivler kadar anlaması kolay değildir. Motivasyon çeşitleri içerisinde en karmaşık olandır diyebiliriz. Çünkü kişiler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her kişisinde algılamaları değişiklik gösterebilmektedir (Eren, 2004: 367).

Psikolojik motivleri genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle, bunlardan kaynaklanan etki ile tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Çünkü psikolojik öğelerin kişiden kişiye değişiklik göstermesi bu öğelerin ne gibi özellikler sahip olduğunu tespit edilmesini de zorlaştırıcı bir unsurdur (Sabuncuoğlu, 1998:102).

Psikolojik motivlerin yapısını insanların kişilik ve davranış modelini oluşturan doğuştan gelen ya da daha sonra öğrenilmiş değerlerle oluşan davranışlar oluşturur. Bu motivler kişilerin içyapısı ile ilgili olması sebebiyle yalnızca oluştuktan sonra öğrenilebilirler. Bu yüzden psikolojik motivlerin nedenlerinin anlaşılması oldukça güçtür. Yöneticilerin, çalışanlarının fizyolojik ve sosyal motivlere kıyasla psikolojik motivlerinin tahlilini, anlamaları çok daha zorlayıcıdır. Kişiler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamazlar ve her kişide farklılık gösteren algılamaların olması olasılığı oldukça yüksektir. Bu nedenle, motivasyonların çeşitlerine bakılırsa içlerinde yapısı en karmaşık olan motivlerin psikolojik motivler olduğu görülür (Kaplan, 2007:73).

1.1.5. Motivasyona Etki Eden Faktörler

İşletmelerdeki motivasyonun temel amacı, çalışanların işletmenin hedefleri çerçevesinde çaba göstermelerini sağlamaktır. Bu nedenle işletmelerde, çalışanların kurumun hedeflerine uygun davranmalarını ve arzulu olmalarını sağlamak için birtakım teşvik teknikleri kullanılmaktadır. Kullanılan bu teşvik teknikleri daima aynı etkiyi gösteremez. Çünkü kişiler ve kişilerin ihtiyaçları birbirlerinden değişiktir. Dolayısıyla, bir kişiyi teşvik eden araç, başka bir kişiyi aynı etkiyi göstermeyebilir. Teşvik motivlerinin etkinliği, ihtiyaçlarla ilgili olduğu kadar, toplumun kültürel seviyesine, eğitim seviyesine, toplumun değer yargılarına ve çevresel faktörlere de bağlı olmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 377-378).

Motivasyonu etkileyen faktörler üç başlıkta incelenmektedir (Ölçer, 2005: 2). Bunlar;

1.1.5.1. Sosyo-Ekonomik Faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlayan sosyo-ekonomik faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- Ücret: Çalışanların yaptığı işe karşılık ödenen para, ücret olarak adlandırılır (Genç, 2008:136). Ücret artışı, ekonomik özendirme araçları içerisinde en eski ve en yaygın kullanılanıdır. Ücretle verimlilik arasındaki ilişki geçmişten beri araştırılır. Eşit işe eşit ücret kuralının uygulanabilmesi için ilk olarak adil bir ücret yapısının kurulması gereklidir. Adil ücret yapısı, bütün çalışanlara kendisinin yapmış olduğu işin değerine göre ücret ödenmesini temin eden bir

yöntemdir. Örgütlerde, bazı görevlerde, gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Burada öncelikle ücretler, iş analizlerine dayanan iş değerlendirmeleri, yapılacak işlerin tasnif edilmesi, işletmenin ücretlere ait eğrilerinin incelenmesi, piyasaların veya sektörlerin ücret araştırmaları yapılarak, eşit ve adil olan bir ücret yönteminin kurulmasını sağlamak gerekmektedir (Örücü, 2007:211).Korkmaz (2008) tarafından sağlık çalışanları ve Duran (2012) tarafından mühendisler üzerinde yapmış oldukları çalışmalara göre en etkili motivasyon aracının ücret olduğunu tespit etmiştir.

- Primli Ücret: Çalışanların aldıkları sabit ücretlerden farklı olarak daha fazla ve daha verimli çalışmalarını özendirmek için verilen ek ücrete prim denir. Bazı işletmeler çalışanların daha etkin ve daha verimli olmalarını özendirmek için bu yöntemi kullanmaktadırlar. Primler zaman esas alınarak ya da parça başı olarak uygulanmaktadır (Yumuşak, 2008:243). Duran (2012) tarafından mühendisler üzerinde yapmış olduğu çalışmada primli ücretin etkili bir motivasyon aracı olduğunu tespit etmiştir.
- Ekonomik Güvenlik: Günümüzde emekli olmak, işsizlik, kaza ve hastalık sigortaları gibi ekonomik korunma şekilleri oldukça gelişmiştir. Bu nedenle kişisel çabalar bakımından ekonomik güvenliğin önemi oldukça mühimdir. Burada söz edilen güvenlik tedbirlerinden bazıları devlet tarafından yasal zorunluluk haline getirilmiştir (Eren, 2004: 514).Sigorta, sağlık güvencesi ve emeklilik koşullar gibi ekonomik güvenliğin varlığı,Selen (2009) tarafından arge şirketi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada etkin bir motivasyon aracı olduğu tespit edilmiştir.
- Kâra Katılma: İşletme tarafından elde edilen kârın bir bölümünün dönem sonunda çalışanlara paylaştırıldığı sistemdir. Sistemin amacı üretim işleminin gerçekleştirilmesinde anaparanın olduğu kadar emek faktörünün de önemli olduğu bilincinin çalışanlara yerleştirilmesini sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 123). Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacı ile başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren çalışanlara parasal

ödül verilmesi gibi. Bu şekilde davranan işletme, çalışanlarını daha verimli çalıştırmayı hedefler.

1.1.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Çalışanların motive edilmesini gerçekleştiren örgütsel ve yönetmel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2004: 370);

- Amaç Birliğı Sağlama: İşletme yöneticilerinin ayırt edicikabiliyetleriçalışanları nasıl motive edeceklerini iyi bilmeleridir. Yöneticilerin çalışanları harekete geçirebilmeleri için, ilk olarak onların kendilerine güven duymalarını sağlamaları gerekmektedir. Bu süreç yöneticiyle beraber çalışmakta olduğı çalışanları arasında hangi ölçüde ortak vizyon ve amaç hissi oluşturabildiğıne ve çalışanlarını hangi ölçüde ana ilkeler çerçevesinde yönlendirebilmiş olduklarına bağlıdır. Her kademedede paylaşılan vizyon, çalışanlar motive edilmelerini sağlamak için gerekli olan en önemli faktör olmaktadır (Tuncer vd., 2008:232).
- Eğitim ve Yükselme: İşletmelerin motivasyon politikası,genellikle eğitim ve yükselme politikası ile beraber yürütölmektedir. Eğitim, yöneticinin kullanımına elverişli yeni bilgilerin sunulması, tutum ve davranışların değıştirilmesi ve buna bağlı olarak da çalışanların tatmin olmalarının sağlanmasıdır. Yükselmenin amacı ise, çalışanların yeni bilgi ve kabiliyetlerin elde edilmesiyle birlikte hem daha iyi hem de daha yüksek mevkiye ve göreve yükselmeleridir. Bu açıdan eğitim çoğunlukla, yükselmek için bir araç ve basamaktır (Budak ve Budak, 2004:379). Askeri personeller üzerine yaptığı çalışmada Çiçek (2005), yükselme ve terfinin çalışanı motive etmede önemli bir araç olduğunu tespit etmiştir.
- Yetki ve Sorumluluk Denkliği: Bazı işletmelerde baskıcı yani sıkı bir kontrol ve disiplin altına alınmış işletme düzenini sağlamak ve merkezi uygulamalar sonucunda, çalışana yetki verilmeden birçok sorumluluklar verilmektedir. Bu durumunda ağır işleyen bir karar mekanizması ve karmaşık hale gelen hiyerarşik bir yapıya sebep olan yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkmaktadır. Kendilerine sorumluluk yüklenmiş olan çalışanlar, aldıkları sorumlulukların gereğini yerine getirebilecek yetkilere sahip olmadıkları için işlerde aksamalar olacak, biçimsiz ilişkiler yaygınlaşacak, problemlerin tespiti ve çözölmeli konusunda örgüt içinde anlaşmazlıklar meydana gelecek ve kişilerin çalışma

arzularını yok edecek olan uygunsuz bir iş ortamı oluşacaktır (Eren, 2004:370-371).

- **İş çekici kılma:** Çalışanların yaptığı iş, onun kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapmaktadır. Kendisine çekici gelen bir işte çalışan kişi, yaptığı işe daha müspet bir tutumla yaklaşarak dikkatli bir şekilde planlı ve yöntemli yapacaktır. Kişilerin bu tutumu sergilemesinde iki etken vardır. Birinci etken yapılacak işin gereği olan kişisel itina (özen), ikinci etkenise, çalışanların sahip olduğu sanatçı kişiliğidir. Bir insan ne derece sanatkâr bir ruha sahip ise ve yapmış olduğu işi ile kıvanç duyuyorsa, kendisinin kişisel tatmin arzusu da o ölçüde yüksek olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 136).
- **Kararlara Katılma:** İnsanlar kendilerini ilgilendiren kararlara katılma isteğindedir. Yöneticiler, çalışanlarla alakalı kararlar verirken, yanındaki insanların fikirlerini ve isteklerini göz önünde bulundurmalı ve bu fikirlerden nasıl faydalanabileceklerini düşünmelidirler. Böylelikle karşılıklı alınmış fikir ve düşünceleri uygulamak daha kolay olacak ve ortaya çıkan “biz” düşüncesi değerli olacaktır (Eren, 2004: 370-371).

Korkmaz (2008) tarafindansağlık sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının psiko-sosyal motivasyon araçlarına kıyasla daha çok motivasyon sağladığını ifade etmiştir.

1.1.5.3. Psiko-Sosyal Faktörler

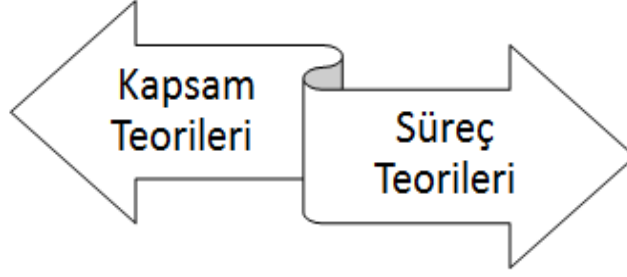
Motivasyon araçları içinde psiko-sosyal araçlar büyük önemdedir. Birçok işletmede göz ardı edilen bu araçların günümüzde gerekliliği fazlasıyla hissedilmeye başlamıştır. Psiko-sosyal motivasyon araçları ile kişilerin içsel yapılarındaki ihtiyaçları karşılanmaktadır (Alkış, 2008:83).

- **Sosyal Katılım:** Çalışanlar, verilen görevi yerine getirirken, işletmeye özgü ilişkiler yöntemine girmiş olur. Verilmiş göreve göre diğer çalışanlarla birlikte çalışır. Çalışanın tek başına ilişkiler yöntemine girmeden çalışma imkânı neredeyse yok denecek kadar azdır. Her yerin kendine özgü ilişkiler yöntemi ve kurumsal işleyiş biçimi vardır. Bu yerlerde işler, çoğu kez kurum üyeleri arasında yakın ilişkileri bulunan gruplar tarafından yerine getirilir (Ünlü önen vd., 2007:12).

- Çalışmada Bağımsızlık: İşletmede çalışanlar kişilik duygularının doyumunu sağlamak veya kişisel gelişmişlik güçlerini arttırmak amacıyla bağımsız çalışabilme ve kendi inisiyatiflerini kullanabilme ihtiyacına önem vermektedirler. Burada çalışanların özgür olması demek her çalışanın istediğini yapması anlamını taşımamaktadır. Aksi durumda kurumsal yapının varlığı ve otoritesinden söz edilemez. Bu sebeple idarenin yapması gereken şey çalışanların kabiliyetlerini belirleyerek bu doğrultuda personele çalışma bağımsızlığı vermesidir (Tümgan, 2007: 16). Akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında Arslan (2014), çalışanları kabiliyetlerine göre yapmak istedikleri işlerde çalıştırmak önemli bir motivasyon aracı olduğunu tespit etmiştir.
- Değer ve Statü: İşletme yöneticileri, çalışanların sahip olduğu kişisel özelliklerine, onların yaptığı çalışmalara, onlar tarafından tavsiye edilen düşünce ve görüşlere değer vermelidirler. Çünkü çalışanlar bu duygulara ihtiyaç duyarlar (Budak ve Budak, 2004:379). Çalışanın övülmesi, takdir görmesi ve saygınlık hissi duyulması, Duran (2012) tarafından mühendisler ve Arslan (2014) tarafından akademisyenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda önemli motivasyon araçlarından biri olduğunu tespit etmişlerdir.
- Öneri Sistemi: Bu sistem, motivasyon çalışmaları yapılırken çalışanların psiko-sosyal açısından çalıştırmaya cesaretlendirmek amacıyla kullanılan en önemli araçlardan birisidir. Kurumlarda aynı zamanda demokratik bir yönetime geçmenin en belirgin özelliklerinden biri öneri sistemidir (Korkmaz, 2008:32).
- Danışmanlık Hizmetleri: İşletme içinde ya da dışında olabilecek sorunlar için çalışanlar açısından olumsuz etki oluşturacak olayları önleme ve yardım edecek olan bir danışmanlık merkezinin olması gereklidir. Böylece oluşumlara sahip işletmeler çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı oluşturacaktır (Korkmaz, 2008:32).
- Özel Yaşama Saygılı Olma: Çalışanlarının iş hayatlarının dışında aileleri, sosyal çevreleri ve bir hayat tarzları vardır. Yöneticiler, çalışanlarının iş hayatı dışındaki yaptıklarıyla ilgili olmaları çalışanların işletmelerine bağlanmasındaki önemi tartışılmaz. Onların problemlerine hoşgörü ile yaklaşmak, problemlerin çözülmesi için uğraşmak olumlu anlamda katkı sağlayacaktır (Ergül, 2005:75).

1.1.6. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri motivasyon kavramına yaklaşım açısından iki ana bölüme ayrılmaktadır (Hitt, 2005: 414-429). Şekil 1.2. de şematize edildiği gibi kapsam ve süreç teorileri şekilde sırasıyla ve alt başlıklarla birlikte ele alınacaktır.



Şekil 1.2. Motivasyon Teorileri

Kaynak: Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.733.

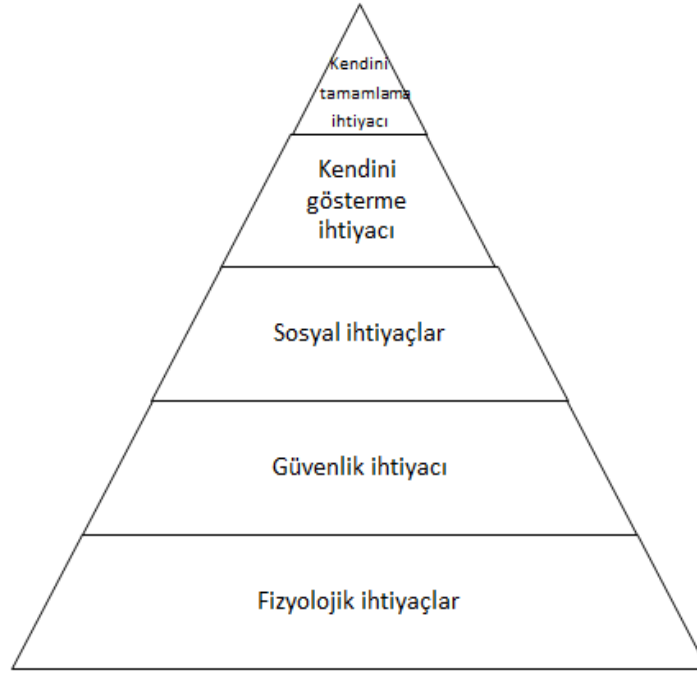
1.1.6.1. Kapsam Teorileri

Literatürde, kişigereksinimlerinin doğasına bakan ve kişiyi neyin motive ederek harekete geçirdiğine önem veren teorilere kapsam teorileri denilmektedir. Kapsam teorileri motivasyona davranışlar üzerindeki etkiyi ve işleyişi hakkında yeterli bilgi vermemesine rağmen sadece kişileri motive eden faktörlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmiştir. Bu sebeple kapsam teorileri insanı devamlı fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişen bir canlıdierekkonusu altına alır. Kapsam teorileri aşağıdaki gibi dört konu başlığı altında incelenmektedir (Bovee, 2007: 328-333).

1.1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a ait olan, bu teorimotivasyon ile yapılan çalışmaların en önemli ve bilinenlerinden biridir.Bu teoriklinik gözlemlerden faydalanarak tespit etmiş ve önem derecesine göre kişi ihtiyaçlarının alt seviyeden üst seviyeye doğru kademeli bir düzene sahip olduğunu ve üst seviyedeki ihtiyaçların karşılanabilmesi için öncelikle alt seviyede yer alan ihtiyaçların karşılanması gerektiğini anlatmaktadır.

Maslow’a ait olan bu teoriye göre, kişi ihtiyaçlarının doyumunu en düşükten başlayarak en yüksek seviyeye doğru artan bir hiyerarşik sırayı takip etmektedir. Bir st seviyede yer alan bir ihtiyacın sağlanması için bir alt seviyede yer alan ihtiyaçların karşılanmış olması gerekmektedir (Omay, 2007:232). Ayrıca ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, motivasyonun dinamik bir yapı unsuru değildir.



şekil 1.3. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.735.

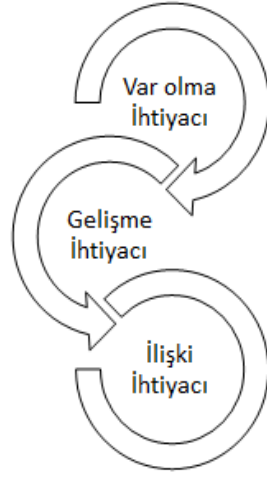
Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığı zaman yani şekil 1.3.’de gösterildiği gibi motivasyonun ilk seviyesinde fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır ve kişilerin temel ihtiyaçlarından olan yaşama ihtiyaçları da diyebiliriz. Kişi bu beş ihtiyaı aynı zamanda hissetse, ilk olarak fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi düşünecektir. Bu temel ihtiyaçlar; açlık, susuzluk, uyku gibi temel ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan kişi, bir st seviyede yer alan güvenlik ihtiyaını karşılamak için kendine güvenli bir yer arama ihtiyaı ortaya çıkar. Yarınları güvenle bakmak en önemli motivasyon yöntemlerinden bir tanesidir. İş hayatında kişiler zamanlarının önemli bir kısmını iş yerinde harcamakta ve bu nedenle iş arkadaşlarıyla diyalog halinde geçirmektedirler. Kişiler kendilerine sosyal ortam elde etme, diğer kişilerle sosyal ilişkiler kurma, yani ait olma ihtiyaçlarını gidermeye çabalarlar. İnsan yaradılışı gereği

maddi olanaklara sahip olma yanında önemli olduğunu hissedilmek ve bulunduğu ortamda ün ve itibar kazanmak ister. Bununla birlikte kendisine güven duyma, ün kazanma, başkaları tarafından tanınma gibi ihtiyaçlarda bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar kişinin hem kendine hem de diğerlerine karşı önemli görünme gereksinimleridir. Bütün bu seviyede yer alan ihtiyacalar karşılandıktan sonra kişi kendini gerçekleştirmek ister (Önen,2005: 34)

Yaklaşım iki temel varsayıma sahiptir. Bunlardan birincisi kişinin yaptığı her hareketin kendisinin gereksinimini hissettiği ihtiyaçlarını karşılamak olduğu varsayımdır. Kişi ihtiyaçlarını sağlamak maksadıyla bazı hareketler gösterirler. Bu sebeple ihtiyaçlar, davranışın şeklini tayin eden önemli birer etkidir. İkincisi ise ihtiyaçların sırasıyla alakalıdır. Buna göre göre kişi belirli bir sınıflandırmanın olduğu sisteme uyarak ihtiyaçlarını elde eder. Alt seviyede yer alan ihtiyaçlar karşılanmadan üst seviyede bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa yönlendirmez. Tatmin olma derecesine bağlı olarak kişiler ihtiyaçlarını karşılayacak davranışa yönelik harekete geçmezler. Tatmin edilmiş olan bir ihtiyaç davranış şekli olma niteliğini yitirir ve daha üst seviyedeki ihtiyaç davranışlarını etki altına almaya başlar. Bu yaklaşımdaki açıklamalara göre kişilerin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. İlk grup en alt seviyedeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. En üst grup ise en yüksek seviyedeki ihtiyaçları içermektedir(Koçel, 2014:734).

1.1.6.1.2. Alderfer'in VAG Teorisi

Alderfer kendisine göre ihtiyaçlar teorisini daha basite indirgeyerek üç basamaklı bir teori ileri sürmüştür. V.A.G. teorisi olarak adlandırılan orijinal adı ERG teorisidir. Existence, Relatedness ve Growth kelimelerinin baş harfleri bir araya getirilerek teoriye bu ad verilmiştir (Ataman,2009: 531).



Şekil 1.4. Alderfer'in VAG Kuramı

Kaynak: Barutçugil, İsmet (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s.378

Şekil 1.4.'de gösterildiği gibi şematize edildiğinde Alderfer'e göre bu üç temel ihtiyaçtan birincisi – var olma ihtiyacı (Existence) diğerleriyle bir yerde bulunma, sevgi ve saygı, onlarla ilişki kurma ihtiyaçlarını içine alır. Daha sonra gelişme ihtiyacı (Growth) yeteneklerini arttırma, kişisel geliştirme ihtiyacını kapsar. Sonuncu olarak ilişki ihtiyacı (Relatednes) diğer kişilerle ilişki kurma ihtiyacını bahseder (Barutçugil,2004:378). Bu yaklaşımda ihtiyaçların ilkeleri aynı, sıralaması ise daha kolaydır. Önce alt seviyedeki ihtiyaçlar, daha sonra üst seviyedeki ihtiyaçların doyumu sağlanmalıdır (Ünlü, 2013:9). Ayrıca kişilerin ihtiyaçları hep alttan üstte doğru hareket etmeyebilir. Bu ihtiyaçların yönü farklılık gösterebilir. Ama bu teoride doyumu sağlanmamış ihtiyaçlar, ilk olarak doyum sağlanan ihtiyaçların tekrarlanmasına neden olacağını söylenmektedir (Önen-Tüzün, 2005: 40).

1.1.6.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Kişileri motive etmek için, McClelland'ın ifade ettiği üç esas faktör vardır. Bunlar, Şekil 1.5.'de belirtildiği gibi; başarı, güç ve üyeliğe kabul edilmedir. Başarılı olma ihtiyacında, güçlü olan kişilerin ulaşılması zor ve fazla gayret isteyen değerli hedefler seçer ve bu hedefleri gerçekleştirmek için istenilen yetenek ve bilgiyi elde etmeye uğraşırlar. Güç kazanma ihtiyacı, güçlü olan kişilerin, güç ve otorite kaynaklarını daha genele yayma, başkalarını etki alanına alma ve güçlerini devam ettirme davranışlarını gösterirler. Birlikte olma ihtiyacı, bir topluluğun parçası olma ve

sosyal ilişkiler artırmayı ifade etmektedir. Bu ihtiyacı güçlü olan kişiler, diğer kişiler ile ilişki kurmaya ve ilişkilerini artırmaya önem verirler. Bunlar arasında McClelland; başarılı olma duygusunun en önemli motivasyon kaynağı olduğunu, bu duygu ağır basarsa, kendisine daha iyi amaçlar belirleyecek ve bu amaçları elde etmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek, bunlar sayesinde, arzuladığı başarı düzeyine ulaşmaya çabalayacaktır (Bingöl, 1990:193). Ayrıca bu duygunun bütün kültürlerde, bölgelerde ve sosyal çevrelerde kişileri etkilediğini ifade etmektedir (Hodgetts, 1994:404)



Şekil 1.5 McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

Kaynak: Hodgetts, R. M., (1999). Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev.: Canan Çetin, Esin C. Mutlu), Der Yayınları, No: 201, İstanbul, s.404

Bu teorinin yöneticiler açısından önemine bakıldığında, iyi bir yöneticinin yüksek güç ihtiyacı ve düşük bağlanma ihtiyacı olmalıdır. Yüksek güç ihtiyacı, etkin bir yönetici olmak için şarttır. Ayrıca yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit edebilirse, bu ihtiyaçları göz önüne alarak daha çok motive edici personel programları geliştirebilirler. Örneğin, başarılı olma ihtiyacı yüksek olan kişilerin uygun işlere yerleştirilmesi sonucu, bu kişiler motivasyon için istenen ortamı bulurlar ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için sahip oldukları tüm bilgi ve yetenekleri kullanırlar (Güney, 2011:324, Özkalp ve Kirel, 2011:288).

1.1.6.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un Teorisinden sonra en iyi bilinen motivasyon teorisi, Frederick Herzberg'in "Motivasyon Muhafaza Kuramıdır". Herzberg'in teorisi, "Motivasyon-Hijyen Kuramı" ve "Çift Faktör Kuramı" olarak da isimlendirilmektedir. Herzberg, ihtiyaçları Maslow' un yaptığı gibi daha düşük (alt) ve daha yüksek (üst) ihtiyaçlar şeklinde ele almış Maslow'un teorisini geliştirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996:113).

Herzberg ve arkadaşlarının Pittsburg’da 200 mühendis ve muhasebecinin üzerinde kritik olay yöntemi ile (Baysal ve Tekarslan, 1996:113) yapılan araştırmasından, “İş konusunda istisnai olarak ne zaman kendinizi kötü, mutsuz hissedersiniz, sizi ilgisizleştiren durumlar nedir? İş konusunda özellikle ne zaman kendinizi iyi hissedersiniz, sizi hangi durumlar harekete geçirir? (Koçel, 2010:650)” sorularına verilen yanıtlar, çift faktör teorisinin temelini oluşturmaktadır.

Herzberg, Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörlerini yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre şu şekilde sıralamıştır (Kaynak, 1990:127):

Motive Edici Faktörler

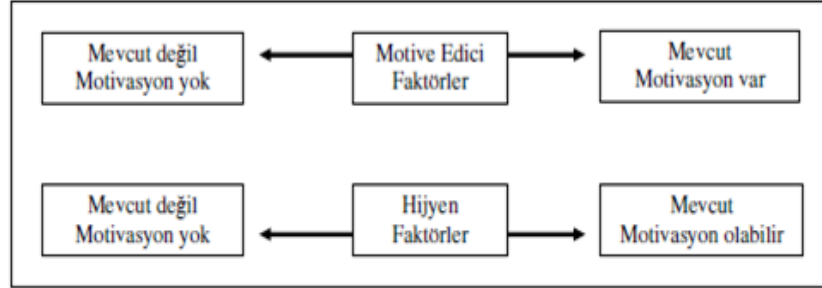
- İşin kendisi
- Başarı
- Gelişme olanakları
- Sorumluluk
- İlerleme olanakları
- Geri bildirim
- Tanınma

Hijyen Faktörler

- Kişiler arası ilişkiler (ast, üst ve akranlarla)
- Denetim kalitesi (tarzı)
- İşletme kuralları ve politikası
- Çalışma şartları
- Ücret
- Kişisel yaşantı
- İş güvenliği
- Statü

Görüldüğü üzere, motive edici faktörler, doyum sağlayıcı ve psikolojik gelişim, yani direk, işin özüne ve içeriğine dönüktür. Hijyen faktörler ise genel olarak, acıdan ve sıkıntıdan kaynaklanan doyumsuzlukla, işin çalışma şartları ve çevresiyle ilgili temel ihtiyaçlardır (Fındıkçı, 1999: 383). Motive edici faktörler bir kişinin sorumluluk alma,

özgüven, saygınlık kazanma ve takdir hislerinin gelişmesine imkân sağlamaktadır (Türkel, 1999:113).



Şekil 1.6. Doyum ve Doyumsuzluk İlişkisi

Kaynak: Koçel, Tamer (2010). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.642.

Şekil 1.6.'den de anlaşılacağı üzere, iş ile ilgili doyumsuzluğun artması, hijyen faktörlerin yokluğundan kaynaklanmaktadır. Fakat hijyen faktörler varsa doyumsuzluğun önüne geçilir amadirek motivasyon artmaz. Hem tatmin yoksa hem de motivasyon yoksa motive edici faktörler yoktur. Eğer hijyen faktörler mevcut ise ve motive edici faktörler de varsa, ancak o zaman tatmine ve motivasyona yol açar. İşte bu sebeple Herzberg'in teorisi, iyi çalışma koşullarının ya da rasyonel şirket politikalarının, motivasyonu oluşturacağını savunur (Büyüköz, 2008:42).

Hijyen Faktörler + Motive Edici Faktörler = Tatmin ve Motivasyon

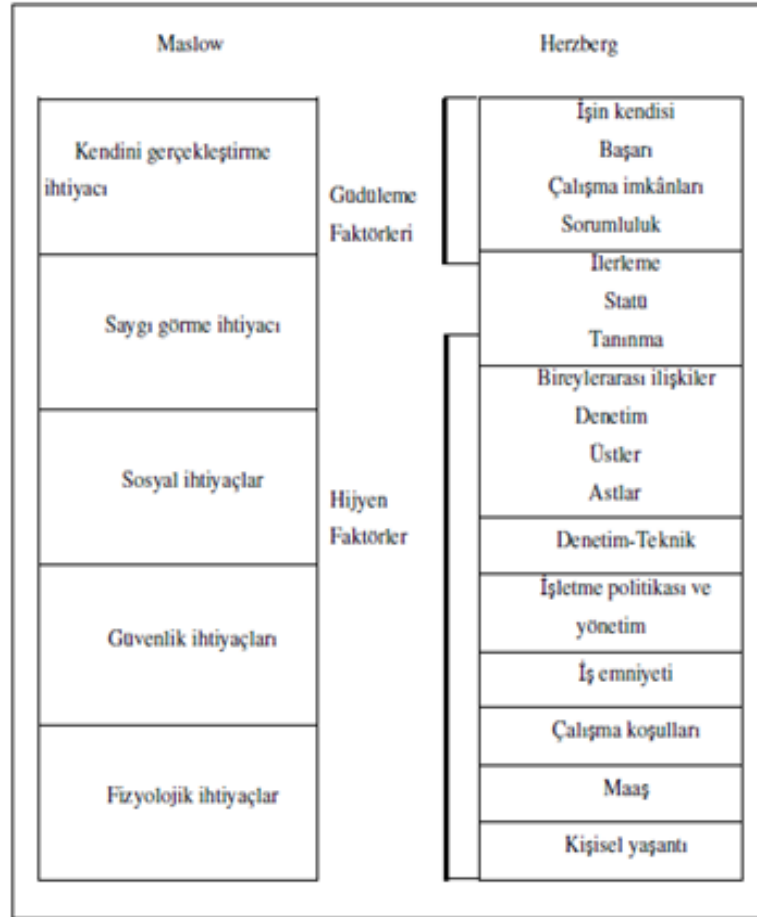
Herzberg, “bir işte tatmin sağlamanın en geçerli yolu sorumluluk taşımak, başarılı olmaktır” der. Herzberg, araştırmaları sonucunda kişiler işlerinde tatminsizken olumsuz duygularının genel olarak çalışılan ortamdan kaynaklandığı, kişiler işleri ile alakalı olarak mutluluk ve tatmin duyduklarında ise bu durumun işin kendisi ile bağdaştırıldığı kanısına varmıştır (Hodgetts, 1999:302).

Herzberg'in teorisi ile Maslow'un teorisi karşılaştırıldığında, her ikisinin de birleştiği temel nokta şudur: “İhtiyaçların giderilmesi ile kişiler motive olabilir.”

Her iki teori ihtiyaçların tatmin edilmesine yöneliktir. Fakat Maslow, ihtiyaçları önem derecesine göre sınıflandırırken, Herzberg ise tatmin ediciler ve gidericiler olarak ihtiyaçları iki gruba ayırmaktadır (Büyüköz, 2008:43).

Maslow'un alt seviyedeki (fizyolojik, sosyal ve güvenlik) ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen faktörleriyle benzerdir. Üst seviyedeki ihtiyaçlar ise Herzberg'in motive edici faktörlerine karşılık gelmektedir. Maslow, nispeten tatmin edilmemiş ihtiyacın bir motivasyon unsuru olabileceğini düşünürken, Herzberg, sadece üst seviyede yer alan ihtiyaçların motivasyon unsurları olabileceğini savunmaktadır. Fakat her iki teoride de ihtiyaçlar daha düşük ve daha yüksek olarak ele alındığı için tıpkı Maslow'un teorisi gibi kişisel gelişme ve büyümeye imkân tanımaktadır. Bu gelişmeyi tek başına üst seviyedeki ihtiyaçlar sağlayamayabilir. Çünkü çalışanlar daha fazla yetki, sorumluluk, başarı ve örgütte gelişme, ilerleme istemekle birlikte, bu şartların ekonomik faktörler ile alakalı olmasını da talep etmektedirler (Büyükgöz, 2008: 43).

Maslow ile Herzberg'in teorisi Şekil 1.7. üzerinden şu şekilde karşılaştırılabilir;



Şekil 1.7. Maslow ve Herzberg'in Modellerinin Karşılaştırılması

Kaynak: TURKEL, Asuman (1999). Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.19.

Herzberg'in teorisini geliştirmek için kullandığı teknikler etrafında toplanmış eleştiriler yer almaktadır. Dolayısıyla, “yk anlatma” metodunun neticelerinin yanıtıcı olabileceğı savunulmaktadır. Çünkü kişilerin, iş ortamıyla alakalı elde edici unsurların kendilerine, elde edici olmayan unsurların de dış kaynaklara ya da başkalarına ilişkilendirme eğiliminde oldukları ne sürülmüştür (Büyükgöz, 2008:46).

İkinci eleştiri noktası da, sadece sınırlı mesleklerin kullanıldığı yönündedir. Araştırma yalnız muhasebeci ve mühendis meslek grubu üzerinde yapılmıştır. Kısacası, teorinin genel anlamda iş gücünü temsil ettiği söylenemez (Büyükgöz, 2008:46).

nc eleştiri, teorinin, statü, ücret ve kişiler arası ilişkilerin motive edici özelliklerine yeterince önem vermediği yönündedir. Ekonomik faktörlerin özellikle ücretin hijyen unsurları içerisinde yer alması, en yoğun eleştirilerin başında gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 1998:117).

Dördüncü eleştiri, farklı sosyo-kültürel ve ekonomik durumlarının göz önünde bulundurulmamasıyla alakalıdır. Bu sebeple hijyen faktörler, az gelişmiş ya da gelişmemiş ülkelerde motive edici bir görev yapmaktadır. Bu bağlamda çift faktör teorisinin refah seviyesi iyi olan çalışan kişilerin motivasyonunu açıkladığı söylenebilir (Ataman, 2001:442). Diğer bir deyişle, ekonomik ve sosyo-kültürel koşula uygun olmayan bir teoridir (Eren, 1993:331).

Bu teoriye yöneltilen başka bir eleştiri ise, kişisel farklılıkların göz önüne alınmamasıdır. Bir etken bir kişi için hijyen olurken, diğer bir kişi için motive edici olabilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar sorumluluğu, başarıyı ve ilerlemeyi tercih etmezlerken, belki bazıları da yakın denetim, iyi belirlenmiş iş kuralları doğrultusunda makul bir ücretten daha fazla doyumsağlayabilir. Yakın denetim bazen de kırııcı olabilir (Büyükgöz, 2008:46).

Bu teoriyekarşıbirok eleştiri olmasına karşın, bu teori motivasyon sürecinin anlaşılması ve çözümlenmesi hususunda bilime önemli ve faydalı katkılarda bulunmuştur. Bunlar;

- Kişileri motive eden faktörleri içsel ve dışsal olarak ayırmış ve aralarında bir önemlilik ayırımı yapmıştır.

- Maslow’un ihtiyaçlar teorisi genişleterek iş hayatına uygulanabilir hale getirmiştir.
- Kişileri motive etmede her zaman maddi etmenlerin yeterli olmayacağını insanın duygusal ve sosyal bir varlık olduğunun üzerinde durup içsel motivasyon faktörlerinin önemine vurgu yapmıştır. Böylece bu teori yöneticilerin çalışanlarına bakış açısını değiştirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996:127).
- Daha nceki uygulamalar da göz ardı edilen işin içeriği faktörüne dikkat çekmiş ve iş zenginleştirme yöntemiyle çalışanların motive olabileceklerine dikkati çekmiştir.

1.1.6.2. Süreç Teorileri

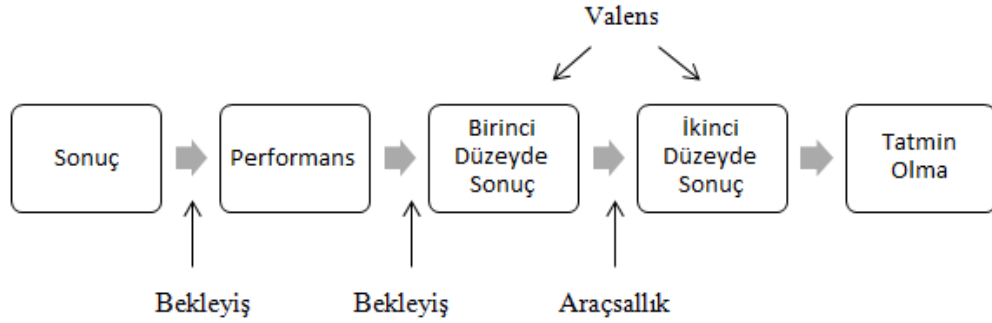
Esas noktası, kişilerin hangi hedefler tarafından ve nasıl motive edildikleriyle ilgili olan motivasyon teorileri süreç teorileri adı altında toplanmıştır. Kapsam teorileri, yalnız kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırma amaçlarken; süreç teorileri, davranışın meydana gelmesinden davranışın son anına kadar olan süreçteki değişmeleri açıklar. Süreç teorileri, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almakta fakat davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermemektedir (Eren, 2004:533).

1.1.6.2.1. Victor H.Vroom’un Beklenti Teorisi

Viktor H. Vroom’un 1964 yılında ortaya çıkardığı teoriye göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Aşağıda gösterilen şekil 1.8.’den de anlaşılacağı üzere; valens ve beklenti kavramıdır. Valens kavramı, hedefe varmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi, başka bir ifade ile kişinin belli bir sonucu seçim yapma derecesini ifade eder. Ancak kişiler sonuçları değişik şekillerde yorumlayabilir. Vroom’un teorisindeki diğer önemli bileşeni “beklenti”dir. Vroom beklentiyi, “belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı ihtimali hakkındaki geçici bir inanç” olarak ifade etmektedir. Beklentiler, onun gücü açısından tanımlanabilir. En st gteki beklenti, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağına dair öznel kesinliği ifade ederken, en düşük (sıfır) gteki beklenti ise bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanmayacağını anlatmaktadır (Vroom, 1964:17).

Beklenti teorisinin temel noktası şu şekilde ifade edilir (Eren, 2008).

1. Kişinin sergileyeceği gayret sonucunda ödüllendirileceğine önemli ölçüde inanmalıdır.
2. Kişi başarı sonucunda elde edeceği ödülleri istemelidir.
3. Kişi kendinden istenen başarıyı yapabileceğini inanmalıdır.

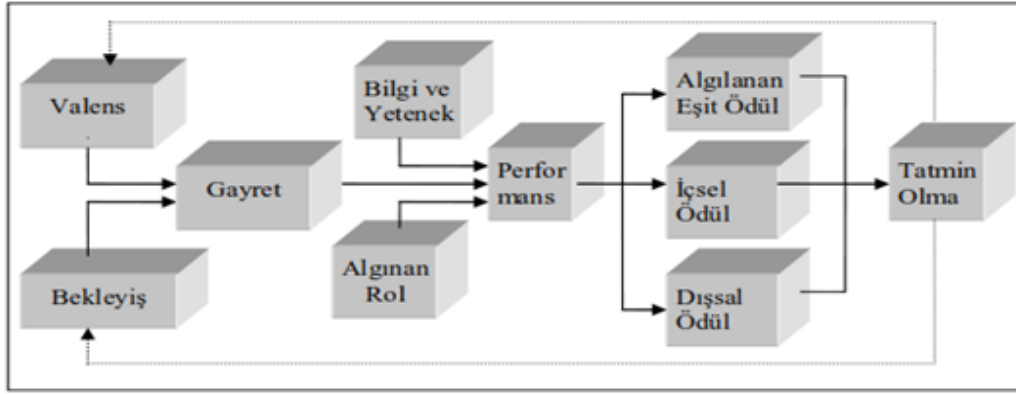


Şekil 1.8.Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.745.

1.1.6.2.2. Lawler-Porter Modeli

Lyman Porter ve Edward Lawler Beklenti Teorisi Modeli; Vroom'un modelini temel alır, fakat birkaç noktaya eklemeler yapmış ve modeli zenginleştirmiştir. Bu model çalışanlarındavranışlarını motive etmede mükâfatlandırmanın değerli olduğunu ifade etmektedir (Alkış; Öztürk, 2009:217)



Şekil 1.9.Lawler-Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.746.

Şekil 1.9.'de gösterildiği gibi, ilk kısım Vroom modelinin aynısıdır. Yani valens ve bekleyiş sayesinde kişinin motive olma seviyesi etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin fazla bir çaba sergilemesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuç bulmaz. Araya iki yeni girdi girmektedir. Bunlardan birincisi kişinin gerekli donanım ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi istenen donanım ve yetenekten yoksunsa, ne kadar çaba sarf ederse etsin performans sergilemeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin sağlık bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar çaba sarf ederse etsin bir hastayı sağlığına kavuşturamayacaktır. İkinci ilave girdi, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak ifade etmelmümkündür. Organizasyon her çalışanından belirli roller istediği gibi, üstler de astlarından belirli istekleri talep etmektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin sergilemesi gereken rol konusunda bir inancı vardır. Ancak bu motivasyon modelinde algılanan rolün anlattığı anlam şudur: Her organizasyon üyesi, işi başarabilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olması gereklidir. Aksi takdirde çeşitli rol çatışmaları (role conflicts) ortaya çıkacak, bu durum da kişinin işi başarmasının önüne geçecektir (Koçel, 2014:747)

1.1.6.2.3. Adams Eşitlik Teorisi

1965 yılında Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, iki değişken arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bunlar girdiler ve çıktılardır. Bir çalışma ortamında girdiler;

geçmişteki iş deneyimlerini, eğitimi ve işteki çaba düzeyini içerir. Sonuçlar veya çıktılar ise; kişinin değişimden elde ettikleridir. Sonuçlar maddi anlamdaki ödemeleri, yan ödemeleri ve kazanılan statüleri kapsamaktadır. Girdinin ya da çıktının değişim ilişkileri değerlendirilirken önemli etken olabilmesi için iki koşulun varlığı gerekmektedir. Öncelikle, bir girdinin ya da sonucun varlığı, taraflardan biri ya da ikisi tarafından kabul görmelidir. Diğer ise, girdi ya da çıktı değişimle ilgili veya değişime faydalı olarak ele alınabilmelidir. Eşitlik teorisi, kişilerin göstermiş olduğu çaba karşısında, aynı çabayı gösteren başka kişilerin sosyal açıdan hakkaniyetli bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine ilişkin bakış açıları ya da algılarına göre motive olacakları ihtimalinedayanır(Şimşek, 2006:98). Adams teorisi, işletmelerde çalışanların işyerinde gösterdiği çaba karşısında hakkaniyetli bir şekilde ödüllendirilmesiesas noktası üzerinedir (Tikici ve Deniz, 1993: 204). Çalışanlar işyerinde eşit işe eşit ödül verilmesini arzu ederler. Bu teori, çalışanların işyerinde yöneticilerden aynı teknik ile karşılaşma isteğinde olduklarını ve bunun motivasyonu etkilediği görüşüne dayanır. Çalışanın çalıştığı işyerinde yaptığı çalışma, emek, özveri, bilgi gibi birikimlerine karşın çalışanlara verilen maaş artışı, terfi, ödül, yetki ve sorumluluk olarak sıralayabiliriz.

Adamsteorisinde ifade ettiği gibi; kişinin kendisinin göstermiş olduğu çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının göstermiş olduğu çabave elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Örneğin; aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:

Kişinin Elde Ettiği Sonuç < Başkalarının Elde Ettiği Sonuç

Kişinin Sarf Ettiği Çaba< Başkalarının SarfEttiği Çaba

Kişinin Elde Ettiği Sonuç > Başkalarının Elde Ettiği Sonuç

Kişinin Sarf Ettiği Çaba> Başkalarının Sarf Ettiği Çaba

Yukarıdaki durumlardaoranlar kişinin algılarına göre değişik değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı seviyede saydığı başkaları ile mukayese etmektedir. Kişinin bu mukayese sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği yok edici davranışı sergilemesi ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2005:653).

Eşitlik teorisi, örgüt kişilerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır. Hissedilen eşitlik durumları, çalışanların işe ilişkin davranışları ile ilgili planlarını ve iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilmektedir. Paranın, çalışanların ölçümleyebildikleri bir ödül türü ve odak noktası olması nedeniyle; eşitlik teorisi, parasal ödüllere ve bu ödüllerin dağıtılış biçimlerine önem vermektedir (Çelik vd., 2005:147-148).

Çalışma ortamında eşitlik varsa çalışanın tatmin düzeyi yükselir buna bağlı olarak da motivasyonu yükselir. Eğer eşitlik olmazsa motivasyon düşük olacaktır. Kişi, bir iş yapıyorsa ve aldığı ödül ile aynı işi yapmış ve ödül almış kişi arasında mukayese yapar. Eğer ödüller eşit ise kişi daha mutlu ve işine daha motive olur. Kişi aynı işi yapıp diğer kişinin ödül bakımından adaletsizlik yaptığını fark eder ise motivasyonu bozulur. Kısacası bu teoriye göre çalışan diğer çalışanlarla aynı işi yapıp nasıl ödüllendirildiğine ve eşitlik ilkesine bakar. Çalışan yöneticinin kendisine yaptığı işin sonucuna bağlı olarak bakış açısını denetlemiş olur. Kendisine hakkaniyetli davranılıp davranılmadığı konusunu bilmek ister. Kontrol halinde olarak gözlemler. Eğer bu durumları değerlendirdiğinde ve gördüğünde herhangi bir eşitsizlik ve adaletsizlik yok ise hoşuna giderek yüksek motivasyon çerçevesinde devam eder. Buna bağlı olarak işyerine daha güvenli ve bağlılık duygusu etrafında çalışacak ve böylelikle verimliliği artar (Tikici ve Deniz, 1993: 205).

1.1.6.2.4. Amaç Teorisi

Bu teori, Edwin Locke tarafından 1968 yılında ortaya atılarak, kişilerin çevresini algılayıp, daha sonra da bu algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirmesidir. Yani kişiler, kendi değer anahtarına göre neyin iyi ya da kötü olduğuna karar verip, buna göre, kişi kendine birtakım amaçlar saptar; ilerideki davranışlarını da artık bu amaçlara göre yöneltir. Bu teori, davranışın temel nedeninin kişilerin bilinçli amaç ve niyetlerinde gizli olduğunu öne sürer. Amaçlar güçlü oldukça daha fazla verim elde edilir. Bu verimi arttırmanın bir diğer koşullarda ilgililere geridönüş sağlanmasıdır (Can vd.,1995: 331).

Edwin Locke, işin başarısını etkileyen motivasyon kaynağını, amaçların özellikleriyle bağlantı kurmuştur. Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şöyle olmalıdır:

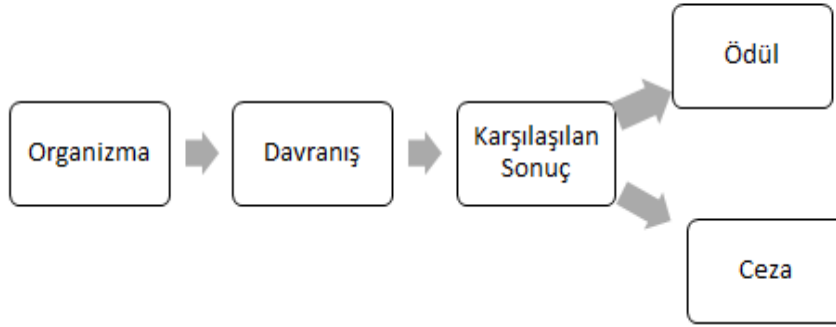
- Amaçlar açık ve anlaşılır olmalı, genel anlatımlı amaçlardan uzak durulmalıdır. Belirsiz amaçlar davranışlardaki istek ve azmi azaltırlar. Örneğin; bir satış elemanı "sen bir ayda 5 tane ürün satmalısın" şeklindeki net bir amaca, "elinden gelenin en iyisini yap" şeklindeki genel bir amaçtan daha fazla motive olmaktadır.
- Yöneticiler, amaçların ne olduğunu söylemektense, amaçların ne olması gerektiğine astlarıyla birlikte karar vermelidirler. Çünkü amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmelidir. Kendi amacını kendi belirleyen kişi, onu sahipleneceğinden motivasyon ve iş başarımı artacaktır.
- Zorluk derecesi yüksek ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla motive edeceğinden amaçlar iddialı olmalıdır. Teori, amaçların zorluk derecesinin, kişinin motivasyon derecesini de belirleyeceğini söyler.
- Sonuçlara dair objektif ve zamanında verilen bilgi, kişi başarılıysa bu başarısını öğrenerek daha istekli işine sarılmasına, başarılı değilse, nedenlerini araştırıp başarıya ulaşmasına yol açmaktadır bu yüzden amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır (Güney, 2001:237).

Amaç teorisi, çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulamalarında yer almaktadır. Yönetim alanında önemli olan bu konu, organizasyonun amaçları ile kişinin belirlediği amaçlar arasındaki uygunluktur. Yöneticinin hedefi, amaç belirlemede astlarında katkısını alarak bu uygunluğu sağlamaktır (Silah, 2005: 71).

1.1.6.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi

Şartlandırma kavramı, disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisidir. İki kısımdan oluşan davranış şartlandırma teorisinin; birincisi klasik koşullanma yani I. Pavlov'un köpeklerle gerçekleştirdiği laboratuvar da yapmış olduğu deney çalışmalarına dayanan koşullanmadır. İkincisi olan edimsel koşullanma ise E. Thorndike'in kediler üzerinde ve B. F. Skinner'in ise fareler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu laboratuvar çalışmalarının sonuçlarına dayanmaktadır. Bu şartlandırmanın temeli, kişinin herhangi bir nedenle bir

davranış sergilemesine dayanır (Koçel,2014:740). Edimsel koşullanmada,davranışlar bazı uyarılar tarafından tetiklenmektedir.



Şekil 1.10. Davranış Şartlandırma Teorisi

Kaynak: Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.741.

Yöneticiler açısından önemi, şekil 1.10.'da anlaşılacağı üzere, eğer kişinin gösterdiği davranış istenilen bir davranışsa bunun yeniden yapılması istenecek,mükâfatlandırma ile tekrarlanması sağlanabilecek, davranış istenmiyorsa cezalandırma ile yeniden yapılması engellenecektir. Yönetici işletme açısından arzulanan ya da arzu edilmeyen davranışları net şekilde belirlemeli, çalışanlara bildirilmeli, mümkün olduğuncamükâfatlandırma yapılmalı, davranışlara bir an önce karşılık verilmelidir. Davranışın üzerinden zaman geçerse, sonucun davranış üzerindeki etkisi azaltacaktır (Aydemir, 2008:1).

1.2. Örgütsel Stres Kavramı

1.2.1. Stresin Tanımı

Günümüzde, stres kelimesininherkes tarafından sıkça kullandığını görmekteyiz. Yaşamımızınher alanda gerek aile gerek çalışma yaşantımızda strese sıkça maruz

kalırız. Çalışma ortamında temel bir sorun oluşturan stres kişileri olumlu etkilememekte ve hayatını zorlaştırmaktadır (Atakan, 2014:5).

Stres kelimesinin kökenine bakıldığında, Latince “estricia”dan geldiği görülmektedir. Bu kavram 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılırken, 18. ve 19. yüzyılda kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi ifadeler için kullanılmıştır. 20. yüzyılda stres: bedensel ve psikolojik hastalıkların nedeni olarak düşünülmüştür.

Stres kavramına baktığımız zaman, yıllarca stresi konu edinen çalışmaların yapıldığı, stres ile ruhsal iyilik arasında güçlü bağlantıların olduğu göze çarpmaktadır. Kanadalı bilim adamı Hans Selye 1956 yılında, stresin kişiler üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla ilk bilimsel çalışmayı gerçekleştirmiştir. Selye’nin gerçekleştirdiği araştırmada strese maruz kalan kişi psikolojik, davranışsal ve fizyolojik çeşitli tepkiler oluşturmaktadır. Bu tepkilere titreme, iştah bozukluğu, kalp atış sayısının artması, fazla terleme, bulantı, ağız kuruluğu, çökkünlük, huzursuzluk, sıkıntı ve çeşitli ağrıları örnek verebiliriz. Bu sebeple kişi elinde bulundurduğu psikolojik ve biyolojik unsurlar ile stres kaynağı olan durumu kontrol etmeye ve aşmaya çabalar. Stres kaynağına ahenk sağlandığıdaysa ilk karşılaşıldığında gösterilen tepkiler ortadan kalkar. Ama stres durumu uzarsa ve bu duruma uyum gösterilemezse tükenme hali meydana gelir, kişi sağlığını ve hatta yaşamını kaybedebilir (Tuğrul, 2000:1). Ayrıca stresi işinin, stres kaynaklarına verdiği duygusal ve fizyolojik tepki olarak ifade edilebilir (Cryer vd, 2003:102)

Kavram, düşünsel, bedensel ve emosyonel baskılar sonucunda meydana gelen bir baskı durumudur. Kişilerde olumsuz etkiler oluşturarak psikolojik veya fiziksel anlamda sorunlar meydana getirir (Tokmak vd., 2011:50).

Stres çeşitlerine bakıldığında;

Akut Stres: Aniden karşılaşılan olay gelmektedir.

Subakut Stres: Belli bir süre içerisinde yaşanan sıkıntının bir parçası ve birbirini tetikleyen bir dizi olumsuz olaylar ve yaşantılar sonucunda görülen süreçtir.

Kronikleşme Sürecinde Stres: Değişik aralıklar ile devamlı stresli olaylar yaşanılması sonucunda görülen süreçtir.

Kronik Stres: Hiç kesintisiz sürekli baskıağır yük altında yaşamak mecburiyetinde kalmak, kronik strese neden olmaktadır.

1.2.2. Örgütsel Stres Kavramı

Stresin, çalışanların iş doyumunu, genel doyumunu ve motivasyonlarını dolaylı ya da direkt etkilediği düşünüldüğü zaman ne kadar önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Nitekim stres ile baş etmek için çeşitli tedbirler ve önlemler almak, örgütlerin maliyetlerinde dolaylı azalmalara sebep olmakta ve çalışanlarının mutlu olmaları sebebiyle de çalışılabilir ortamlar sağlayabilmektedir. Bu kapsamda gerek kamu gerekse özel örgütler için stres ve stres ile baş etme kavramlarının önemi her geçen gün artarak devam etmektedir (Çökük, 2013:11).

Toplumsal gerekliliklerin bir bölümünü karşılamak üzere teşkil edilmiş örgütler, türlü hizmet ve mal üretmek hedefin taşırlar. Örgütlerin bu hedefi gerçekleştirmeleri, uygun özelliklerde çalışanların çalıştırması ile mümkündür. Bir örgütte tüm kaynakları bir araya getiren, işleyen insan gücü yani emektir (Pehlivan Aydın, 2002:17).

Fakat bu insan gücü zaman zaman sıkıntılar yaşayabilir. Nitekim her bir işin ve mesleğin kendine özgü zor yönleri vardır. Bu zorluklar iş hayatında çalışanları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Stresin de kişileri belirli bir seviyeden sonra kötü etkilediği düşünülür ise bu durumun örgütler açısından oldukça maliyetli olacağı açıktır. Öyle meslek grupları vardır ki bu stres zedelenmesinden ötürü “yıpranma” payı adı altında ek ödenekler almaktadır. Stres; örgütler, hatta toplumlar için bu derece maliyetli ve önemli bir olgu haline gelmiştir (Aytürk, 2010:333).

Literatürde çalışanlarda görülen stres, genellikle öznel olarak algılanan stresten kaynaklı kişisel bir deneyim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel stresin tanımı çevresel talep durumunda talebi karşılamak için başarının önemli olduğu algılandığında talep ile karşı tepki yeteneği arasındaki fark olarak açıklanmaktadır. Birçok işyerinde çalışma koşulları potansiyel olarak stresli olmasına rağmen tüm çalışanlar aynı koşullarda stresi aynı algılamazlar (Millson, 2000: 9). Stresi genel olarak bir kişinin değişen ve zorlayan iç ve ya dış etmenlere gösterdiği psikolojik ve biyolojik uyum çabası demek ile sadece tekil olarak insanlar üzerine kısıtlamak yeterli olmamaktadır. Kişilerin oluşturduğu toplumlar, örgütler de stresten aynı derecede ve hatta daha fazla etkilenmektedir. Dolayısıyla stres kişiyi etkilemekle beraber o kişinin içinde bulunduğu örgütü, toplumu

da etkilemektedir. Kısacası kişileri toplumdan bağımsız düşünmek, değerlendirmek mümkün değildir. Durkheim (1933) bir toplulukta oluşan duygusal yükselmelerin o topluluğun his yoğunluğunu artırdığını aynı zamanda birlikteliği güçlendirebildiğini ifade etmiştir. Örneğin; televizyonda felaket haberlerini izleyen kişiler harekete geçmekte, yardıma koşmakta dolaylı ya da direkt yardım edebilme yollarını aramaktadırlar. Özetlersek bireysel ve toplumsal duyguları yükseltmek stresi oluşturmak yarar da sağlayabilmektedir (Çökük, 2013:11).

Örgütsel stres; Amerikan Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Enstitüsüne göre (NIOSH, 1999) çalışan kişilerin, kurumun ihtiyaçlarına karşılık verememesi ve yeteneklerini aşması durumunda psikolojik ve fiziksel olarak yanıt verememesi olarak açıklanmaktadır. Çağımızın modern dünyasında her bir çalışan, işlerini icra ederken bir yerde bir şekilde mutlaka stresle karşılaşmak durumundadır. Bu da stres fenomenini tüm çalışan kişilerin karşılaştığı, kaçınılamaz evrensel bir olgu haline getirmektedir. Tüm örgütlerdeki çalışanlar, iş doyumlarını etkileyen bir çeşit stres etkeniyle karşılaşmaktadırlar (Çökük, 2013:11).

1.2.3. Stresin Belirtileri

İlk olayla karşılaşmada stres nedeniyle kişilerde farklı değişimler ortaya çıkabilir. Stresin negatif etkilerini sezmek ve engelleyici tedbirler almak muhtemeldir. Kişiye göre stresin oluşturduğu etkiler ise farklılıklar gösterir. Bu nedenle her kişinin kendine ait stres belirteçleri vardır. Kişi yaşadıkları stresli olay konusunda duyarlılık kazanmıştır. Sebepsizce sinirlenip, öfkelenebilir. Uyku sorunları, yorgunluk, vücudun çeşitli yerlerinde ağrı ve benzeri birçok örnek verebileceğimiz belirtiler stresin yaşandığını gösterir ve stresi kontrol altına alabilmek için hemen harekete geçilmesini gerektirmektedir (Sarp, 2000:133).

Yukarda saydığımız belirtiler; davranışsal, fizyolojik ve psikolojik diye üç başlık altında gruplandırılmıştır.

- Davranışsal belirtiler: yeme isteğinde değişim, sakarlık, iletişim kurma da azalma, içe kapanma, konuşma aksaklıkları, alkol-sigara-uyuşturucu madde kullanımı olarak sayılabilir. Meydana çıkan bu belirtiler kişinin motivasyonunu negatif etki edebilir. Kendisiyle, çevresiyle ve işiyle olan ilişkilerini etkiler.

- Fizyolojik belirtiler: kalp atım hızının artması, ateş basması, baş ağrısı, çarpıntı, baş dönmesi, yüksek tansiyon, yorgunluk, deri hastalıkları, diyabet, saç dökülmesi, migren vb.
- Psikolojik belirtiler: uykudayaşanan düzensizlikler, kaygı, dikkat ve odaklanmada zorluk, hatırlama problemleri, asabiyet, terleme, alerji, nefes darlığı vb. (Sökmen, 2005:5).

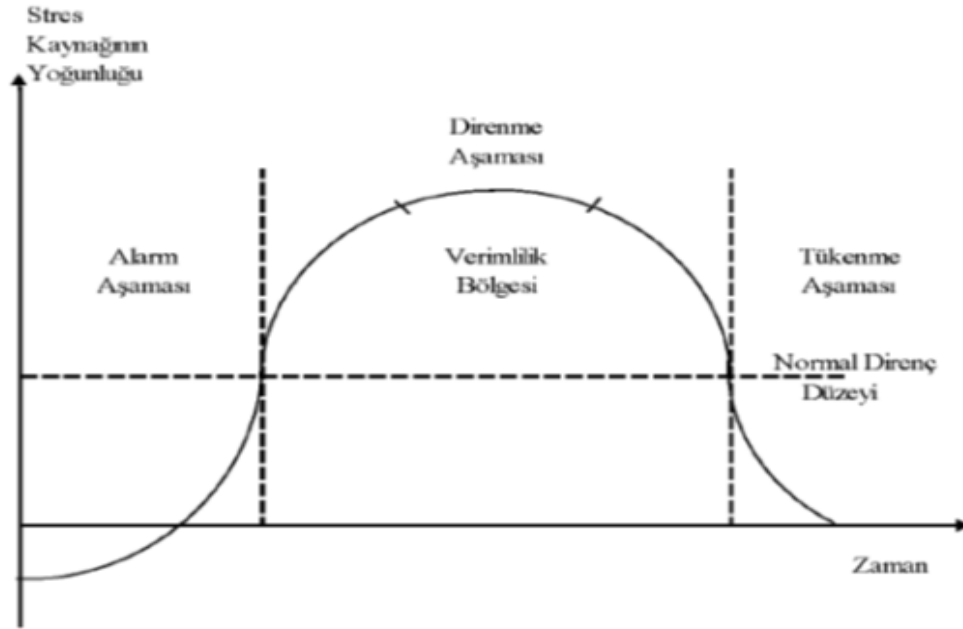
Stres kişinin yaşamını fiziksel, ruhsal ve davranışsal olarak üç yönden etkileyerek sorunlar oluşturmaktadır. Fakat stresle alakalı bu belirtilerin kişilerdeki etkileri farklılık gösterir. İster çalışma ister de sosyal hayatının düzenini etkileyen bu durum kişinin motivasyonunu azaltmaktadır. Gerek çevresi ile gerekse kendisiyle olan ilişkilerinde istenmeyen olumsuzluklar oluşturarak kişinin hayatında problemler meydana getirir (Sökmen, 2005:5).

1.2.4. Stresin Aşamaları

Stres kişinin karşılaştığı olumlu ya da olumsuz olaylarla karşılaştığında gösterdiği reaksiyonlardan oluşur. Strese maruz kalan kişide çeşitli değişimler meydana gelir. Bu değişimleri meydana getiren olay ise stresin aşamalarıdır. Stresin aşamaları konusunda ilk bilimsel araştırmayı gerçekleştiren Selve'ye göre, stresin kendini göstermesi üç değişik aşamada oluşmaktadır. Kişi stres ile karşılaştığında değişiklikler birer tehdit unsuru olarak nitelendirilir sonrada kişinin beyinde strese karşı biyolojik aktivatörlerin salınmasına neden olur. Bu fizyolojik değişim “Genel Uyum Sendromu” şeklinde isimlendirilip şekil 1.11.’de belirtildiği gibi alarm, direnç ve tükenme aşamalarından meydana gelir (Aşık, 2005:3).

- Alarm Aşaması: Kişinin stres olayı ile karşı karşıya geldiğinde strese karşı salgıladığı biyolojik aktivatörlerin etkisiyle gerginlik, tansiyonunun yükselmesi, aşırı terleme gibi belirtilerin meydana geldiği aşamadır.
- Direnç Aşaması: Kişi stres olayı yaşadığı sorunu çözüme kavuşturduğunda organizma alarm döneminde vücuda verdiği zararları düzeltir ve vücudun gösterdiği tepkiler geri çekilir.
- Tükenme Aşaması: Stres kaynağı olan durum çok ciddi ise ve devamlılığı önüne geçilmezse kişi tükenme aşamasına gelecektir. Tekrardan bu aşamasında alarm

aşamasının belirtileri gözlemlenir ve yaşanan bu süre içerisinde ruhsal bitkinlik, çöküntü ve gerilim görülür (Aşık, 2005:3).



Şekil 1.11. Stresin Aşamaları

Kaynak: Ataman, Göksel (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.491.

1.2.5. Stres Kaynakları

1.2.5.1. Örgütsel Stres Kaynakları

Kişinin kendi hayatı tek başına stres etkeni değildir. Her ne kadar stresin ana kaynağı kişinin kendisi olsa dahi iş ve çevre ile ilgili stres etkenleri de önemlidir. İş hayatı çalışanlara sosyal güvenlik, maaş, belli bir amaç gibi bir takım sosyal faydalar getirirken iş sebepli oluşan stres gibi sağlıkta bazı olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Küresel büyüklükteki krizler, iş kayıpları, ekonomik durgunluklar ve benzeri olumsuzluklar kaçınılmazdır (Çökük, 2013:27).

Hızla değişen dünya, artan rekabet ortamı, teknoloji, hızla kıtlaşan kaynaklar ve hızlı değişim gibi etkenler önemli örgütsel stres kaynaklarıdır. Çalışma alanlarında herkesin ortak olarak belirttiği stres faktörleri; maaş eşitsizlikleri, rol belirsizlikleri, iletişimsizlik, çatışma, başarısızlık korkusu, aşırı iş yükü veya çok az iş, zaman baskısı, ast-üst ilişkileri ve net ortaya konmayan beklentiler olarak sayılabilir (Kıral, 2012:97).

Ertekin (1994), yönetim ve çalışma yaşamında strese neden olan yönetsel, görevsel, sosyal, siyasal, bireysel ve ekonomik bir takım etmenler ve sebeplerden bahsetmektedir. Ülkemiz açısından örgütsel stres kaynakları değerlendirildiği zaman çalışanları olumsuz yönde etkileyen bazı faktörler, etkileme düzeylerine göre aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Aytürk, 2010:334):

- Ekonomik sıkıntılar,
- Siyasal baskılar,
- Çalışanlar arasındaki kayırmacılık ve ayrımcılık,
- Yönetimde keyfi uygulamalar ve çifte standart,
- Kişisel ve görevsel doyuma ulaşamama,
- Örgüt içi ahenksizlik,
- Çalışanların görevleri için gerekli önemi vermemesi,
- Öneriye ve eleştiriyi kabullenmeme,
- Üstlerle sürtüşmeler, çatışmalar ve anlaşmamaları,
- Yönetimsel yetersizlikler,
- Yönetimsel hatalar ve hatalı uygulamalar,
- İnisiyatif ve mevcut yetkileri kullanamama; yetki eksikliği,
- Önerilerin göz önüne alınmaması,
- Üstlerin astlara örnek duruş sergileyememesi,
- Yeterince ödüllendirilmeme,
- Üstlerin altında çalışanlara değer ve önem vermemesi,
- Üstlerin çalışanlarda eksiklerini araması,
- İş yükünün, iş yoğunluğunun fazlalığı ve ağırlığı,
- Kadro yetersizliği,
- İşini kaybetme korkusu,
- Cezalandırıcı ve aşırı baskıcı disiplin uygulamaları,
- Sıkı denetim uygulaması,
- İdari ve teknik kadrolar arasında ayrımcı ve farklı uygulamalar,
- Hiyerarşiye uyulmaması,
- Üstlerin teknik konulara ve ayrıntılara karışması,
- Başarılı olmanın ve çok çalışmanın karşılığını alamama,

- Çalışanlar ile boş oturanların aynı haklardan faydalanması, aynı ücreti alması ve bunların bir arada olması,
- Örgütlenmedeki yapısal bozukluklar,
- Sorumluluğun çok, yetkinin az olması,
- Arazide/Sahada sık sık yapılan dış görevler sebebiyle aile yaşamının bozulması,
- İşin öz niteliğinden çok şekline önem verilmesi,
- Eğitim yetersizliği; tecrübe ve bilgi noksanlığı,
- Yetki ve görev dağılımındaki dengesizlikler,
- İş yaşamı, özel ve sosyal yaşamdaki sorunlar,
- Rüşvet, zimmet, yolsuzluk, hırsızlık ve görevi kötüye kullanmak gibi istenmeyen yönetsel sorunlar,
- Görev anlayışının kişilere göre farklı oluşu,
- Olumsuz medya yayınları,
- Birim ya da kurum değişikliği,
- Lojistik destek hizmetlerinin yetersiz kalması; gelişmiş teknolojik yeniliklerden yararlanamama; bozuk, eski, kötü makine ve malzemeler ile çalışma,
- Üstlerle astlar arasındaki iletişimsizlik,
- Fazla toplantı yapılması,
- Aşırı yüksek ümit ve beklentiler.

Yukarıda belirtildiği gibi, çalışanları pek çok bakımdan olumsuz olarak etkileyen çeşitli faktörleri içinde bulunduran örgütsel stres kaynakları vardır. Bu kaynakların tespit edilmesi ve çalışanların genel sağlık seviyelerini etkilemesini engellemek adına çalışmalar yapılması önemlidir.

1.2.5.1.1. İş Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Geleneksel kamu kuruluşları yurttaş beklentilerini yeteri kadar karşılayamamaktadır. Küreselleşme, iletişim, gelişen teknoloji ve bilgi toplumunu ortaya çıkarmış ve mevcut sistemle toplumda yeni gelişmelere uyum sorunları yaşanmaktadır. Bu durumda örgütler yeni bir rol edinmeli ve yeni sorumluluklar üstlenmelidirler. Bu anlamda kamu örgütlerinin de yapı olarak ve süreç açısından yönetim kültürü bağlamında çevresel gelişmelere uyum sağlanmaları gerekmektedir.

Yeni kamu yönetiminde idare, vatandaş, politik ve hukuki otoriteler, özel sektör aktör ve sivil toplum kuruluşları olabilmektedir. Bu hızlı değişimin elbette iyi biçimde ele alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. Değişimin iyi yönetilememesi durumunda birçok sorunla karşılaşılabilir. Değişimin iyi yönetilmesi durumunda örgütlerde etkililik, performans ve verimlilik artacaktır. Bir örgütün sosyal, ekonomik, kültürel, ekolojik sorunlarının çözümlenebilmesi ancak başarılı bir değişim yönetimine bağlıdır (Usta, 2012: 419-429).

GELENEKSEL TIP ORGUT (1980'Lİ YILLAR)	YENİ TIP ORGUT (2000'Lİ YILLAR)
HİYERARŞİK VE ÇOK KATMANLI YAPI	DAHA YATAY YAPILAR
SADECE KENDİ BÖLÜMÜNDE İLETİŞİME KAPALI GRUPLAR	ÇAPRAZ FONKSİYONLU VE İLETİŞİM HALİNDE ÇALIŞAN EKİPLER
EMİR-KOMUTA-KONTROL YÖNETİM BİÇİMİ	PAYLAŞILAN LİDERLİK
ORGUT İÇİ NET SINIRLAR	ORGUT İÇİ SINIRSIZLIK
KADROLU PERSONEL ÇOKLUĞU	OUTSOURCING-SÖZLEŞMELİ PERSONEL

Şekil 1.12. Geleneksel ve Yeni Tip Örgüt Modeli Karşılaştırması

Kaynak: Çökük, Barış (2013). Örgütsel Stresin Çalışanların İş Doyum Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, s.33.

Yukarıdaki Şekil 1.12.'de gösterildiği gibi, 1980'li yıllarındaki geleneksel tip örgüt yapısıyla 2000'li yıllarındaki modern örgüt yapısı karşılaştırılmıştır. Bu iki örgütün yapısı arasındaki farklılaşma, hedeflerine ulaşmak adına yeniden yapılanma sürecinde, örgütler için değişime ayak uydurmak durumunda oldukları için meydana gelmiştir. Ayrıca yönetimlerin almaları gereken bazı kararları, çalışanların anlaması her zaman mümkün olamaz. Peki, bu oluşan değişim kişileri nasıl etkiler? Son zamanlarda çıkan yeni tip örgüt kavramı ve bu kavram içerisinde yapısal bazı belirsizliklerin olması ve yaşanan güvensizlikler, örgütlerin daha esnek yapılar haline gelmelerine sebep olmuştur. Bazı çalışanlar bu değişim sürecini olumlu, motive edici bulurken, diğerleri bu durumu olumsuz stres kaynağı görerek aşırı stres göstermektedirler. Yeni tip

örgütlerde tam zamanlı çalışanlar için muhtemel stres yapıcılar aşağıda belirtilmiştir. Bunlar (Çökük, 2013:34):

- Aşırı iş yükü, sosyal zaman olmaması,
- Belirsiz ve muğlak amaçlar, süreçler ve öncelikler,
- Çalışanların yorulduğu zamanlarda anlık yaratıcı beceriler gerektiren ve karmaşık hale gelen görevler,
- Tekdüzelik, monotonluk,
- Belli sürede işi bitirme zorunluluğu, zaman darlığı
- Tayin, ödül, terfi ve ücret dengesizliği,
- Yetersiz bilgi ile çok fazla karar almak zorunda bırakılmak,
- Ciddi sonuçları doğurabilecek kararları alırken hata yapma olasılığı,
- Stresli kişiler ile birlikte aynı ortam içerisinde çalışmak,
- Farklı kültürlerden farklı formasyonlarda çalışmak,
- Görevin kendi yapısı,
- Yöneticiler,
- Teknik donanım ve malzemeler,
- Çalışma düzeni,
- İş arkadaşları,
- Şirket birleşmeleri,
- Üretim süreçleri,
- Dış kaynaklı işçi alımları (Outsourcing)
- İşten çıkarmalar,
- Örgütler arası görev yeri değişikliklerinin sıklığı, yeni tip örgüt çalışanlarının, en fazla stres kaynağı olarak gördükleri unsurlar olarak ifade edilmektedir.

1.2.5.1.2. Örgütsel Yapı ve Yönetim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Çalışanlara stresi minimum seviyeye indirilmiş bir çalışma ortamının oluşturulması örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artması, hem de çalışanlarda iş tatminin sağlanmasına neden olacaktır (Tutar, 2000:253). İşle ilgili stres kaynakları arasında örgütün yapısından kaynaklanan bazı faktörler önemli etkiler yaratır. Sistematik, düzenli işleyen örgüt yapısı bütün çalışanların arzu ettiği bir yapıdır. İstenen bu

sistematik işleyişi ve örgüt yapısını etkileyen ve devam eden çalışma şeklini değiştiren her bir faktör stres kaynağı olabilir. Örgütsel yapı, örgütün içinde meydana gelen büyük değişimlerin ve yeniliklerin ortaya çıkardığı çalışanların yaşadığı rol belirsizlikleri ve rol çatışması, çalışanların iş doyumlarını ve performansını etkileyen stres etmenleridir. Gökgöz (2013) tarafından Edirne ve Kırklareli İllerindeki üniversitelerde çalışan öğretim elemanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların en fazla örgütsel yapı ve yönetim yapısından dolayı stres yaşadığını tespit etmişlerdir. Küresel rekabetten kaynaklanan bazı gelişmelerden sebep oluşan büyük şirket birleşmeleri ve örgütün yenisektörlere girmesi de etkili stres kaynaklarındandır. Bunlara ek olarak, örgüt çalışanlarının alınan kararlara katılımlarının düşük olması, örgüt içi iletişimin ve etkileşimin olmayışı ve yönetimin uyguladığı performans değerlendirme ve terfi uygulamaları da oldukça önemli stres kaynakları oldukları söylenebilir (Çökük, 2013:35). Ayrıca yönetici, çalışanın becerisi ile işin karmaşıklığı uygun değilse ya da çalışan çok fazla veya çok az iş üretebiliyorsa bunun doğal sonucu olarak stres meydana gelecektir (Higgins, 1986: 91).

1.2.5.1.3. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynaklarından bir diğeri ise iş ortamının fiziksel koşullarıdır. Bu alanda çalışma yapan ilk bilim insanları genellikle stres kaynaklarından çoğunun, iş yerinin fiziksel koşullarıyla, çalışanların üretkenlik seviyelerinde etkisinin olup olmadığı hususu üzerinde durmuşlardır. Yapılan bu ilk araştırmalarda duygusal faktörlerle sosyal faktörler ile performansla sağlık arasındaki anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Çökük, 2013:35).

Elton Mayo'nun yaptığı "Hawthorne Çalışmaları" neticesinde, örgüt içi fiziksel stres kaynaklarına karşı çalışanların yaklaşımlarının ve öznel tepkilerinin oldukça önemli olduğu ve verimliliklerini etkilediği tespit edilmiştir. O zamandan günümüze kadar örgüt içi kötü çevresel ve fiziksel koşulların iş yeri için muhtemel bir stres kaynağı olarak değerlendirilmesi gerekliliği görüşü değerini kaybetmemiştir. Piotrkowski ve arkadaşlarının (1992), Amerikan Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Kurumu (NIOSH)'nda, özel ve kamu sektörlerinden oluşan 625 katılımcının yer aldığı kapsamlı bir çalışmanın sonucunda; aşırı iş yükünün, kötü örgütsel iklimin, kötü fiziksel koşulların ve çalışanlar arası gerginliklerin büyük bir stres kaynağı oluşturduğu

neticesine varılmıştır (Çökük, 2013:35). Ross ve Atlmair'in yaptığı çalışmalara göre, fiziksel çalışma koşulları çalışan stresine neden olmaktadır (Ross and Altmair, 1994:57). Öğretim elemanları üzerinde, Gökğöz (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların en fazla örgüt içi fiziksel koşullardan kaynaklanan sebeplerden dolayı strese maruz kaldığını tespit etmişlerdir.

1.2.5.1.4. Genel Çevresel Kaynaklar

Kişi üzerinde genel çevre faktörler belirsizlikler sebep olarak yaşamdan zevk almasını negatif yönde etkilemekte, davranışlarındaki tutarsızlığa neden olmaktadır. Strese neden olan bu genel çevre faktörler (Eren, 2008:298);

- Dünya ve ülke ekonomisinin gidişi
- Çalışan kentin ulaşım ve çevresel sorunları
- Politik hayatın belirsizlikleri
- Teknolojik değişmelerin alışkanlıkları ve yaşam tarzını değiştirmesi
- Kültürel ve sosyal değişmelerin hızlanması
- Kuşaklar arası farklılıkların artmasıdır.

Herhangi bir ülkedeki siyasi sıkıntılar, çalışanların ve girişimcilerin yarının ne gibi riskler getireceği düşüncesi nedeniyle stres yaşamalarına sebep olmaktadır. Bununla birlikte ülkedeki yatırımların sayısı düşmekte, istihdam oranları da azalmaktadır. Türkmen (2015), sağlık sektörü üzerinde uyguladığı çalışmada genel çevresel faktörlerin çalışanlar üzerinde örgütsel stres neden olduğunu tespit etmiştir. Globalleşmeyle birlikte hızla devam eden teknolojik değişme süreci yaşanmaktadır. İşletme sahipleri bu değişime alışmazsa ve teknolojiyi takip edemezse diğer işletmeler ile rekabet şanslarını yitirirler, müşteri sayılarında kayıp yaşarlar ve işletmenin üretim kapasitesi azalır. Çalışanlar, değişen teknolojiye uyum sağlamazsa, işletmenin kapanması ve işsiz kalma stresini yaşarlar (Türkmen, 2015:17).

1.2.5.2. Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynakları genellikle insanların kişilik yapısını ortaya koyan huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri ile ilgilidir. Örneğin, kişinin otokratik yapılı olması, erkek ya da kadın olması, duygusal olarak dışa ya da içe kapanık bir yapı göstermesi, duygusal açıdan kolay kırılır olması, istenmeyen olaylar karşısındaki direnci

düşük olması, ilişkiler bakımından yardımsever olması veya rekabetçi davranış sergilemesi ve genel olarak başarı ihtiyacı bireysel stres kaynağı olabilmektedir.Öcal (2014) tarafından hemşireler ve Gökgez (2013) tarafından öğretim elemanları üzerinde yaptıkları çalışmalarda çalışanların kişilik yapıları ve kişilik yapılarını yorumlamadan kaynaklanan stres vericilere sahip olmaları sebebiyle örgütsel strese maruz kaldıklarını tespit etmiştir.

1.2.6. Stresin Sonuçları

1.2.6.1. Örgütsel Stresin Sonuçları

İş yerindeki çatışma, zaman baskısı, işten beklentilerin elde edilememesi, iş ortamı ile işin devamlılığına ilişkin belirsizlik ve iş doyumsuzluğu iş stresine neden olmaktadır. Bu nedenle, iş stresi, sağlık sorunları ve işgücü kaybına, bunlara bağlı olarak da sağlık harcamaları artmakta ve maddi kayıplar yaşanmaktadır (Türkmen, 2015:21).

1.2.6.1.1. İş kazaları

Literatürde iş kazası için çeşitli tanımlar mevcuttur. Genel anlamda ehliyetsizlik, dikkat eksikliği, ihmal, bilgi azlığı ve gerekli tedbirleri almama gibi sebeplerle istenilmeyen ve aniden oluşan, etrafına ve insanlar zarar veren olaydır (Şimşek ve Öge, 2012:269). İş kazaları, teknik, beşeri ve çevresel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Beşeri sebepler ile meydana gelen iş kazalarının genellikle nedeni strestir. Ortaya çıkan strese bağlı olarak çalışanlar kaza yapmaya meyilli hale gelirler. Hatalı davranış, çabuk tepki, sinirlilik ve korku, tehlikeyi sezeme, hızı ya da mesafeyi yanlış değerlendirme, aniden heyecanlanma, dikkati sürdürmemesi, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, yavaş reaksiyonlar tecrübesizlik ve çabuk yorulma gibi sebepler, çalışanların kaza ile karşılaşma olasılıklarını arttıran psikolojik ve fizyolojik faktörlerden birkaçıdır. Çalışanlardaki kaza ile karşılaşma eğilimiyle işyerinin olumsuz çalışma koşullarının ve işin teknik yapısından kaynaklı kaza meydana gelme olasılığı bir araya geldiğinde beşeri kaynaklı iş kazalarının oluşma olasılığı daha da çoğalmaktadır (Türkmen, 2015:22).

1.2.6.1.2. Personel Devri

Bir işletmede çalışanların, işten atılma, ölüm, emeklilik ve işi bırakma gibi sebeplerle işten ayrılmaları personel devri olarak ifade edilmektedir. İşletmede çalışanlara karşı davranış ve tutumlarının kötü olması, rol belirsizliği, çalışanların yetenekleriyle ilgili alanda kullanılmadığına olan inancı, çalışma koşullarının iyi olmaması ve artan iş stresipersonel devir hızında artışa sebep olan unsurlar arasında yer almaktadır (Türkmen, 2015:22). Yenihan, Öner ve Çiftyıldız (2014) tarafından otomotiv sektörü üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel stres ile işten ayrılma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Personel devrindeki artış, iş kazalarının ve personel giderlerinin artmasına, zaman kaybına, eğitim ve oryantasyon giderlerinin artmasına, ekonomik açıdan kayıplara, sık sık işten ayrılma veya atılma, görevine devam eden çalışanlarda morallerinde bozulma yaratmasına, ortamlarındaki uyumun bozulmasına bu da çalışanlar üzerinde strese sebep olmaktadır (Mucuk, 1996:34).

1.2.6.1.3. Performans Düşüklüğü

Kişinin verimlilik, etkinlik seviyesi ve performansı üzerinde pozitif ya da negatif etkiler göstermesinin nedeni strestir. Kişinin, örgütte yaşadığı stresten dolayı fiziksel ya da psikolojik anlamda yaşayacağı bir rahatsızlık, iş yapma gücünü olumsuz yönde etkileyecek, işlerin yavaşlamasına sebebiyet verecektir. Verimliliğin ve etkinliğin, örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından önemi düşünüldüğünde, performans düşüklüğü işletmeler için büyük bir sorun teşkil etmektedir (Paşa ve Kaymaz, 2013:115). Gürün (2009) tarafından polis memurları üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel stresin çalışanın performansının düşmesine neden olduğunu tespit etmiştir. Fazla stres, genel olarak zihinsel yetenek gerektiren, karar verme gibi beceri isteyen görevlerde dikkatin zayıflamasına sebep olarak yanlış ve kaza yapma olasılığını yükseltebilmektedir. Belirli bir seviyeye kadar stres, motive edici olabilirken, bir aşamadan sonra (kırılma noktası) etkinlik ve performans da azalmalara sebep olmaktadır (Akgündüz, 2006:22).

1.2.6.1.4. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışanların yasalarda belirtilen yıllık izinleri ve resmi tatiller dışında, ailevi ya da özel sebepler, hastalık gibi mazeret belirterek iş yerinde olması gereken saatlerde iş yerinde bulunmaması olarak anlatılmaktadır. İşletmelerde sık sık görülen diğer durum ise, çalışanların ruhsal bozukluk bahanesiyle, rahatsızlık ya da başka kişisel nedenlerle istirahat izni almaları, işe geç gelmeleridir (Türk, 2007:98).

1.2.6.1.5. Yabancılaşma

Çalışanların iş yerinde beklentilerinin istedikleri düzeyde karşılanmadığı düşüncesiyle çalıştığı örgüte ya da kuruma karşı sergilediği duygusal tepkiyi yabancılaşma olarak tanımlanabilir. Yabancılaşma, moral eksikliği, iş doyumsuzluğu ya da toplumsal ahenksizlik gibi sebeplerle ortaya çıkabilmektedir (Sökmen, 2005:8).

İş yerindeki otoriter yöneticilerin olduğu bir iş ortamında ya da monoton işlerde çalışanlar, yaptığı işe odaklanamayarak, bu ortamdan kurtulmak için çalışırken başka şeyler düşünürler ve kendilerini iş ortamından izole ederler (Eroğlu, 2007:23). Örgütsel stresin çalışanın performansının düşmesine neden olduğunu Gürün (2009) tarafından polis memurları üzerinde yapmış olduğu çalışmada tespit edilmiştir.

1.2.6.2. Stresin Bireysel Sonuçları

1.2.6.2.1. Davranışsal Sonuçlar

Stresten kurtulmak amacıyla, genelde kişiler alkollü ve tütünlü içecekler tüketir, ya da uyarıcı maddelere yönelirler. Bu yöntemler kişilerin umutsuzluk düzeylerini az da olsa azaltan fizyolojik ya da psikolojik açıdan ilk akla gelen çözüm yolu olarak görülmektedir. Aslında bu da bağımlılığı artıran temel sebeplerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağımlı hale gelmesi durumunda tedavi veya diğer sağlık müdahalelerinin çaresiz kalmalarına neden olabilir. Stres seviyesi yüksek olan kişilerde şu davranışsal özellikler daha fazla gözlenir; telaşlanma oranının fazla olması, umutsuzluk görüntüsünün fazla olması, alınacak veya alınan kararlarda kendisinin yer bulamaması, sabırlı olamama, duygusal düşünme ve davranma, çoğunlukla olumsuz eleştiri yapma, yapıcı önerilerde bulunamama, inisiyatif almakta güçlük çekmesi, kısa çalışma süresine bile zor dayanabilme, empati de bulunamama, unutkanlık hastalığı

içerisinde bulunma gibi belirtiler sayabilir (Özcan, 2008: 50-51, Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:151).

1.2.6.2.2. Fizyolojik Sonuçlar

Günümüzde çoğu hastalığın veya rahatsızlığın temel sebeplerinden birisi stres olduğu bilinmektedir. Stres ile ilişkili bu hastalık veya rahatsızlıkları şu şekilde sayabiliriz; dolaşım sistemi, solunum sistemi, sindirim sistemi ve üreme sistemi rahatsızlıkları, iç salgı bezleri hastalıkları, vücudun deri bölgelerinde meydana gelen olumsuz değişimler ve hastalıklar, vücudun hareketindeki veya hareketini etkileyen eklemlerdeki rahatsızlıklar ve migren. Bu hastalık veya rahatsızlıklardan daha çok karşılaşılan sorunlar kalp ile ilgili, yüksek tansiyon, migren ve kanserin her türüsüdür. Çok fazla stres yaşandığında heyecan, ümitsizliğe düşme, kalbin hızlı çarpmaya başlaması, vücutta kasılma yaşanması ve kalp krizi yaşanması ihtimalini güçlendirir. Stres vücutta sebep olduğu tahribat sonucu, vücudun çeşitli ve hassas yerlerinde yara oluşmasına, hücrelerin zarar görmesine yol açtığından nihai olarak kanserin oluşmasına sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:151).

1.2.6.2.3. Psikolojik Sonuçlar

Kişiler stres durumlarında kişiliklerinde bir değişme ortaya çıkar ve psikolojik açıdan çok etkilenirler. Stres, kişinin psikolojisini zorlamakta ve baskı altına almaktadır. Kişilerin başa çıkamadığı stresin biriken ve yoğunlaşan etkileri, kişisel bütünlüğünü tehdit eden etkenlere zihinsel düzeyde yeterli derecede tepki veremediğinde, davranış düzeyinde bazı değişiklikler görülmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:376). Kişinin iç sıkıntıları; kaygı, özgüven eksikliği gibi, kötü çalışma şartları, gelecek kaygısı ve kişisel çatışmalar gibi etmenler bedensel ve duygusal dengelerini negatif yönde etkilemektedir (Tutar, 2000:261).

1.2.7. Stresle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

1.2.7.1. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İşyerindeki fiziki faktörler aydınlatma, gürültü, renk düzeni ve temizlik gibi durumlar stres oluşturan unsurlar arasındadır.

Gürültülü işyerlerinde çalışacak kişilerin işe alınmadan önce sağlık kontrollerinin yapılması, gürültünü ile rahatsızlığı artacak; kulak ve sinir sistemi hastalığı veya hipertansiyonu olanlar bu tür işlere alınmamaları sağlanmalıdır. Bununla beraber gürültünün negatif etkilerini ve gürültüyü azaltmaya amaçlayan, iş yeri ortamında kulak tıkaçlarının ve kulak koruyucularının kullanılması, duvarların ve benzeri yerlerin örülmesi, gürültü kaynaklarının arasına kauçuk levhalar ya da kalın keçeler konularak titreşimin sınırlandırılmalıdır. Bu ortamlarda çalışanların düzenli olarak genel sağlık muayenesi yapılmalı, rahatsız olanlar tedavi edilmeli veya uygun bir biçimde işine son verilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:241).

Çalışanların aşırı dumanlı, çok soğuk, çok sıcak veya yeterli havalandırılma yapılmamış ortamlarda iş verimi düşeceğinden, serin, sakın, ahenkli şekilde renklendirilmiş, iyi planlanmış bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Doğal güneş ışığına uygun, renk düzeni ve aydınlatma tekniklerden faydalanılmalıdır. İyi bir aydınlatma, hem çalışanın psikolojisindeki negatif etkileri azaltmakta, hem de göz sinirleri üzerinde oluşabilecek rahatsızlıkları önüne geçilebilir (Türkmen, 2015: 24).

1.2.7.2. Sosyal Destek Sistemleri

Çalışanlara sağlanan sosyal destek arttıkça onların da streslerden etkilenme düzeyi azalır. Çalışma ortamı içinde destekleyici gruplar yaratma, yemek, hediye çekilişleri, piknik, gezi turları vb. sosyal organizasyonlar düzenlenmesi, yöneticilere yönelik eğitimler düzenleyerek çalışanlara anlayışlı ve destek olmalarını sağlanması, çalışanlara karşı vücut dengesini korumaya yardımcı tekniklere veya kötü alışkanlıklarından vazgeçmeye ilişkin eğitimlerin düzenlenmesi gibi uygulamalar ile iş ortamındaki sosyal destek sistemleri güçlendirilebilir (Türkmen, 2015: 24). Ayrıca Tutar'a göre, normalden fazla sosyal destek alan çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen diğer çalışanlara kıyasla az strese yaşadıkları yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Tutar, 2000:289)

1.2.7.3. Profesyonel Danışmanlık

Profesyonel danışmanlık, işletmelerde çalışanlarda stresi azaltmaya yönelik eğitimler aracılığı ile gerçekleştirilmektedir (Türkmen, 2015: 24).

1.2.7.4. Çalışanlara Yardım Programı

Psikologlar tarafından geliştirilmiş olan çalışanlara yardım programı, çalışanların çalışma alanında karşılaşılan zorluklara göğüs gerebilmelerini, streslerini azaltmak ve daha düzenli bir şekilde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır.

Çalışanlara yardım programları çeşitli yöntem ve bölümleri kapsar. Bunlar gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme yöntemleri (bio-feedback) ve algılama ile kavrama becerilerinin geliştirilmesi yönündeki bölümlerdir. Bunların uygulanmasıyla kişilerde stresle alakalı bulguların ve stresin psikolojik etki seviyesinin düştüğü, çalışma ortamındaki zorluklar ile daha etkin bir şekilde göğüs gerdikleri, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin arttığı, çalışanların hasta olarak geçirdiği günlerin sayısının ve işe devamsızlık oranlarının düştüğü izlenmektedir (Türkmen, 2015: 26).

1.2.7.5. Eğitim

Çalışanlara stres ile başa çıkma, strese karşı ortaya çıkan kendi tepkilerini kontrol etme ve denetleme yöntemleri, vücudunu rahatlatıcı ve dinlendirici fiziksel egzersizler, çevresindekiler ile çatışmaları çözümüleme teknikleri ve uyumlu olma yolları öğretilmesi stres yönetimi eğitimi için gerekli olan unsurlardır. Bu eğitimler, stresli ortamlarda çalışanların stresin etkisini minimum seviyeye çekerek onları tekrar kazanmayı, iş ve sosyal ortamında daha huzurlu olmalarını, iş yerlerinde daha üretken hale gelmelerine imkânsağlar (Türkmen, 2015:26).

Örgüt tarafından çalışanlara, çatışmaları çözme teknikleri konularında eğitimler örgütteki çatışmaları en aza indirmek ve etrafındakilerle iyi geçinme yollarını öğrenmek amacıyla verilebilir. Bu amaçla duyarlılık ve rol oynama eğitimi gibi değişik yöntemler kullanılarak çalışanların farkındalığı artırılabilir (Ergun, 2008: 76). Kişilere stresin sebepleri ve sonuçlarını, bu sonuçların (fizyolojik, psikolojik) nasıl minimum seviyeye indireceği stres yönetimi eğitimi programı ile öğretilir. Ayrıca stres yönetimi eğitiminin yanındapsikoterapi vekişi için rehberlik hizmetleri sunulması da en çok uygulanan ve etkiliaraçlardan biridir (Türkmen, 2015:26).

1.2.7.6. İşi Yeniden Yapılandırma

İşin zenginleştirilmesi, genişletilmesi, iş değişimi(rotasyon), değişim yönetimi ve kararlara katılma, rol çatışması, rol belirsizliği ve kötü ilişkiler gibi gerilim

kaynaklarının yok edilmesi adına yapılan uygulamalar işi yeniden yapılandırma kavramı içermektedir. Yeniden yapılandırmanın başarı ile etkinlik seviyesini arttırmak ayrıca çalışanların sahip oldukları stresi minimum seviyeye indirmek ya da yok etmek için çalışanlara bu amaçlara ulaşma konusunda nasıl olduklarına dair geri dönütler alınmalıdır. Amaçları açıklığa kavuşturmak ve geri dönüt sağlamak belirsizlikleri minimum seviyeye indireceğinden dolayı kişi üzerinde oluşan baskıları da ortadan kaldıracaktır (Türkmen, 2015:26).

İş zenginleştirilmesi yapılırken çalışanların kişisel özellikleri konusuna da dikkat edilmelidir Çünkü farklılaştırılmış ve zenginleştirilmiş görevler gelişim seviyesi normal olan kişilerde stresin azalmasına sebep olurken, gelişim seviyesi az olan kişilerde daha fazla stres yaşanmasına sebep olabilmektedir (Türkmen, 2015:27).Sürekli tek düze bir şekilde yapılan ve ciddi anlamda zihinsel ya da fiziksel çaba gerektirmeyen işler bir müddet sonra çalışanlar açısından sıkıcı ve çekilmez bir hal alır. Özellikle yetenekli ve yaratıcı kişiliğe sahip çalışanlar, yaptıkları işte bir derinlik ve boyut ararlar. Dolayısıyla yönetim yapacağı değişikliklerle işi yeniden yapılandırarak iş görenlerin yaptıkları işi zenginleştirmelidir (Ergun, 2008:76).

1.2.7.7. Çalışma Ortamını İnsancillaştırma

Çalışanların fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozan ve strese girmelerine neden olan sebeplerin önemli bir kısmı, çalışma yaşamındaki ilişkilerden ve iş yerinin fiziki şartlarından kaynaklanmaktadır. İnsancıl çalışma koşullarını stresin etkilerini minimum seviyeye indirmede kullanılan başka bir yöntemdir. Bu ifade, eğitilmiş ve işe uygun personelin seçimini, yükseltilmesini ile iş dağılımının adil ve uygun olmasını kapsamaktadır. Yöneticiler iş gerekleriyle çalışanın yeteneklerini ahenkli bir düzeyde tutabilmelidir. Eğer, bu uyum sağlanmaz ise çalışanlarda stres meydana gelir (Türkmen, 2015:27). Bu sebeple iş yerinin fiziki koşulları da stresin artması ya da azalmasında önemli bir faktör olup, çalışanlara yeni makine ve aletler, temiz ve rahat bir çalışma ortamı sunulması çalışanların moralini yükseltecektir. Isı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip çalışma ortamları fiziki koşulların doğuracağı stresi azaltacaktır (Ergun, 2008: 72).

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MOTİVASYONUN, ÖRGÜTSEL STRESE ETKİSİNİN HEKİMLER ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı

“Motivasyonun, Örgütsel Strese Etkisinin Hekimler Üzerinden İncelenmesi: Bir Araştırma” adlı çalışmanın genel amacı, hekimlerde yaşanan örgütsel stresin motivasyon bağlamında incelenip belirlenmesidir. Sağlık alanında faaliyet gösteren, eğitim ve araştırma hastanelerinde hekimlerin motivasyonlarına göre örgütsel stresin etkisini belirlemek ve bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini istatistiki yöntemlerle ortaya koymaktır.

Araştırmanın konusu ile ilgili yapılan çalışmalar, uygulandıkları kurumlarda, yöneticilere birçok hatırlatma ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Biz de bu araştırmada, motivasyon ve örgütsel stres kavramları ile ilgili araştırma sonucunda tespit edilen bulguların bilhassa işletmenin insan kaynakları politikalarında önem vermesi gereken yerlere ışık tutmasını, motivasyon ve stres literatürüne yardımcı olmasını ve elde edilen bulguları yöneticilerin dikkatine sunmayı amaçlamaktayız.

2.2. Araştırmanın Önemi

Kurumların, hekimlerin motivasyonunu değişik boyutlarda nasıl algıladıklarının anlaşılması kendi yönetim sorunlarını fark etmelerini ve çözümler üretebilmelerini sağlamada önemlidir. Ayrıca örgütsel strese daha az maruz kalan hekimlerin daha üst seviyede çaba sergiledikleri gözle görülür bir gerçektir. Bu araştırmanın önemi, kurumların mevcut insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek için, motivasyon ile örgütsel stres arasındaki ilişkilerin sağlayabileceği katkıları ortaya koyma çabasıyla kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın ortaya koyacağı sonuçların motivasyon ve örgütsel stres alanında gelecekte yapılacak olan araştırmalara ışık tutacağı ve bu nedenle önem arz ettiği söylenebilir.

2.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırma, Ankara ilinde yer alan 1.,2. ve 3. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine bağlı 17 adet eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan toplam 6800 hekimi kapsamaktadır. Bu hekimlerden 450 kişiye anket verilmiş, ama 208 adet anket üzerinden çalışma yapılmıştır. Araştırma, sınırlı zamanda, yalnız bir il kapsamında (Ankara ili) ve eğitim ve araştırma hastaneleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularının temel olarak Türkiye’de Ankara ilinde eğitim ve araştırma hastaneleriyle sınırlandırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak daha geniş bir coğrafya veya tüm ülkeyi kapsayacak genellemelerin doğruluk derecesi kısıtlı olacaktır. Araştırma, zaman, mekân ve maliyet açısından sınırlandırılmıştır. Bu nedenle sadece eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan hekimlerin belirli bir kısmına ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışanların yoğun iş temposundan dolayı anketi doldurmak için yeteri kadar zaman ayıramaması ve anket sonuçlarının toplanabilmesi için geçen sürenin uzaması bu araştırmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

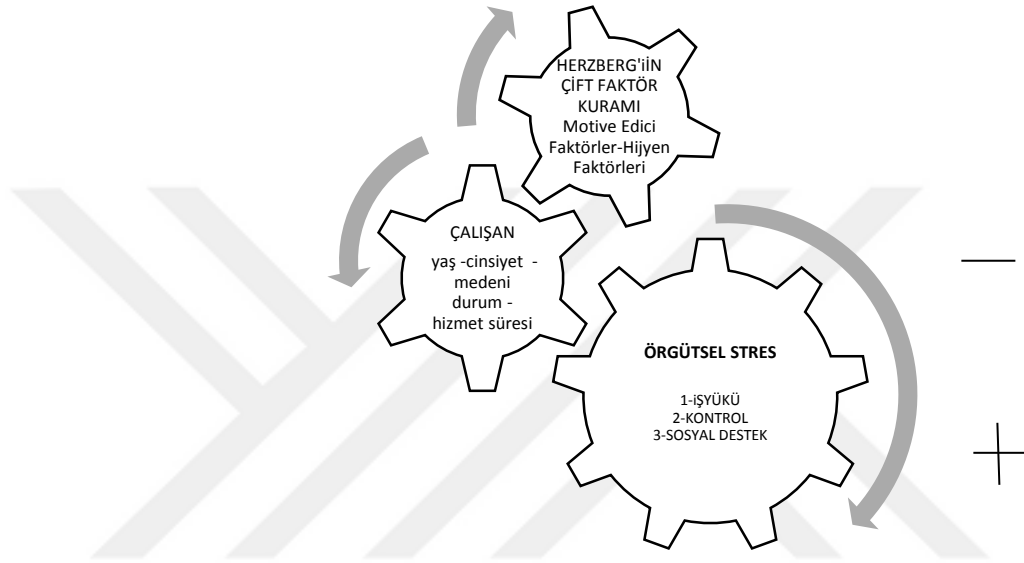
2.4. Varsayımlar

- Araştırmaya katılan hekimlerin anket sorularını doğru cevapladıkları varsayılmıştır.
- Veri toplamada kullandığımız anket çalışması amacımıza uygun ve yeterlidir.
- Araştırmada evreni temsil edebilecek yeterlilikte örneklem mevcuttur.
- Araştırmada verilere ve araştırmanın amaçlarına uygun şekilde istatistiksel çözümleme yöntemleri kullanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmaya ilişkin veri sağlama sürecinde, birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Ankara ilinde bulunan 1. 2. ve 3. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine bağlı 17 adet eğitim ve araştırma hastanesinde anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla birincil veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphaneler, düzenli yayınlar, kitaplar ve elektronik ortamlardan faydalanılarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Anket tekniği, araştırmanın problemi çözmek amacıyla birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formu olup ve belirtilen hipotezleri test edecek bilgileri sistematik

bir şekilde toplamaktır (İslamoğlu ve Alnıaçık,2013:129). Literatür taraması ışığında oluşturduğumuz ve araştırmamızın hipotezlerinin geliştirilmesinde bize yön veren araştırma modeli (Şekil 2.1.), demografik özelliklere göre çalışanların motivasyon ve örgütsel stres algılarının farklılık gösterip göstermediğini ve motivasyon ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.



Şekil 2.1.Araştırma Modeli

2.6. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür taraması ve sonrasında oluşturduğumuz araştırma modeli doğrultusunda geliştirdiğimiz araştırmamıza ait hipotezler aşağıda Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Hipotezler

H1: Motivasyon yaşıya göre farklılık göstermektedir.
H2: Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H3: Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H4: Motivasyon çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H5: Örgütsel stresin iş yükü alt boyutu yaşıya göre farklılık göstermektedir.
H6: Örgütsel stresin iş yükü alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7: Örgütsel stresin iş yükü alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H8: Örgütsel stresin iş yükü alt boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H9: Örgütsel stresin kontrol alt boyutu yaşıya göre farklılık göstermektedir.
H10: Örgütsel stresin kontrol alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H11: Örgütsel stresin kontrol alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H12: Örgütsel stresin kontrol alt boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H13: Örgütsel stresin sosyal destek alt boyutu yaşıya göre farklılık göstermektedir.
H14: Örgütsel stresin sosyal destek alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H15: Örgütsel stresin sosyal destek alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H16: Örgütsel stresin sosyal destek alt boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H17: Örgütsel stres yaşıya göre farklılık göstermektedir.
H18: Örgütsel stres cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H19: Örgütsel stres medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H20: Örgütsel stres çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H21: Motivasyon, örgütsel stresin iş yükü alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.
H22: Motivasyon, örgütsel stresin kontrol alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.
H23: Motivasyon, örgütsel stresin sosyal destek alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.
H24: Motivasyon, örgütsel stresini pozitif yönde etkilemektedir.

2.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Örneklem, belli bir evrenden, belli kurallar çerçevesinde seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar genellikle örneklem kümeler üzerinde yapılır ve ortaya konmuş sonuçlar ile ilgili evrenlere genellemektedir (Karasar, 2005:110-111).Araştırmada Basit Rastgele örnekleme yöntemi ile örneklem belirlenmiştir.

Aşağıdaki formül, örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

N = Örneklem büyüklüğü.....6800

t = güven aralığı % 95 ve serbestlik derecesi ∞ olduğunda teorik t değeri 1,96

($\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri)

p = araştırılan olayın gerçekleşme olasılığı 0,5

q = araştırılan olayın gerçekleşmeme olasılığı..... 0,5

d = kabul edilen örnekleme hatası 0,07

n = hesaplanan örneklem hacmi 190,53 = 191

Örneklem hacmi 191 olarak hesaplanmıştır.

2.8. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup, anket üç bölüm ve elli altı sorudan oluşmaktadır. Hazırlanan anketler örneklem kütlesine elden dağıtılıp elden toplanmıştır. Anketlerin dağıtılması ve toplanması yaklaşık olarak altı aylık bir süre içinde gerçekleşmiştir.

Anketin birinci bölümünde, öncelikli bir giriş açıklaması yapılarak anketi dolduracak hekimlerin bilgilendirilmiş; sonra hekimlerin demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için, yaş grubu, cinsiyet medeni durumu, toplam hizmet süresi ile ilgili dört soru sorulmuştur.

Ankettin ikinci bölümünde, hekimlerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla İnce (2003) tarafından geliştirilen, Karaboğa (2007) tarafından uygulanan motivasyon ölçeği ilgili kişiden izin alınarak araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçek “Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumlarının Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan(Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi” " başlıklı yüksek lisans araştırmasında kullanılmıştır. Ölçekte bulunan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandırılmaktadır. Toplam 35 ifadenin 24'ü olumlu olup kalan 11'i

olumsuzdur. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmektedir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan kişinin ilgili unsur itibariyle motivasyonunun yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir. Ölçek 10 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar işin kendiyle ilgili ile iş dışı motivasyon unsurları ve içerikleri şeklinde belirtilmiştir.

İşin kendiyle ilgili motivasyon unsurları

1. İşin içeriği: Çalışanın işini severek yapması, bilgi ve becerilerini kullanma fırsatı bulması, işiyle ilgili yeterli düzeyde sorumluluk sahibi olması.
2. İlerleme imkânları: Çalışanın çalıştığı kurumda kendisine ilerleme imkânlarının sunulması.
3. Gelişme imkânları: Kurumun çalışanlarına kendilerini geliştirme imkânları sunması.
4. Sosyal Statü: Çalıştığı kurumda bulunmaktan gurur duyma, söz konusu kurumu çalışılacak bir yer olarak görme.
5. Takdir Edilme: Çalıştığı kurumun işini iyi yapanları takdir etmesi; başarının ödüllendirilmesi.

İş dışı motivasyon unsurları

6. Fiziki Çalışma Koşulları: Çalışma ortamının fiziki özelliklerinden duyulan memnuniyet, işyerinin çalışanına iş yapmak için yeterli donanımı sağlaması.
7. İş Arkadaşları ile İlişkiler: Çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olma; iş arkadaşları ile ilişkilerden duyulan memnuniyet.
8. İş Güvencesi: İşini kaybetmeme konusunda işyerine duyulan güven, işyerinin çalışanı sağlığını korumaya verdiği önem.
9. Ücret: Yaptığı işin karşılığını aldığını düşünmesi, başkalarıyla karşılaştığında aldığı ücreti yeterli bulması, piyasa koşullarına göre ücretini tatminkâr bulması.
10. Yönetici Davranışı: Yöneticinin çalışanı işinde serbest bırakması, çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla ilgilenmesi.

Fakat çalışmamızda motivasyon ölçeğimiz çok boyutlu olduğundan dolayı hipotez sayısını artırmamak için alt boyutlarını dikkate almadan tek boyut olarak ele alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, 1988 yılında Theorell ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2010) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan örgütsel stresi ölçeği ilgili kişi tarafından izin alınıp kullanılmıştır. Bu ölçek “beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki görevli akademisyen personelin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı doktora tezinde kullanılmıştır. Bu ölçek, 17 soru olup, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Buna göre “iş Yüğü” alt boyutu 5 sorudan, “Kontrol” alt boyutu 6 sorudan ve “Sosyal Destek” alt boyutu ise 6 sorudan meydana gelmektedir. Hekimlerin, örgütsel stres düzeyine ilişkin alt boyutlarda yer alan ifadeleri; “hiçbir zaman (1); çok nadir (2); bazen (3); çoğu zaman (4) ve her zaman (5) olmak üzere 5’li ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekteki bazı maddelere ilişkin ifadeler ters puanlanmıştır. Her bir alt boyutun puanlarının toplanması ile ilgili alt boyutun toplam skoru hesaplanmıştır. Buna göre, yüksek puan alan hekimlerin örgütsel stres düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Yüksek puanlar, yüksek iş yükünü, yüksek sosyal desteği, yüksek beceri kullanımını ve yüksek karar verme serbestliğini göstermektedir.

2.9. Verilerin Analizi

Doldurulan anketler ön denetim ile gözden geçirildikten sonra Microsoft Excel ve SPSS 21.0 programı ile analizleri gerçekleştirilmiştir.

Anketlerin analiz çalışmalarında Faktör Analizi, KMO and Bartlett’s Testi, Cronbach Alpha Değeri, Varyans Analizi (Anova), T Testi, Frekans Tabloları, Levene Testi, LSD (Least Significant Difference), Korelasyon ve Regresyon Analizleri kullanılmıştır.

2.10. Bulgular

2.10.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları frekans tabloları yardımı ile gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans N	Oran (Yüzde)	Kümülatif Oran (Yüzde)
18 - 27 Yaş	34	16,3	16,3
28 - 37 Yaş	83	39,9	56,3
38 - 47 Yaş	62	29,8	86,1
47 ve üzeri Yaş	29	13,9	100,0
Toplam	208	100,0	

Tablo 2.2 incelendiğinde ankete katılanların en çok % 39.9 ile 28 – 37 yaş arasında olduğu, 47 ve üzeri yaşta olanların % 13.9 ile en düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 2.3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans N	Oran (Yüzde)	Kümülatif Oran (Yüzde)
Erkek	167	80,3	80,3
Kadın	41	19,7	100,0
Toplam	208	100,0	

Tablo 2.3 incelendiğinde katılımcıların % 80.3 ile en çok erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bayan katılımcıların oranı %19.7 seviyesinde kalmıştır. Bu dağılıma baktığımızda görev yapan hekimler arasında erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 2.4. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans N	Oran (Yüzde)	Kümülatif Oran (Yüzde)
Evli	154	74,0	74,0
Bekâr	54	26,0	100,0
Toplam	208	100,0	

Tablo 2.4bakıldığında ankete katılanların % 26'sının bekâr olduğu, %74'ünün ise evli olduğu görülmüştür.

Tablo 2.5. Katılımcıların Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans N	Oran (Yüzde)	Kümülatif Oran (Yüzde)
1 - 10 yıl arası	67	32,2	32,2
11 - 20 yıl arası	81	38,9	71,2
21 yıl ve üzeri	60	28,8	100,0
Toplam	208	100,0	

Tablo 2.5 incelendiğinde katılımcıların en fazla % 38.9 unun 11-20 yıl arası toplam hizmet süresi olduğu görülmüştür.1-10 yıl arası hizmet süresi olanların oranı %32.3 iken 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunanların oranı %28.8 ile en düşüktür.

2.10.2. Motivasyon Ölçeği Örneklem Yeterlilik, Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Tablo 2.6. Motivasyon Ölçeği Sorularına Göre Örneklem Yeterliliği Analizi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,824
Bartlett's küresellik testi,	Yaklaşık Ki-Kare	2837,496
	Serbestlik derecesi	595
	P değeri	,000

Maddenin faktör yük değerinin minimum 0.30 olması yönünde yaygın bir görüş vardır. Bu yük değerinin altındaki maddeler elenir. Yük değerinin 0.32, 0.40, 0.45 olması gerektiği de belirtilmektedir. İşaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanır. Örneklem büyüklüğü arttıkça, dikkate alınacak yük değeri de düşer. Örneğin;

0,50-0,60 arası kötü

0,60-0,70 arası “zayıf”

0,70-0,80 arası “orta”

0,80-0,90 arası iyi

0,90 üzeri “mükemmel”

KMO değerinin 0,50’den düşük çıkması durumunda, daha fazla anketi işleme katmak gerekmektedir (Akdağ, 2011:25). Testimizde KMO değeri (0.824); bu örnekteki 208 kişilik örneklem büyüklüğünün iyi derecede yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett’s testi sonuçlarıda ($p=0.000 < 0.01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.7. Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları ve Faktör Yüğü

Boyut Grupları	Boyut Adı	Madde No	Faktör Yüğü
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Boyutlar	İşin İçeriğı	Madde 10	,577
		Madde 24	,527
		Madde 32	,561
	İlerleme İmkânları	Madde 9	,678
		Madde 18	,721
		Madde 31	,713
	Gelişme İmkânları	Madde 8	,462
		Madde 17	,720
		Madde 23	,653
	Sosyal Statü	Madde 4	,663
		Madde 11	,468
		Madde 25	,646
		Madde 33	,626
	Takdir Edilme	Madde 1	,624
		Madde 12	,712
		Madde 26	,478
İş Dışı Motivasyon Boyutlar	Fiziki Çalışma Koşulları	Madde 2	,560
		Madde 13	,531
		Madde 19	,466
	İş Arkadaşı İle İlişkiler	Madde 3	,641
		Madde 14	,637
		Madde 20	,665
		Madde 27	,545
		Madde 35	,762
	İş Güvencesi	Madde 5	,559
		Madde 28	,706
	Ücret	Madde 6	,730
		Madde 15	,598
		Madde 21	,722
		Madde 29	,611
	Yönetici Davranışı	Madde 7	,627
		Madde 16	,627
		Madde 22	,637
		Madde 30	,694
		Madde 34	,574

Tablo 2.8. Motivasyon Ölçeği Soruları Faktör Yüğü, Ortalama ve Standart Sapmaları

Madde No	Soru Adı	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yüğü
Madde 1	1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.	3,00	1,283	,624
Madde 2	2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.	3,28	1,100	,560
Madde 3	3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.	3,84	1,051	,641
Madde 4	4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceğı bir kurumdur.	3,41	1,205	,663
Madde 5	5. Her an işime son verilebileceğı endişesini taşıyorum.	2,06	1,132	,559
Madde 6	6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.	2,73	1,190	,730
Madde 7	7. Yöneticim işlerin hep kendi istediğı doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.	3,22	1,238	,627
Madde 8	8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.	3,16	1,312	,462
Madde 9	9. Bu kurumda ilerleme imkânım olduğunu düşünmüyorum.	3,51	1,289	,678
Madde 10	10. İşimi severek yapıyorum.	3,76	1,102	,577
Madde 11	11. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.	3,84	1,098	,468
Madde 12	12. Bu kurumda başarı ödüllendirilir.	2,65	1,310	,712
Madde 13	13. İşimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlatma, havalandırma vb.) memnunum.	3,00	1,324	,531
Madde 14	14. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.	3,65	1,111	,637
Madde 15	15. Başkalarıyla karşılaştırdığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.	3,39	1,281	,598
Madde 16	16. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.	2,98	1,255	,627
Madde 17	17. Kurumum bana kendimi geliştirme imkânları sunar.	2,70	1,250	,720
Madde 18	18. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.	2,56	1,222	,721
Madde 19	19. Bu kurumun çalışanlarına sunduğı teknolojik olanaklar yeterli bulmuyorum.	3,23	1,157	,466
Madde 20	20. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.	4,13	,955	,665
Madde 21	21. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.	3,26	1,289	,722
Madde 22	22. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.	2,95	1,236	,637
Madde 23	23. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor	2,84	1,180	,653
Madde 24	24. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.	3,15	1,182	,527
Madde 25	25. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	3,54	1,141	,646
Madde 26	26. Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz.	3,43	1,237	,478

Madde 27	27. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum.	3,30	1,124	,545
Madde 28	28. Gelecekte işim kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.	3,37	1,082	,706
Madde 29	29. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.	2,68	1,254	,611
Madde 30	30. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.	2,62	1,234	,694
Madde 31	31. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.	2,50	1,251	,713
Madde 32	32. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.	2,98	1,220	,561
Madde 33	33. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.	3,66	1,135	,626
Madde 34	34. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.	2,75	1,162	,574
Madde 35	35. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	3,83	1,097	,762
Genel		3,17	1,191	

Motivasyon ölçeği sorularına verilen cevaplar incelendiğinde Madde 20 “Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.” 4.13 puanla en yüksek katılım sağlanan cevap olduğu görülmüştür. Madde 5 “Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum.” sorusuna verilen cevaplar ise 2.06 ile en düşük katılım sağlanmıştır. Motivasyon sorularına verilen cevapların genel katılımı ise ortalamanın üstündedir. Communalities (ortak varyans) tablosunda, maddelerin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları yer almaktadır. Örneğin; madde 35 “İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.” maddesi varyansın % 76’ini açıklamaktadır. Sosyal bilimlerde özellikle davranış bilimlerinde çok yüksek varyans oranlı ölçek geliştirmek oldukça zordur. Bu yüzden tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın % 30 ve daha fazla olması yeterli görülebilmektedir (Büyüköztürk, 2011:125). Faktör yüklerine ilişkin yukarıdaki tablo incelendiğinde 0,30’dan daha düşük faktör yükü olmadığı için çıkarmamız veya elememiz gereken bir soru bulunmamaktadır. Motivasyon ölçeği toplam varyansın % 64’ü açıklamaktadır.

Tablo 2.9. Motivasyon ÖlçeğineAit Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri	Standartlaştırılmış maddeler üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,774	,775	35

35 soruluk motivasyon ölçeğine yapılan güvenirlilik testinde Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,774$ olarak bulunmuştur. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan kriter;

$0,00 \leq \alpha < 0,4$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,4 \leq \alpha < 0,6$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,6 \leq \alpha < 0,8$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,8 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar,2004:633).

Bu kriterlere göre ölçeğimizin güvenirliliği oldukça güvenilir derecededir.

Item-Total Statistics tablosunda item-total Correlation sütunu verileri; her bir maddenin madde-test (toplam) korelasyon katsayılarını vermektedir. Buna göre toplam madde korelasyonlarına bakıldığında ise ölçekten bazı ifadelerin çıkarılması durumunda Cronbach's Alpha değerinin yükselmesi söz konusudur.Çalışmamızda motivasyon ölçeği Madde 5, Madde 7, Madde 8, Madde 9, Madde 15, Madde 19, Madde 21, Madde 22, Madde 26, Madde 27, Madde 34 soruları çıkarılırsa Cronbach's Alpha değeri 0.787'ye kadar yükselecektir. Bu da güvenilirliği artıracaktır. Bu maddeler çıkarılarak güvenirlilik analizine devam edilmiştir. Tekrar yapılan testlerde Madde 6 ve Madde 28 ölçekten çıkarıldığında güvenilirliğin artacağı görülmektedir. Bu iki maddede ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Sonuç olarak;

Tablo 2.10. Motivasyon ÖlçeğineAit Güvenirlik Analizi (Tekrar)

Cronbach's Alpha Değeri	Standartlaştırılmış maddeler üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,896	,894	22

22 soruluk motivasyon ölçeğinde 2 madde daha çıkarıldıktan sonra yapılan güvenirlik testinde Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,896$ 'ya yükseldiği görülmüştür. Çalışmamızda soru maddelerimizin korelasyon katsayıları 0.20'nin altında olmadığı için çıkarmamız gereken bir madde yoktur. Böylece 22 maddeden oluşan nihai testimize güvenilir gözüyle bakılabilmektedir.

2.10.3. Örgütsel Stres Ölçeği Örneklem Yeterlilik, Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Tablo 2.11. Örgütsel Stres Ölçeği için Örneklem Yeterliliği Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.		,754
Bartlett's küresellik testi,	Yaklaşık Ki-Kare	1489,684
	Serbestlik derecesi	136
	P değeri	,000

Maddenin faktör yük değerinin minimum 0.30 olması yönünde yaygın bir görüş vardır. Bu yük değerinin altındaki maddeler elenir. Yük değerinin 0.32, 0.40, 0.45 olması gerektiği de belirtilmektedir. İşaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanır. Örneklem büyüklüğü arttıkça, dikkate alınacak yük değeri de düşer. Örneğin;

0,50-0,60 arası kötü

0,60-0,70 arası zayıf

0,70-0,80 arası orta

0,80-0,90 arası iyi

0,90 üzeri mükemmel

KMO değerinin 0,50'den düşük çıkması durumunda, daha fazla anketi işleme katmak gerekir (Akdağ, 2011: 25). Testimizde KMO değeri (0.754); bu örnekteki 208 kişilik örneklem büyüklüğünün orta derecede yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's testi sonuçları da ($p=0.000 < 0.01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.12. Örgütsel Stres Ölçeği Soruları Faktör Yüğü, Ortalama ve Standart Sapma

Alt Ölçekler	Madde No	Soru Adı	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yüğü
İş Yüğü	Madde 1	1. Çok hızlı mı çalışmak zorundasın?	3,54	,967	,622
	Madde 2	2. Çok yoğun mu çalışmak zorundasın?	3,64	,895	,781
	Madde 3	3. Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir mi?	3,75	,991	,697
	Madde 4	4. Her şeyi yapmak için yeterli zamanın var mı?	3,04	1,023	,576
	Madde 5	5.Yaptığın işte sık sık istemediğin taleplerle karşılaşılıyor musun?	3,01	1,012	,361
Kontrol	Madde 6	6. İşin yeni şeyler öğrenmene imkân sağlıyor mu?	2,87	1,058	,627
	Madde 7	7. İşin üst düzeyde beceri ve uzmanlık istiyor mu?	3,50	1,200	,797
	Madde 8	8. Yaptığın iş ilk olarak senin harekete geçmeni gerektiriyor mu?	3,72	1,095	,744
	Madde 9	9. Tekrar ve tekrar aynı şeyleri yapmak zorunda kalıyor musun?	3,90	,960	,708
	Madde 10	10.İşinde nasıl çalışacağının kararını kendin verebiliyor musun?	3,09	1,202	,869
	Madde 11	11. İşinde ne yapacağının kararını kendin verebiliyor musun?	3,15	1,182	,869
Sosyal Destek	Madde 12	12. İş ortamım sakın ve hoştur.	3,08	1,173	,553
	Madde 13	13. İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim	4,09	,880	,584
	Madde 14	14. İş arkadaşlarım beni destekler	3,87	,943	,780
	Madde 15	15.Eğer kötü günümdeysem iş arkadaşlarım beni anlar.	3,73	1,070	,619
	Madde 16	16.Üstlerim ile iyi geçinirim.	4,06	,852	,598
	Madde 17	17. İş arkadaşlarım ile çalışmaktan zevk alırım	4,06	,907	,736
Genel			3,54	1,024	

Örgütsel stres ölçeği sorularına verilen cevaplar incelendiğinde Madde 13 “İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim” 4.09 puanla en yüksek katılım sağlanan cevap olduğu görülmüştür. Madde 6 “İşin yeni şeyler öğrenmene imkân sağlıyor mu?” sorusuna verilen cevaplar ise 2.87 ile en düşük katılım sağlanmıştır. Örgütsel Stres sorularına verilen cevapların genel katılımı ise ortalamanın üstündedir. Communalities (ortak varyans) tablosunda, maddelerin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları yer almaktadır. Örneğin; Madde 10 İşinde nasıl çalışacağının kararını kendin verebiliyor musun maddesi varyansın % 87'ini açıklamaktadır. Sosyal bilimlerde

özellikle davranış bilimlerinde çok yüksek varyans oranlı ölçek geliştirmek oldukça zordur. Bu yüzden tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın % 30 ve daha fazla olması yeterli görülebilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 125). Faktör yüklerine ilişkin yukarıdaki Communalities tablosu incelendiğinde 0,30'dan daha düşük faktör yükü olmadığı için çıkarmamız gereken bir soru maddesi bulunmamaktadır. Örgütsel stres ölçeği toplam varyansın % 55'i açıklamaktadır.

Tablo 2.13. Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri	Standartlaştırılmış maddeler üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,755	,762	17

17 soruluk ölçekte yapılan güvenirlilik testinde α = Cronbach Alpha değeri 0,755 olarak bulunmuştur. Bu güvenirlilik oldukça güvenilirdir. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme;

$0,00 \leq \alpha < 0,4$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,4 \leq \alpha < 0,6$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,6 \leq \alpha < 0,8$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,8 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar,2004:633).

Bu kriterlere göre ölçeğimizin güvenirliliği yüksek derecededir.

Item-Total Statistics tablosunda item-total Correlation sütunu verileri; her bir maddenin madde-test (toplam) korelasyon katsayılarını veriyor. Burada toplam madde korelasyonlarına bakıldığında ise ölçekten bazı ifadelerin çıkarılması durumunda Cronbach's Alpha değerinin yükselmesi söz konusudur. Çalışmamızda iş yükü alt ölçeği Madde 5 " Yaptığın işte sık sık istemediğin taleplerle karşılaşıyor musun? " maddesi çıkarıldığı zaman Cronbach's Alpha değeri 0.766 olacaktır. Bu madde çıkarılarak güvenirlilik analizine devam edilmiştir.

Tablo 2.14. Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi (Tekrar)

Cronbach's Alpha Değeri	Standartlaştırılmış maddeler üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,766	,772	16

16 soruluk Örgütsel Stres ölçeğinde 1 Madde çıkarıldıktan sonra yapılan güvenilirlik testinde α = Cronbach Alpha değeri 0,766 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik oldukça güvenilirirdir. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme;

$0,00 \leq \alpha < 0,4$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,4 \leq \alpha < 0,6$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,6 \leq \alpha < 0,8$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir.

$0,8 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar,2004:633).

Bu kriterlere göre ölçeğimizin güvenilirliği yüksek derecededir.

1 madde çıkarıldıktan sonra tekrarlanan analizde Item-Total Statistics: tablosunda item-total Correlation sütunu verileri; her bir maddenin madde-test (toplam) korelasyon katsayılarını veriyor. Burada korelasyon katsayısı 0.20'nin altına düşenler elenir. Bu katsayılar aynı zamanda; madde ayırıcılık indisine eşittir. Çalışmamızda soru maddelerimizin korelasyon katsayıları 0.20'nin altında olmadığı için çıkarmamız gereken bir madde yoktur. Böylece 16 maddeden oluşan nihai testimize güvenilir gözüyle bakılabilmektedir.

2.10.4. Motivasyon Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

Tablo 2.15. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi

MOTİVASYON						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	p
YAŞ	18 - 27 Yaş	34	3,35	0,63	0,880	0,452
	28 - 37 Yaş	83	3,23	0,72		
	38 - 47 Yaş	62	3,13	0,63		
	47 ve üzeri Yaş	29	3,17	0,62		
	Toplam	208	3,21	0,66		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.

**(p < 0,05 ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi (anova) sonucuna göre hekimlerin motivasyon ölçeği yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez.(p= 0,452 > 0,05). Ankete katılan hekimlerin yaş gruplarının farklı olması motivasyon sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H1: Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.16. Hekimlerin Cinsiyetlerinin Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi

MOTİVASYON							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	p	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Erkek	167	3,17	0,66	,800	-1,724	206
	Kadın	41	3,37	0,66			

*Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.

**(p < 0,05 ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin motivasyon ölçeği algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez. (p= 0,800 > 0,05). Ankete katılan hekimlerin kadın veya erkek olması motivasyon ölçeğine

verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H2: Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.17. Hekimlerin Medeni Durumlarının Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi

MOTİVASYON							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	p	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	154	3,19	0,61	,006	-,755	206
	Bekâr	54	3,27	0,79			

***Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin motivasyon ölçeği algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilmektedir ($p = 0,006 < 0,05$). Ankete katılan hekimlerin evli veya bekâr olması motivasyon sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Bekâr olan hekimlerin motivasyon ölçeğine ilişkin algıları evlilere göre daha yüksektir. Bu durumda “H3: Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir. ” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 2.18. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi

MOTİVASYON						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	p
Toplam Hizmet Süresi	1-10 Yıl	67	3,38	0,65	3,321	0,038
	11-20 Yıl	81	3,13	0,68		
	21 ve Üzeri Yıl	60	3,13	0,63		
	Toplam	208	3,21	0,66		

***Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre motivasyon ölçeği algısının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir ($p = 0,038 < 0,05$). Ankete katılan hekimlerin hizmet sürelerinin farklı olması motivasyon ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Bu durumda H4: Motivasyon çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. " hipotezimiz kabul edilmiştir. Varyans analizi, incelenen bir değişkene (faktöre) ilişkin ikiden fazla grubun ortalamalarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen bir testtir. Ancak, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna ait bilgi vermez. Bu durumda farklılığın nerden kaynaklandığını belirlemek amacı grupların homojen olup olmadığını belirlemek için Levene testi uygulanır. Grup varyanslarının homojen ve karşılaştırılan gruplardaki örnek sayısının birbirine eşit olduğu durumlarda Bonferroni, Scheffe, LSD (Least Significant Difference), Hochberg's GT2, Duncan ve Tukey vb. testler gruplar hakkında bilgi verir. LSD testi, grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda kullanılan ve Tip1 hata yapma ihtimalini dengelemek için herhangi bir düzeltmenin yapılmadığı bir testtir. Grup ortalamaları T-Testi kullanılarak ikişerli kombinasyonlar halinde birbirleriyle karşılaştırılır (Gülbüz ve Şahin, 2017: 236-237; İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 318-319).

Tablo 2.19. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi (Devam)

MOTİVASYON

Levene Testi	df1	df2	p
.241	2	205	.786

Levene testinde $p = 0,786 > 0,05$ olduğu için varyanslar homojendir denilebilir. Bu durumda farklılığın nerden kaynaklandığını belirlemek amacı ile LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 2.20. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Motivasyon Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi (Devam)

LSD						
Gruplar		Ortalama Fark	Std. Sapma	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1-10 yıl	11-20 yıl	,248*	0.108	0.023	0.034	0.462
	21 ve üzeri yıl	,248*	0.117	0.030	0.025	0.485
11-20 yıl	1-10 yıl	-0.248	0.108	0.023	-0.462	-0.034
	21 ve üzeri yıl	0.007	0.112	0.951	-0.214	0.227
21 ve üzeri yıl	1-10 yıl	-0.248	0.117	0.030	-0.485	-0.025
	11-20 yıl	-0.007	0.112	0.951	-0.227	0.214

Tablo 2.20'ye göre 1-10 yıl arası hizmet süresi olan katılımcıların diğer hizmet süresi olan 2 grup ile arasında anlamlı bir farklılık oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle 1-10 yıl arası hizmet süresi olan hekimlerin ortalama motivasyon düzeyleri, 11-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl hizmet süresi olan hekimlere göre ortalama motivasyon düzeyleri daha yüksektir.

2.10.5. Örgütsel Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

Tablo 2.21. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre İşyükü Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

İŞYÜKÜ						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
YAŞ	18 - 27 Yaş	34	3,46	0,61	0,226	0,878
	28 - 37 Yaş	83	3,48	0,52		
	38 - 47 Yaş	62	3,54	0,63		
	47 ve üzeri Yaş	29	3,48	0,68		
	Toplam	208	3,49	0,59		

*Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.

** ($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi (anova) sonucuna göre hekimlerin işyüküalt boyutu yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0.878 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin yaş gruplarının farklı olması işyükü sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H5: İşyüküalt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.22. Hekimlerin Cinsiyetlerinin İşyüküAlt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

İŞYÜKÜ							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	p	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Erkek	167	3,45	0,58	,684	-2,089	206
	Kadın	41	3,66	0,60			

***Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin işyüküalt boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,684 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin kadın veya erkek olması işyükü alt boyutu verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H6: İşyüküalt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.23. Hekimlerin Medeni Durumlarının İşyüküAlt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

İŞYÜKÜ							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	p	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	154	3,49	0,58	,605	-,087	206
	Bekâr	54	3,50	0,61			

***Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin işyüküalt boyutu algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,605 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin evli veya bekâr olması işyükü sorularına verdikleri

cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda "H7: İşyüküalt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir. " hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.24. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin İşyükü Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

İŞYÜKÜ						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	p
Toplam Hizmet Süresi	1-10 Yıl	67	3,51	0,59	0,036	0,964
	11-20 Yıl	81	3,49	0,53		
	21 ve Üzeri Yıl	60	3,48	0,67		
	Toplam	208	3,49	0,59		

***Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre işyüküalt boyutu algısının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez($p = 0,964 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin hizmet sürelerinin farklı olması işyükü alt boyutu sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda H8: İşyükü alt boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. " hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.25. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre Kontrol Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

KONTROL						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
YAŞ	18 - 27 Yaş	34	3,44	0,67	0,477	0,699
	28 - 37 Yaş	83	3,32	0,61		
	38 - 47 Yaş	62	3,42	0,63		
	47 ve üzeri Yaş	29	3,33	0,80		
	Toplam	208	3,37	0,65		

***Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi (anova) sonucuna göre hekimlerin kontrol alt boyutu yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,699 > 0,05$).

Ankete katılan hekimlerin yaş gruplarının farklı olması kontrol sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H9: Kontrol alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.26. Hekimlerin Cinsiyetlerinin Kontrol Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

KONTROL							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	p	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Erkek	167	3,33	0,64	,573	-1,830	206
	Kadın	41	3,54	0,68			

***Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin kontrolalt boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,573 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin kadın veya erkek olması kontrol sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H10: Kontrol alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.27. Hekimlerin Medeni Durumlarının Kontrol Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

KONTROL							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	p	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	154	3,37	0,63	,594	-,073	206
	Bekâr	54	3,38	0,72			

***Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin kontrol alt boyutu algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez($p = 0,594 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin evli veya bekâr olması kontrol sorularına verdikleri

cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H11: Kontrol alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.28. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Kontrol Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

KONTROL						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	p
Toplam Hizmet Süresi	1-10 Yıl	67	3,44	0,67	1,339	0,264
	11-20 Yıl	81	3,28	0,55		
	21 ve Üzeri Yıl	60	3,41	0,75		
	Toplam	208	3,37	0,65		

***Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre kontrol alt boyutu algısının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,264 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin hizmet sürelerinin farklı olması kontrol sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda H12: Kontrol alt boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermektedir." hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.29. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre Sosyal Destek Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

SOSYAL DESTEK						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
YAŞ	18 - 27 Yaş	34	3,90	0,84	1,160	0,326
	28 - 37 Yaş	83	3,82	0,62		
	38 - 47 Yaş	62	3,70	0,70		
	47 ve üzeri Yaş	29	3,95	0,72		
	Toplam	208	3,81	0,70		

***Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi (anova) sonucuna göre hekimlerin sosyal destek alt boyutu yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,326 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin yaş gruplarının farklı olması sosyal destek sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H13: Sosyal destek alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.30. Hekimlerin Cinsiyetlerinin Sosyal Destek Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

SOSYAL DESTEK							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	p	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Erkek	167	3,79	0,70	,542	-1,029	206
	Kadın	41	3,91	0,70			

***Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin sosyal destekalt boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,542 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin kadın veya erkek olması sosyal destek sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H14: Sosyal destek alt boyutuCinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.31. Hekimlerin Medeni Durumlarının Sosyal Destek Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

SOSYAL DESTEK							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	p	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	154	3,83	0,66	,203	,443	206
	Bekâr	54	3,78	0,81			

***Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin sosyal destek alt boyutu algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,203 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin evli veya bekâr olması sosyal destek

sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H15: Sosyal destek alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir. " hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.32. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Sosyal Destek Alt Boyutu Ortalaması Üzerindeki Etkisi

SOSYAL DESTEK						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
Toplam Hizmet Süresi	1-10 Yıl	67	3,84	0,71	0,294	0,746
	11-20 Yıl	81	3,77	0,64		
	21 ve Üzeri Yıl	60	3,84	0,77		
	Toplam	208	3,81	0,70		

***Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre sosyal destek alt boyutu algısının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,746 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin hizmet sürelerinin farklı olması sosyal destek sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda H16: Sosyal destek alt boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. " hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.33. Hekimlerin Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi

ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	P
YAŞ	18 - 27 Yaş	34	3,82	0,56	0,260	0,854
	28 - 37 Yaş	83	3,74	0,44		
	38 - 47 Yaş	62	3,74	0,49		
	47 ve üzeri Yaş	29	3,78	0,58		
	Toplam	208	3,76	0,49		

***Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi (anova) sonucuna göre hekimlerin örgütsel stres ölçeği yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez($p = 0,854 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin yaş gruplarının farklı olması örgütsel stres sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H17: Örgütsel stres yaşa göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.34. Hekimlerin Cinsiyetlerinin Örgütsel Stres Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi

ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	P	T Test	Serbestlik Derecesi
Cinsiyet	Erkek	167	3,72	0,48	,954	-1,957	206
	Kadın	41	3,89	0,54			

***Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin örgütsel stres ölçeği algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,954 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin kadın veya erkek olması örgütsel stres ölçek sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H18: Örgütsel stres cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.35. Hekimlerin Medeni Durumlarının Örgütsel Stres Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi

ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ							
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	p	T Test	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	Evli	154	3,75	0,47	,183	-,076	206
	Bekâr	54	3,76	0,57			

***Bağımsız örnek t testi (Independent-Sample T Test) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Bağımsız örnek t testi sonucuna göre hekimlerin örgütsel stres ölçeği algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,183 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin evli veya bekâr olması örgütsel stres sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda “H19: Örgütsel stres medeni duruma göre farklılık göstermektedir. " hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.36. Hekimlerin Hizmet Sürelerinin Örgütsel Stres Ölçeği Ortalaması Üzerindeki Etkisi

ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ						
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Anova Test	p
Toplam Hizmet Süresi	1-10 Yıl	67	3,81	0,50	0,860	0,425
	11-20 Yıl	81	3,70	0,44		
	21 ve Üzeri Yıl	60	3,77	0,55		
	Toplam	208	3,76	0,49		

***Tek yönlü Anova (F Testi) (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.**

******($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre örgütsel stres ölçeği algısının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenemez ($p = 0,425 > 0,05$). Ankete katılan hekimlerin hizmet sürelerinin farklı olması örgütsel stres ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. Bu durumda H20: Örgütsel stres çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. " hipotezimiz reddedilmiştir.

2.11. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Eğer korelasyon katsayısı negatif işaretli ise değişkenler arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Korelasyon katsayısının işareti pozitif ise değişkenler arasındaki ilişkide pozitif yöndedir. Ayrıca korelasyon katsayısının değeri ilişkinin ne kadar güçlü olduğuna dair bilgi verebilmektedir.

Buna ilişkin olarak;

- 0,1 ile 0,3 arasındaki korelasyon zayıf
- 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyon orta

- 0,5 ile 0,8 arasındaki korelasyon güçlü
- 0,8 ile 1 arasındaki korelasyon çok güçlüdür (İslamoğlu ve Alniaçık, 2014: 347).

Tablo 2.37. Karşılaştırmalı Korelasyon Analizi Tablosu

		Motivasyon	İşyükü	p değeri
Motivasyon	PearsonCorrelation	1	-.062	0.377
İşyükü	PearsonCorrelation	-.062	1	
		Motivasyon	Kontrol	
Motivasyon	PearsonCorrelation	1	,319**	0.000
Kontrol	PearsonCorrelation	,319**	1	
		Motivasyon	Sosyal Destek	
Motivasyon	PearsonCorrelation	1	,430**	0.000
Sosyal Destek	PearsonCorrelation	,430**	1	
		Motivasyon	Örgütsel Stres Ölçeği	
Motivasyon	PearsonCorrelation	1	,337**	0.000
Örgütsel Stres Ölçeği	PearsonCorrelation	,337**	1	

$P = 0.377 > 0.01$ olduğundan dolayı iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenemez. Bu sonuca göre motivasyon ile işyükü alt boyutu arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

$P = 0.000 < 0.01$ olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre motivasyon ile kontrol alt boyutu arasında bir ilişki vardır. Motivasyon ile kontrol alt boyutu arasında correlation katsayısı $r = 0.319$ düzeyde bir ilişki vardır. Yaptığımız korelasyon analizi ile bulduğumuz pearson korelasyon katsayısı ($r = 0.319$) göz önüne alındığında, motivasyon ile kontrol alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur denilebilir.

$P = 0.000 < 0.01$ olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre motivasyon ile sosyal destek alt boyutu arasında bir ilişki vardır. Motivasyon ile sosyal destek alt boyutu arasında pearson korelasyon katsayısı $r = 0.430$ düzeyde bir ilişki vardır. Yaptığımız korelasyon analizi ile bulduğumuz pearson korelasyon katsayısı ($r = 0.430$) göz önüne alındığında, motivasyon ile sosyal destek alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur denilebilir.

$P = 0.000 < 0.01$ olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre motivasyon ile örgütsel stres ölçeği arasında bir ilişki vardır. Motivasyon ile örgütsel stres ölçeği arasında pearson korelasyon katsayısı $r = 0.337$ düzeyde bir ilişki vardır. Yaptığımız korelasyon analizi ile bulduğumuz pearson

korelasyon katsayısı ($r = 0.337$) göz önüne alındığında, motivasyon ile örgütsel stres ölçeği arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur denilebilir.

2.12. Regresyon Analizi

Tablo 2.38. Motivasyon İle İşyüküAlt Boyutuna İlişkinRegresyon Analizi

Coefficients						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	F
Bağımsız Değişkenler	Beta	Stnd. Beta	Beta			
Sabit (β_0)	3,669	0,202		18,160		0,783
Motivasyon (β_1)	-0,055	0,062	-0,061545596	-,885	,377	
						0,004

a. DependentVariable: İŞYÜKÜ

Motivasyonun İşyükü alt boyutunu etkiliyor ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemi hesaplanmıştır.

İşyükü alt unsuru = 3.669 - 0,055 (Motivasyon)

Tablo 2.38'deki sonuca bakacak olursak, motivasyon ile işyükü alt boyutu arasındaki doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır ($F= 0,783$; $p=0,377 >0,001$). Buna göre, doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlı değildir.Bu durumda H_{21} " Motivasyon, örgütsel stres işyüküaltboyutunu pozitif yönde etkilemektedir." hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 2.39. Motivasyon İle Kontrol Alt Boyutuna İlişkinRegresyon Analizi

Coefficients						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	F
Bağımsız Değişkenler	Beta	Stnd. Beta	Beta			
Sabit (β_0)	2,367	0,212		11,165	,000	23,25
Motivasyon (β_1)	0,313	0,065	0,319078341	4,832	,000	
						0,102

a. DependentVariable: KONTROL

Motivasyonun kontrol alt boyutunu etkiliyor ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemi hesaplanmıştır.

Kontrol alt unsuru = 2,367 + 0,313 (Motivasyon)

Tablo 2.39'deki sonuca bakacak olursak, motivasyon ile kontrol alt boyutu arasındaki doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=23,25$; $p=0,000 < 0,001$). Buna göre, doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır ve sıfıra eşit değildir. Kontrol alt boyutu değişiminin ($R^2 = 0,102$) %10'u motivasyon ölçeği tarafından belirlenmektedir. Motivasyon , kontrol alt boyutunu pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu durumda H22 " Motivasyon, örgütsel stres kontrol alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir." hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 2.40. Motivasyon İle Sosyal Destek Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi

Coefficients						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	p	F
Bağımsız Değişkenler	Beta	Stand. Beta	Beta			R kare
Sabit (β_0)	2,363	0,217		10,895	,000	46,667
Motivasyon (β_1)	0,452	0,066	0,429765485	6,831	,000	

a. Dependent Variable: SOSYAL DESTEK

Motivasyonun sosyal destek alt boyutunu etkiliyor ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemi hesaplanmıştır.

Sosyal Destek alt unsuru = 2,363 + 0,452 (Motivasyon)

Tablo 2.40'deki sonuca bakacak olursak, motivasyon ile sosyal destek alt boyutu arasındaki doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=46,667$; $p=0,000 < 0,001$). Buna göre, doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır ve sıfıra eşit değildir. Sosyal destek alt boyutu değişiminin ($R^2 = 0,185$) %18'i motivasyon ölçeği tarafından belirlenmektedir. Motivasyon, sosyal destek alt boyutunu pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu durumda H23 " Motivasyon, örgütsel stres sosyal destek alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir." hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 2.41. Motivasyon İle Örgütsel Strese İlişkin Regresyon Analizi

Coefficients

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	F	R kare
	Beta	Std. Beta	Beta				
Bağımsız Değişkenler							
Sabit (β_0)	2,952	0,160		18,468	,000	26,383	0,114
Motivasyon (β_1)	0,251	0,049	0,336947651	5,136	,000		

a. Dependent Variable: ÖRGÜTSEL STRES

Motivasyonun örgütsel stresietkiliyor ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemi hesaplanmıştır.

Örgütsel stres ölçeği = **2,952 + 0,251 (Motivasyon)**

Tablo 2.41'deki sonuca bakacak olursak, motivasyon ile örgütsel stres arasındaki doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=26,383$; $p=0,000 < 0,001$). Buna göre, doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır ve sıfıra eşit değildir. Örgütsel stres ölçeğindeki değişimin ($R^2 = 0,114$) %11'i Motivasyon ölçeği tarafından belirlenmektedir. Motivasyon, örgütsel stresi pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu durumda H24 " Motivasyon, örgütsel stresi pozitif yönde etkilemektedir." hipotezimiz kabul edilmiştir.

2.13. Hipotez Sonuçları

Araştırmamızda yapmış olduğumuz analizler sonucunda 24 tane hipotezimizden 5 tanesi kabul edilmiş, geri kalanı reddedilmiştir. Bunlar Tablo 2.42'de gösterilmiştir.

Tablo 2.42. Hipotez Sonuçları

Hipotez No	Hipotezler	Sonuçlar
H ₀₁	Motivasyon yaşıya göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₀₂	Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₀₃	Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₀₄	Motivasyon çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₀₅	İşyüküalt boyutu yaşıya göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₀₆	İşyüküalt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₀₇	İşyüküalt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₀₈	İşyüküaltboyutuçalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₀₉	Kontrolalt boyutu yaşıya göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₀	Kontrolalt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₁	Kontrol alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₂	Kontrol alt boyutuçalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₃	Sosyal destekalt boyutu yaşıya göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₄	Sosyal destek alt boyutucinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₅	Sosyal destek alt boyutumedeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₆	Sosyal destekalt boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₇	Örgütsel stres yaşıya göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₈	Örgütsel stres cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₉	Örgütsel stres medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₀	Örgütsel stres çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₁	Motivasyon, örgütsel stres işyükü alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₂₂	Motivasyon, örgütsel stres kontrol alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₂₃	Motivasyon, örgütsel stres sosyal destek alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₂₄	Motivasyon, örgütsel stresi pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hem kamu hem de özel sektörde verilen sağlık hizmetleri, önemli ölçüde örgütlerin sahip oldukları insan kaynağıyla sunulmaktadır. Sağlık hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulmasında örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının motivasyonu ve maruz kaldığı örgütsel stres önemli rol oynamaktadır. Örgütsel stres altında çalışan hekimlerin motivasyon düzeylerinin azaldığı bir çok araştırma sonucunda ortaya çıkmış bir gerçektir. Fakat stressiz bir iş hayatının olması da düşünülemez. Örgütün işlevlerini yerine getirebilmesi için kullandığı yönetsel ve örgütsel faktörler hekimler üzerinde stres yaratan temel kaynaklar arasındadır. Stresli bir örgütsel ortamda çalışanların motivasyon seviyesini artırmaya yönelik önlemler almamak, sağlık sektörünün doğası gereği örgütsel strese maruz kalan hekimlerin performansının düşmesine, iş tatminlerinin azalmasına ve örgütsel çıktıların negatif olarak etkilenmesine sebep olacaktır.

Bu çalışmada, motivasyon ve örgütsel stresin hekimler üzerindeki etkisini ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle örgütsel davranış alanında birçok çalışmaya konu olmuş motivasyon ve örgütsel stres kavramları hakkında çeşitli kaynaklardan faydalanılarak literatür araştırması yapılmıştır. Bu literatür araştırmasından sonra yapılan saha çalışmasında, Ankara ilinde Kamu Hastaneleri Sekreterliğine bağlı 17 eğitim araştırma hastanesinde çalışan 208 hekime basit rastgele örneklem yöntemiyle ulaşılmış ve hekimlerin motivasyon düzeylerinin, algıladıkları örgütsel stres üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu anket üç bölüm ve 56 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölümde 4 maddelik demografik özellikler, ikinci bölümde 35 maddelik motivasyon ölçeği ve üçüncü bölümde 17 maddelik örgütsel stres ölçeği yer almaktadır. Elde edilen veriler kontrol edildikten sonra Microsoft Excel ve SPSS 21.0 programı ile analizleri yapılmıştır. Anketlerin analiz aşamasında Faktör Analizi, KMO and Bartlett's Testi, Cronbach Alpha Değeri, Varyans Analizi (Anova), T Testi, Frekans Tabloları, Levene Testi, LSD (Least Significant Difference), Korelasyon ve Regresyon Analizleri kullanılmıştır.

Hekimlerin motivasyon düzeylerinin, örgütsel stres algıları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapmış olduğumuz bu çalışmada, geliştirdiğimiz 24 adet

hipoteztest edilmiştir. Bu hipotezlerden 5 tanesi kabul edilmiş ve 19 tanesi reddedilmiştir. Araştırma çalışmamızın demografik özellikler kısmından elde ettiğimiz verileri göre: ankete katılan çalışanların % 39,9 ile en fazla 28-37 yaş aralığında olduğu, %19,7'si kadın ve %80,3'ünün erkek olduğu, %74'ü evli ve %26'sı bekâr olduğu, ayrıca da katılımcıların %38,9 ile en fazla 11-20 yıl arası toplam hizmet süresinin olduğu görülmüştür.

Araştırmada hekimlerin demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, medeni durum ve hizmet süresi) motivasyon, örgütsel stres ve örgütsel stresin alt boyutları (iş yükü, kontrol ve sosyal destek) hakkındaki algılarının farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Analiz bulgularına göre, hekimlerin yaş ve cinsiyetine göre motivasyon algılarının farklılık göstermediği görülmüştür. Bu bulgular, Palamutçu (2004), Çalış (2012) ve Özgen (2018) tarafından yapılan benzer çalışmaların bulgular ile örtüşmektedir. Bununla birlikte hekimlerin motivasyon algılarının, medeni durum ve hizmet süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 1-10 yıl arası hizmet süresine sahip olan hekimlerin, 10 yıldan fazla hizmet süresi olan hekimlere göre motivasyon algıları daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca bekâr olan hekimlerin evli olanlarla karşılaştırıldığında motivasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bekâr hekimlerin özel hayatlarına dair sorumluluklarının az olması ile çalışma hayatının başında olan hekimlerin idealist olmaları ve kendilerini kanıtlama arzuları nedeniyle motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada, hekimlerin örgütsel stres algılarının demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum ve hizmet süresi) göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Aynı bulgular, Bayram (2010) ve Güler (2013) tarafından yapılan araştırmalarda da görülmüştür. Ayrıca, hekimlerin örgütsel stresin iş yükü, kontrol ve sosyal destek alt boyutlarına dair algılarının demografik özellikler göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda, motivasyon ve örgütsel stresin iş yükü alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; ancak motivasyon ile örgütsel stres, kontrol ve sosyal destek alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda motivasyonun, örgütsel stresin iş yükü alt boyutu etkilemediği; ancak motivasyonun, örgütsel stres ve örgütsel

stresin kontrol ile sosyal destek alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Motivasyonun örgütsel stres üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönlü etkisinin olduğu yapılan analizlerle ortaya konulmuştur. Akbaş (2007) tarafından sağlık sektörü üzerine yapılan bir çalışmada aynı bulgular elde edilmiştir.

Sağlık sektöründe hekimler üzerine yapmış olduğumuz bu saha araştırmasından elde edilen veriler ve bulgular ışığında yöneticilere, çalışanlara ve araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur. Çalışanların örgütsel stres seviyelerini düşürmek ve performanslarını artırmak amacıyla yöneticiler tarafından uygun motivasyon araçları özenle seçilmeli, mümkünse kişiye özgün motivasyon teknikler kullanılmalıdır. Mesleğe yeni başlayan ve bekar hekimlerin motivasyon algılarının yüksek olması nedeniyle kişisel gelişimlerine özen gösterilmeli, yetenekleri çerçevesinde yönlendirilmeli ve kariyer planı yapılmalıdır. Ayrıca örgütsel imkanlar doğrultusunda çalışanların kişisel gelişim planları desteklenip motivasyon seviyeleri artırılabilir. Mesleğinde kıdemli olan hekimlerin motivasyon algılarının düşük olma sebepleri araştırılmalıdır. Bu çalışan grubunun motivasyonunu artırmak amacıyla sahip oldukları deneyimler nedeniyle karar mekanizmalarına dahil etme, daha fazla yetki ve sorumluluk verme ve sahip oldukları tecrübenin kurumsal hafıza için önemli olduğunu takdir etme gibi örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları daha etkin kullanılabilir. Evli ve motivasyonu düşük olan hekimleri iş konusunda motive etmek amacıyla yöneticiler, çalışanların iş ve özel hayat dengesine önem vermeli, çalışanların özel hayatlarını yeteri kadar takip etmeli ve sosyal faaliyetlere ağırlık verilmelidir.

Hekimlerden istenen performans beklentisinin yüksek olması, örgütsel stres artırmaktadır. Artan örgütsel stres, iş kazalarının yaşanmasına, sosyal hayatın olumsuz etkilenmesine, hasta memnuniyetsizliklerin yaşanmasına, yanlış tanı konmasına ve yanlış tedavi uygulanmasına neden olabilmektedir. Örgütsel stresin neden olduğu istenmeyen bu negatif sonuçları önlemek amacıyla, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilebilir, hasta memnuniyet geribildirimleri sağlanabilir ve çalışanlara tatil, kongre, izin gibi maddi ve manevi ödüller verilebilir. Ek olarak, hekimlerin günlük bakacağı hasta ve vaka sayısı belirlenerek aşırı iş yüküne maruz kalmaları engellenebilir. Mesleğinde yeni olan hekimlere iş yaşamlarında yol göstermek için deneyimli hekimler mentör olarak görevlendirilebilir. Böylece uzun yılların tecrübesine sahip hekimler, tecrübesiz hekimlere deneyimlerini aktararak onları geleceğe dönük kariyer beklentileri

konusunda motive edebilirler. Bu nedenle örgüt yönetimleri mentör eğitilen ilişkilerine önem vermeli ve bu ilişkilerin gelişeceği fırsatları hem iş yerinde hem de çalışanların iş dışında yaratmalıdır. Bu kapsamda hekimlerin sosyal yaşamları için gerek iş arkadaşlarıyla gerekse aileleri ile birlikte yemekler, turlar, konserler gibi sosyal faaliyetler düzenlenebilir. Bu sosyal faaliyetlerin harcamaları için örgütsel fon oluşturulabilir.

Hekimlerin motivasyon ölçeğinde en yüksek ortalama ile cevaplanan “ Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim” maddesi olması nedeniyle ekip çalışmasına önem verilmeli, bilgi paylaşımı için mesai saatleri içinde seminer, toplantı ya da tartışma saatleri gibi zamanlar yaratılabilir. Özkan (2016), tarafından eğitim sektöründe yapmış olduğu çalışma bulgularımız desteklemektedir. Hekimlerin motivasyon ölçeğinde düşük ortalama değeri ile cevaplanan “İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor” maddesi olduğu için örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlar etkin şekilde kullanılmalıdır. Yöneticiler, çalışanlara adaletli ve etkin bir terfi sistemi uygulanabilir. Hekimlerin örgütsel stres ölçeğinde en yüksek ortalama ile cevaplanan “İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim” maddesi nedeniyle çalışanlar arasında iletişime önem verilmelidir. Hekimlerin örgütsel ölçeğinde düşük ortalama değeri ile cevaplanan “İşin yeni şeyler öğrenmene imkân sağlıyor mu?” maddesi olması sebebiyle hekimleri meslekleri ile ilgili yeni bilgiler öğrenebilecekleri yurt içi ve dışı eğitim kursları planlanabilir.

Araştırma çalışmamız zaman ve mekân kısıtlarından dolayı sadece bir şehirde ve bir çalışan grubu üzerinde yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar genelleme açısından sınırlılıklar içermektedir. Bu nedenle çalışma araştırmacılar tarafından birden fazla şehirde, birden fazla çalışan grup üzerinde ve özel sektörde yapılarak daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, G., (2007). Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akdağ, M., (2011). SPSS’de İstatistiksel Analizler, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Akgündüz, S., (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Alkış, H., (2008). Üretim İşletmeleri Açısından İş görenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, Kamu-İş, Cilt 10, Sayı 2.
- Alkış, H.ve Öztürk, Y., (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (28).
- Arslan, Z., (2014). Akademisyenlerin İş Stresi ile İş Motivasyon İlişkisi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.
- Aşık, N., (2005). Otel İşletmelerinde İş görenlerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma, Mevzuat Dergisi, S:91, İstanbul.
- Aşıkoğlu, M., (1996). İnsan Kaynakları Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- Atakan, C., (2014). Sağlık Çalışanlarının Stres Düzeylerinin İletişim Üzerine Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ataman, G., (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydemir, M., (2008). İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aytürk, N., (2010). Örgütsel ve Yönetimsel Davranış, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Banger, G., (2008). Motivasyon, bilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt (15.01.2016)

- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeler için Davranış Bilimleri, 2. Baskı, İstanbul.
- Bayram, S. G., (2010). İbn-İ Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bovee, L. Courtlant, (2007). Excellence in Business, 3 Edition, PearsonPrenticeHall, UpperSaddleRiver, NJ
- Budak, G. ve Budak, G., (2004). İşletme Yönetimi, Hayat Yayıncılık, İzmir.
- Büyükgöz, T., (2008). Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Trabzon.
- Büyüköztürk, Ş., (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. 14. Baskı, PEGEM Akademi, Ankara.
- Can, H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş., (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Cryer, B., Rollgn, M., ve Doc, C., (2003). PullThe Plug on Stress, Harvard Business Review, Cilt: 81, Sayı: 7
- Çalış, H. (2012). Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi: Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çökük, B., (2013). Örgütsel Stresin Çalışanların İş Doyum Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Duran, C. T., (2012). Örgütsel Stresin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Erdoğan, İ., (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

- Eren, E., (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ergül, H. F., (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 14.
- Ergun, G., (2008). Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Eroğlu, F., (2007). Davranış Bilimleri, 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertekin, Y., (1993). Stres ve Yönetim, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 253, Ankara.
- Fındıkçı, İ., (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Genç, N., (2008). Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Gökgöz H., (2013). Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Güler, A., (2013). Örgütsel Stres ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yolları, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güney, S., (2001). Örgütsel Davranış, 1. Basım, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Gürbüz S., ve Şahin F., (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem –Analiz, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürün, Ş., (2009). İş gören Stresinin, Motivasyon Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gürüz, D. ve Gürel, E., (2006). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara.

- Higgins, N. C., (1986). Occupational STRESS and Working Woman: The Effectiveness of Two Stress Reduction Program, Journal of Vocational Behavior.
- Hitt, A. M., (2005). Management, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hodgetts, R. M., (1999). Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev: Canan Çetin, Esin C. Mutlu), Der Yayınları, No: 201, İstanbul.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınçık, Ü., (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kaplan, M., (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karaboğa, M., (2007). Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumlarının Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan(Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karasar, N., (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaynak, T., (1990). Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 222, İstanbul.
- Kıral, E., (2012), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mükemmeliyetçilik Algısı ve Kontrol Odağı İle İlişkisi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Kırdar, Y., (2012). Postmodern Pazarlama ve Tüketim Kültürü, Moss Yayınevi, Ankara.
- Koçel, T., (2005). İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T., (2010). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Koçel, T., (2014). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- Korkmaz, S., (2008). Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tarsus.
- Köroğlu, Ö., (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir
- Küçük, S., (2010). Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Manga, E., (2001). Günümüz Örgütlerinde İş görenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Millson, W. A., (2000). Predictors of WorkStressAmongCorrectionalOfficers, UnpublishedMaster'sThesis, CarletonUniversityDepartment Of Psychology.
- Mucuk, İ., (1996). Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Nicholson, N., (2003), How ToMotivateYour Problem People, Harvard Business Review, January, 57-67.
- Öcal, D., (2014). Ankara Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ölçer, F., (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Kayseri.
- Örücü, E., (2007). Modern İşletmecilik, 6. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Özgen, D., (2018). Örgütsel Adalet ve Motivasyon, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Palamutçu, D., (2004). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Kütahya İli Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

- Paşa, M. Ve Kaymaz, K., (2013).Stres Yönetimi, 1.Basım, Alfa Yayınları, Bursa
- Pehlivan A. İ., (2002). İş Yaşamında Stres, 2. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Ross, R.R.,Altmaier, E.M., (1994). Intervention On OccupationalStress, London.
- Sabancı, E., (2013). Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetimi İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama, Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Sabuncuoğlu, Z., (1984). Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1995). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1998). Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitabevi, Bursa.
- Sarp, N., (2000). Hekim ve Stres Yönetimi, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, C:53, S:2, Ankara.
- Selen, U., (2009). İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.
- Silah, M.,(2005). Sosyal psikoloji davranış bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Sökmen, A., (2005). Konaklama işletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, S.1, Adana.
- Şimşek, Ş.,Akgemici, T. ve Çelik, A., (2005). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek Ş. ve Öge S., (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Akademi Yayınları, 5, Konya.
- Omay, U., (2007) “Tüccar Sınıfının Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, İstanbul.
- Özdamar, K., (2004). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 5. Baskı, Eskişehir.

- Tanrıverdi, H.ve Oktay, K., (2001), Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik, Sayı:2, 33-41.
- Taşpınar, F., (2006), Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezin, Afyon.
- Tikici, M., Deniz, M., (1993) Örgütsel Davranış, Özmert Ofset, Malatya
- Tokmak, C., Kaplan, Ç. ve Türkmen, F., (2011). İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, S.3, İstanbul.
- Tuğrul, D. C., (2000). Stres ve Depresyon, Psikiyatri Dünyası, S.4, Ankara.
- Tuncer, D., Ayhan, Doğan Y. ve Varoğlu, D., (2008). Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Tutar, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tümgan, C., (2007). Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Proje, Kahramanmaraş.
- Türk S.,(2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Türkel, A., (1999). Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Türkmen, A., (2015). Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansına Etkilerinin Araştırılması (Bandırma Devlet Hastanesi Örneği), Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M., (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:5, S:2, İzmir.
- Ural, A. ve Kılıç, İ., (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Us, A. T., (2007). İşletmelerde Motivasyon, İgiad Yayınları, İstanbul.

- Usta, A., (2012). “Bölgesel Sorunların Çözümüne İlişkin Kamu Örgütlerinde Değişim Yönetimi”, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu Bildirisi 1-2 Ekim 2012, Kahramanmaraş Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kahramanmaraş.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Atınç O.,(2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 19.
- Vroom, V. (1964). WorkandMotivation, New York: Willey.
- Yıldırım, İ., (1991). Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, S.6, Ankara.
- Yıldırım, Y., (2010). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Samsun.
- Yumuşak, S., (2008). İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, Isparta.

EKLER

Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Anketi

Sayın Katılımcı:

Bu araştırma hekimlerin motivasyon ve örgütsel stresini tespit edilmesi ile ilgili olarak görüşlerinin alınması amacıyla yapılmaktadır.

Araştırmayı kabul ettikten sonra,

Bu araştırma kapsamında vereceğiniz bilgiler sadece akademik çalışma için kullanılacak olup kurum ve katılımcı ile ilgili herhangi bir bilgi paylaşılmayacaktır.

Kıymetli zamanınızı ayırıp anketi samimiyetle cevapladığınız ve çok değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Recep ADEM
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

a. Genel Bilgiler

Yaş : ☐ 18-27 ☐ 28-37 ☐ 38-47 ☐ 47 ve Üzeri

Cinsiyet : ☐ Erkek ☐ Kadın

Medeni durum : ☐ Evli ☐ Bekâr

Toplam hizmet süresi : ☐ 1-10 Yıl ☐ 11-20 Yıl ☐ 21 ve Üzeri Yıl

b. Motivasyon Ölçeği

Aşağıda çalışma hayatınıza ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi belirtilen kriterler doğrultusunda yanıtlayınız.	
(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Hiç Katılmıyorum	
1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Bu kurumda ilerleme imkânım olduğunu düşünmüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
10. İşimi severek yapıyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
12. Bu kurumda başarı ödüllendirilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
13. İşimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlatma, havalandırma vb.) memnunum.	(a) (b) (c) (d) (e)
14. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Başkalarıyla karşılaştırdığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.	(a) (b) (c) (d) (e)
17. Kurumum bana kendimi geliştirme imkânları sunar.	(a) (b) (c) (d) (e)
18. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanaklar yeterli bulmuyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
20. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.	(a) (b) (c) (d) (e)

22. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.	(a) (b) (c) (d) (e)
23. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor	(a) (b) (c) (d) (e)
24. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.	(a) (b) (c) (d) (e)
25. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
26. Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz.	(a) (b) (c) (d) (e)
27. Bu kurum da hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
28. Gelecekte işim kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
29. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
30. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.	(a) (b) (c) (d) (e)
31. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
32. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
33. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
34. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.	(a) (b) (c) (d) (e)
35. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	(a) (b) (c) (d) (e)

c. Örgütsel Stres Ölçeği

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Çok hızlı mı çalışmak zorundasın?					
2. Çok yoğun mu çalışmak zorundasın?					
3. Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir mi?					
4. Her şeyi yapmak için yeterli zamanın var mı?					
5. Yaptığın işte sık sık istemediğin taleplerle karşılaşılıyor musun?					
6. İşin yeni şeyler öğrenmene imkân sağlıyor mu?					
7. İşin üst düzeyde beceri ve uzmanlık istiyor mu?					
8. Yaptığın iş ilk olarak senin harekete geçmeni gerektiriyor mu?					
9. Tekrar ve tekrar aynı şeyleri yapmak zorunda kalıyor musun?					
10. İşinde nasıl çalışacağının kararını kendin verebiliyor musun?					
11. İşinde ne yapacağının kararını kendin verebiliyor musun?					
12. İş ortamım sakın ve hoştur.					
13. İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim					
14. İş arkadaşlarım beni destekler					
15. Eğer kötü günümdeysem iş arkadaşlarım beni anlar.					
16. Üstlerim ile iyi geçinirim.					
17. İş arkadaşlarım ile çalışmaktan zevk alırım					