

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL STRES VE İŞ MOTİVASYONUNUN İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

GÖKHAN DOĞRUYÜRÜR

2501170381

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ALTAN DOĞAN

İSTANBUL-2021

ÖZ

ÖRGÜTSEL STRES VE İŞ MOTİVASYONUNUN İŞ PERFORMANSINA

ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

GÖKHAN DOĞRUYÜRÜR

Stres ile motivasyon, insan hayatında farklı alanlarda etkisini göstermektedir ve çalışma hayatı bu etkilerin yaygın görüldüğü bir alandır. Bu çalışmanın amacı örgütsel stres ve iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışmada 419 kişiyi içeren bir anket uygulaması yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre iş motivasyonunun, iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır. 419 kişinin katılımıyla bu sonuçların elde edilmesi, çalışmanın sınırlılıklarını meydana getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stres, Örgütsel stres, Motivasyon, İş motivasyonu, İş performansı.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRESS AND WORK MOTIVATION ON WORK PERFORMANCE AND A RESEARCH

GOKHAN DOGRUYURUR

Stress and motivation are effective in different areas of human life and work life is an area where these effects are common. The aim of this study is to investigate the effects of organizational stress and work motivation on work performance. In the study survey method used and 419 people applied the survey. According to the results, work motivation has a positive effect on work performance. Obtaining these results with responses of 419 individuals constitutes the limitations of the study.

Keywords: Stress, Organizational stress, Motivation, Work motivation, Work performance.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel stres ve iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmak olarak belirlenmiştir. Stresle ve motivasyonla ilgili süreçlerin çalışma hayatına yansımalarının araştırılması, çalışmanın amaçları arasındadır.

Araştırmanın kapsamı, Türkiye sınırları içinde çalışan kişilerdir. Araştırmanın verileri, bahsi geçen ülke sınırları içinde çalışan kişilere yönelik hazırlanan anket formları vasıtasıyla toplanmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde Bağımsız Grup t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Pearson Korelasyon Katsayısı ve Regresyon Analizi uygulanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler incelendikten sonra, değişkenler arasındaki ilişkiye bakmak için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Lisans eğitimimden bu yana bana yol gösteren, hem akıl hocam hem de yüksek lisansında tez danışmanım olan Sayın Doç. Dr. Altan Doğan başta olmak üzere; manevi anlamda her zaman yanımda olan ve desteklerini benden esirgemeyen ailem ve kıymetli Aslı Havva Türk, Gözde Sodacı, Arş. Gör. Fatma Aslı Akün, Hande Sodacı ve Seda Mumlu'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Gökhan DOĞRUYÜRÜR

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜTSEL STRES.....	2
1.1. STRES	2
1.1.1. Stres Kavramı	2
1.1.2. Stresin Kaynakları.....	3
1.1.2.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	3
1.1.2.2. Çevresel Stres Kaynakları	4
1.2. ÖRGÜTSEL STRES	4
1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı.....	4
1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları	6
1.2.2.1. İşin ve İş Yerinin Yapısı ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları	9
1.2.2.1.1. İşin ve İş Yerinin Yapısı ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları	9
1.2.2.1.2. İşin Monoton Bir Yapıya Sahip Olması.....	12
1.2.2.1.3. Uzun Çalışma Saatleri ve Zaman Baskısı	12
1.2.2.1.4. İş Yerindeki Fiziki Çalışma Ortamının Elverişsizliği ...	12
1.2.2.2. Organizasyonel Yapı ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları.....	12
1.2.2.2.1. Örgütteki Kariyer Fırsatlarının Eksikliği	12
1.2.2.2.2. Hiyerarşi Kaynaklı Sorunlar.....	123

1.3. STRESİN ORGANİZASYONLARDAKİ SONUÇLARI	13
1.3.1. Bireysel Sonuçlar	14
1.3.1.1. Fizyolojik / Fiziksel Sonuçlar	14
1.3.1.2. Psikolojik ve Davranışsal Sonuçlar	14
1.3.2. Örgütsel Sonuçlar	15
1.3.2.1. İşe ve Organizasyona Yabancılaşma	15
1.3.2.2. Performans Düşüşü	16
1.4. ÖRGÜTSEL STRES İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	16
2. İŞ MOTİVASYONU	19
2.1. MOTİVASYON	19
2.1.1. Motivasyon Kavramı	19
2.1.2. İş Motivasyonu Kavramı	20
2.1.3. İş Motivasyonunun Önemi.....	20
2.1.4. İş Motivasyonu ile İlgili Teoriler	21
2.1.4.1. Kapsam Teorileri.....	21
2.1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	212
2.1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	21
2.1.4.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi.....	216
2.1.4.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	218
2.1.4.1.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	210
2.1.4.2. Süreç Teorileri.....	33
2.1.4.2.1. Locke'un Amaç Teorisi.....	34
2.1.4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi	35
2.1.4.2.3. Lawler – Porter Bekleyiş Teorisi	38
2.1.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi	39
2.1.4.2.5. Skinner – Pavlov'un Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi	42
2.1.4.3. Mottaz'ın Motivasyon Teorisi.....	444

2.2. İŞ MOTİVASYONU İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	45
3. İŞ PERFORMANSI.....	477
3.1. PERFORMANS	477
3.1.1. Performans Kavramı	477
3.1.2. İş Performansının Boyutları	48
3.1.2.1. Rol İçi İş Performansı	48
3.1.2.2. Rol Dışı İş Performansı	49
3.1.2.3. Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansının Kavramsal Farkı	50
3.1.3. İş Performansını Oluşturan Etkenler.....	50
3.1.4. Stresten ve Motivasyon Düşüklüğünden Kaynaklanan İş Performansı Sorunları.....	51
3.1.4.1. Verimlilik Düzeyinin Azalması	52
3.1.4.2. Bireyler Arası Rol Çatışmaları	53
3.1.4.3. Bireyler Arası İletişim Sorunları	53
3.1.5. Bireysel Performansın Düşük Olmasının Nedenleri.....	54
3.1.6. İş Performansının Önemi	56
4. YÖNTEM.....	59
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ	59
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	60
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	61
4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	61
4.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	61
4.6. BULGULAR	68
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
KAYNAKLAR	88
EKLER.....	103
EK 1. İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	103
EK 2. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	105

EK 3. ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ	106
-----------------------------------	-----



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo I. Örgütsel Stres Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	62
Tablo II. Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Alt Boyutlar	63
Tablo III. İş Motivasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	64
Tablo IV. İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Alt Boyutlar.....	66
Tablo V. İş Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	66
Tablo VI. İş Performansı Ölçeğine Ait Alt Boyutlar	67
Tablo VII. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo VIII. Yaş Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri.....	68
Tablo IX. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri	69
Tablo X. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri	69
Tablo XI. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri	69
Tablo XII. Örgütsel Stres Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	70
Tablo XIII. İş Motivasyonu Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	71
Tablo XIV. İş Performansı Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
Tablo XV. Örgütsel Stres, İş Motivasyonu ve İş Performansı Ölçeklerinin Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	73
Tablo XVI. Örgütsel Stres ve İş Motivasyonunun İş Performansına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi.....	74
Tablo XVII. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Strese İlişkin Karşılaştırma	75
Tablo XVIII. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Strese İlişkin Karşılaştırma	75
Tablo XIX. Cinsiyete Göre Örgütsel Strese İlişkin Karşılaştırma	75
Tablo XX. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Strese İlişkin Karşılaştırma	76
Tablo XXI. Yaş Gruplarına Göre İş Motivasyonuna İlişkin Karşılaştırma	77

Tablo XXII. Eğitim Durumuna Göre İş Motivasyonuna İlişkin Karşılaştırma	77
Tablo XXIII. Cinsiyete Göre İş Motivasyonuna İlişkin Karşılaştırma.....	78
Tablo XXIV. Mesleki Kıdeme Göre İş Motivasyonuna İlişkin Karşılaştırma	78
Tablo XXV. Yaş Gruplarına Göre İş Performansına İlişkin Karşılaştırma.....	78
Tablo XXVI. Eğitim Durumuna Göre İş Performansına İlişkin Karşılaştırma.....	79
Tablo XXVII. Cinsiyete Göre İş Performansına İlişkin Karşılaştırma.....	79
Tablo XXVIII. Mesleki Kıdeme Göre İş Performansına İlişkin Karşılaştırma.....	80
Tablo XXIX. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	80



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil I. Performans Seviyesi ile Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki	17
Şekil II. Klasik Şartlanma Modeli (Koçel, 2005: 645).....	42
Şekil III. Sonuçsal Şartlandırma Modeli (Koçel, 2005: 645) Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	
Şekil IV. Stres ve Verimlilik Düzeyi (Ertekin, 1993)	52
Şekil V. Y-D Yasası (Davis, 1983).....	55
Şekil VI. Araştırmanın Modeli	59

GİRİŞ

İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlarda artan rekabet, çalışanların gösterdikleri performansın önemini artırmaktadır. İşletmelerin rakiplerine üstünlük kurmasında belirleyici olan husus, insan kaynaklarını ne kadar etkili kullandıklarıdır. Bu durum, çalışanların stresten uzak ve motive bir biçimde işlerini yapması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Günümüz iş koşullarında önemli yeri olan bu hususlar, böyle bir çalışma konusu seçilmesindeki temel etkenlerdendir.

Çalışmada ilk olarak örgütsel stres kavramı ele alınmaktadır. Örgütsel stres ile iş performansı arasındaki ilişki değerlendirilmektedir. Ardından iş motivasyonu hakkında incelemeler yapılmakta olup, iş motivasyonu ile iş performansı ilişkisine yer verilmektedir. İş performansı hakkındaki araştırma, üçüncü bölümdeki incelemeyle birlikte ortaya konulmaktadır.

Örgütsel stres ile iş motivasyonunun iş performansı üzerine etkilerini belirlemek için anket uygulaması yapılmıştır. Ulaşılan veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Örgütsel stresin ve iş motivasyonunun iş performansına etkisinin araştırılması, birçok soruya ışık tutacağı gibi aynı zamanda bireylerin iş hayatının gelişimine de büyük katkı sağlayacaktır. Böyle bir çalışma hazırlanması ile benzer konuda inceleme yapacak araştırmacılara referans niteliği taşıyacak bilgilere ulaşılması hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES

1.1. STRES

1.1.1. Stres Kavramı

Stres, modern hayatın temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Güçlü, 2001; 92). Stres kavramı, yakın geçmişte üzerinde yapılan araştırmaların artmasına karşın eski zamanlardan bu yana günlük yaşamda varlığını hissettiren bir durumdur. Bireyler, alışkın olmadıkları bir durumla karşı karşıya kalınca ilk olarak yeni durumda adım atmanın ve yeni şeyler denemenin zorluğunu görmüştür. Sonrasında yeni duruma adapte olduklarını fark etmişlerdir. Adapte olamayan bireyler ise yeni duruma daha fazla dayanamadıklarını görmüşlerdir (Selye, 1997: 26).

Yakın geçmişte sıklıkla kullanmaya başladığımız ve dilimizde yer bulan stres kavramına bakıldığında, her sosyo-kültürel seviyedeki insan bu kavramı doğru veya yanlış bir şekilde kullanabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 303). Ancak stres kavramının daha doğru bir tanımının yapılabilmesi için, stresin etki-tepki yönüyle ele alınması gereklidir. Bu anlamda stres “her nereden gelirse gelsin, çevresel bir talebe, vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyondur” şeklinde tanımlanmaktadır (Organ ve Hammer, 1982: 371).

Stres kavramı, “bir hareketin ya da durumun bireyde meydana getirdiği fizyolojik veya psikolojik etkilere karşı verilen tepki” olarak tanımlanabilir (Işıksan,

2002: 1). Stres, bireylerin psikolojik sağlıklarını, yaşam standartlarının kalitelerini ve verimliliklerini doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkileyen bir reaksiyondur (Savery ve Luks, 2001: 99).

1.1.2. Stresin Kaynakları

Kahn ve Byosiere'e (1993) göre, birey ve bireyin bulunduğu evre koşulları öncelikli stres kaynaklarındandır (Akt: Conner ve Douglas, 2005: 212).

Robbins'e göre ise stres kaynakları kişilikselle farklılıklarla ortaya çıkmakla birlikte; farklı fiziksel, psikolojik ve davranışsal sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılıklar, bireysel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve çevresel stres kaynakları olarak gruplandırılabilir. (Robbins, 2003: 578).

Bu alışma kapsamında bireysel stres kaynakları, çevresel stres kaynakları, örgütsel stres ve örgütsel stres kaynakları ele alınmıştır.

1.1.2.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireyin iş yaşamına, sosyal yaşamına ve bunları algılama şekline doğrudan etki eden bireysel stres kaynakları, kişinin ihtiyaçları ve kişiliğe bağlı karakter farklılıkları gibi faktörlerden meydana gelmektedir (Schermerhorn, 1999: 320).

Kişinin eğitim durumu, medeni hali gibi demografik özelliklerinin yanı sıra, algı yönetimindeki farklılıkları, sosyal hayatıyla ve iş yaşantısıyla ortaya çıkan tecrübe ve bilgi birikimi gibi faktörler bireysel stres kaynakları arasında gösterilmektedir. Buna ek olarak, kişinin sosyal hayatta ve aile ortamında karşılaştığı sorunlar, arkadaş çevresi ve aile bireyleriyle kurduğu iletişim şekli gibi nedenler, bireysel stresi ortaya çıkaran faktörler arasında gösterilebilir (Gümüştekin Eren ve ztemiz, 2005: 277).

1.1.2.2. Çevresel Stres Kaynakları

İşe gidiş gelişlerde maruz kalınan yoğun trafikle birlikte ortaya çıkan gürültü ve hava kirlilikleri, çevresel stres kaynakları arasında gösterilmektedir (Tutar, 2000; 221). İş yerine gidiş ve iş yerinden dönüş göz önüne alındığında günlük olarak toplam mesafenin uzun ve yorucu olmasının yanı sıra toplu ulaşım araçlarının kullanımı ve bu araçların yoğunlukları, özellikle metropol şehirlerde yoğun insan ve araç trafiğine maruz kalınması, kişilerde fiziksel yorgunluk ve psikolojik olarak tükenmişlik hissinin oluşmasına neden olmaktadır (Eren, 2000: 285-286).

1.2. ÖRGÜTSEL STRES

1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı

Örgütsel stres kavramı, durumsallığa bağlı olarak farklı şekillerde var olabileceği gibi, organizasyon yapısında yer alan kişilerin davranışları üzerinde doğrudan ve dolaylı etki kurarak birçok sonuç doğurabilen bir kavram olarak anlaşılabilmektedir (Akgündüz, 2006: 23). Başka bir deyişle örgütsel stres, birey-birey ve birey-iş etkileşimi sonucu ortaya çıkan ve yaşam ritüeli üzerinde etki yaratan durum olarak tanımlanabilir (Akgündüz, 2006: 24).

Örgütsel stres, bireyler arası olmakla birlikte birey ile örgüt arasında kurulan etkileşim sonucu da gözlemlenebilir. Buna ek olarak örgütsel stres, bireye, örgüte ve örgütün yapıtaşlarına göre farklılıklar gösterebilen ve organizasyona bağlılıktan uzaklaştırabilen bir olgu olarak ortaya çıkabilmektedir (Arıkanlı & Ulubaş, 2004: 107).

Algılanan stresin negatif izlenim yarattığı kabul edilmekle birlikte, bireylerin kendi performans hedeflerine ulaşabilmesi yolunda pozitif anlamda bir güdülenme de sağlayabilmektedir. Bireyler, hedeflerine ulaşma konusunda en üst seviyede performans ortaya koyma çabası ile ortaya çıkan bu stres faktöründen pozitif olarak da faydalanabilmektedir.

Bir parçası oldukları ve değer kattıkları organizasyonlara daha güçlü bir duygusal bağlılığı olan bireylerin psikolojik stresleri, işlerinde daha fazla odaklanmalarını sağlayarak, daha yüksek sayıda çıktı elde edebilmeleri ve dolayısıyla performanslarına olumlu yönde katkı sağlayabilmeleri sonucunu ortaya koyabilir. Düşük bağlılık seviyesine sahip bireyler ise stres altında daha düşük seviyede çıktılar sağlayarak performanslarına olumsuz yönde etki edebilirler.

Stresi daha derinden inceleyerek kavramlaştırmak gerekirse, “talepler ve kaynaklar ile ilişkilidir” denilebilir. Talepler, bireylerin örgüt içerisinde aldığı sorumluluklar ve yükümlülükler olabildiği gibi karşılaştığı baskılar ve belirsizlikler de olabilir. Kaynaklar ise bireyin kontrolü dahilinde, ortaya çıkan talepleri çözmek için kullanabileceği öznelerin tümü olarak ifade edilebilir.

İyi bir performans çıktısı terfi, sorumluluk genişletilmesi ve maaş olanaklarının iyileştirilmesi gibi pozitif sonuçlar doğurabileceği gibi, kötü bir performans çıktısı tüm bu pozitif çıktıları engellemekle kalmayarak negatif olguların ortaya çıkmasına neden olabilir.

1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Werther ve Davis 1999 yılında yaptıkları çalışmada stres kavramını; davranışsal, fiziksel ve psikolojik sonuçlar karşısında ortaya çıkan şartlara ve etkenlere karşı verilen insani bir tepki olarak tanımlamışlardır. Daha genel bir bakış açısıyla yaklaşıldığında stres, kişinin isteklerinden ve ihtiyaçlarından feragat etmesi ya da koşulların gerektirdiklerine karşı bir tepki ortaya koyması hususunda bireyi şartlandıran ve kişinin üzerinde psikolojik olarak etki yaratmasına neden olan bir etmendir (Başaran, 1983: 75).

Terfi süreçleri, iş birimlerinin çalışma saatlerindeki düzensizlikler, ailevi ve sosyal sorunlar, yanlış planlamalar sonucu ortaya çıkan aşırı iş yükleri, iş teslimlerindeki belirsizlikler ve sonrasında gelişen başarısızlık korkuları, stabil olmayan örgüt yapıları ve bireylerin sahip olduğu farklı değerler, stresin kaynaklarını örgüt bazında irdelemektedir (Perrewe ve Victory, 1988: 84-85; DeFrank ve Ivancevich, 1998: 55-56). Bunlara ek olarak, çalışanın yetkinliklerini ve becerilerini tam anlamıyla işine yansıtmasına ortam oluşturulamaması, zaman ve iş planını doğru kurgulayamamanın getirdiği plansızlık ve son olarak ise verilen işle ilgili yeteri kadar ve derinlemesine bilgilendirme yapılmamasının da stresin kaynakları arasında gösterildiği vurgusu yapılmaktadır (Drafke ve Kossen, 1998: 410-426).

Stres seviyesinin olması gereken seviyede olması, kişinin işinde gösterdiği performans ve iş çıktısı oranında en yüksek verimliliğe ulaşmasında önemli bir kriter teşkil etmektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 64). Bireylerin üzerinde oluşan stresin bireyin performans çıktılarına etki ettiği gibi organizasyon üzerinde de etkili olduğu, şirketlerin üst yönetimleri tarafından kabul görebilmektedir. Bu konu son yıllarda daha da önem kazanmıştır.

Bir örgütte ortaya çıkan stres ve etkileri düşünüldüğünde; kişilerde tükenmişlik hissi ve yorgunluk belirtilerinin gözlemlenmesi olasıdır. Bununla birlikte, iş kazalarında ve iş çıktılarında artış, kararsız ve tutarsız davranışlar, iş hakkında şikâyetçi tutumlar da gözlemlenebilir.

Örgütsel stres kaynaklarının araştırılması sonucunda birbirlerine yakın bulgulara rastlandığı, bununla birlikte araştırmacıların bulguları arasındaki temel farkın araştırmacıların örgütsel stres faktörlerinin gruplandırması sırasında olduğu gözlemlenmiştir. Thomas ve Herson örgüt yapılarında oluşan stresin kaynaklarını, mevcut işin dinamiklerinden kaynaklı, sosyal / ailevi çevre kaynaklı, çalışanın rolünden kaynaklı, çalışanların aralarındaki ilişkiden kaynaklı ve örgütteki kariyer olanaklarından kaynaklı olmak üzere beş ana başlıkta toplamaktadır (Thomas ve Herson, 2002). Thomas ve Herson'ın irdelediği beş kaynağa ek olarak Cooper ve Marshall "örgüt yapısı ve örgüt iklimi" maddesini de ortaya koymuştur (Cooper ve Marshall, 1978). Bunlardan farklı olarak Luthans'ın yaklaşımına bakıldığında örgütsel stres kaynaklarının incelenmesi, dört ana başlıkta yapılmaktadır (Luthans, 1992: 404):

a) Örgütsel Prosesler

- Yanlış ve yetersiz geri bildirimler
- İletişim eksikliği
- Yüksek düzeyde bilgi asimetrisi
- Eşitlikçi olmayan iç denetim sistemi

b) İş Yeri Kaynaklı Fiziksel / Çevresel Koşullar

- İnsan sağlığına zararlı maddeler

- Yüksek çevresel sesleri barındıran çalışma ortamları
- İklimlendirme yetersizliği
- İş kazası riski barındıran çalışma ortamları
- Işıklendirme sistemlerinin, uygun çalışma ortamı yaratmayacak düzeyde olması

c) İşin Niteliğinden Kaynaklı Örgütsel Politikalar

- Ücret ve yan haklardaki eşitsizlikler
- İş tanımlarının yapılan iş ve işin dinamiği ile örtüşmemesi
- İş yerinde uygulanan kuralların ağır şartlar içermesi
- Performans değerlendirmelerindeki adaletsiz uygulamalar
- Sürekli lokasyon değişikliklerinin yapılması (ofis çalışanları için)

d) Örgütün Yapısal Özellikleri

- Örgüt içi kariyer haritalarının eksikliği ve terfi olanaklarının zayıf olması
- Merkezi bir yapının benimsenmesi
- Çalışanların, işin bütününe göremeden; uzun yıllar tek rolde çalışması
- Aşırı kurumsallığın getirdiği formalitelerin, işin önüne geçmesi
- İş birimlerinin, birbirlerine olan aşırı bağımlılığı ve bunun sonucunda iş/proje bitiş sürelerinin yönetilememesi

Bu çalışmada ise örgütsel stres kaynakları, iki ana başlıkta ele alınmıştır:

- İşin ve İş Yerinin Yapısı ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları
- Organizasyonel Yapı ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları

1.2.2.1 İşin ve İş Yerinin Yapısı ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları

Günümüz çalışma hayatındaki mevcut işlerin yapısı düşünüldüğünde, bireylere verilen işlerin ve sorumlulukların belli başlı dinamiklere sahip olduğu görülebilmektedir. Kişilerin bu dinamiklere göre hareket etmesinin strese neden olabileceği düşünülmektedir.

İşin ve iş yerinin yapısı ile ilgili örgütsel stres kaynakları, bu çalışmada dört alt başlıkta incelenmektedir:

- İş Yükünün Görev İçeriğinden Farklı ve Fazla Olması
- İşin Monoton Bir Yapıya Sahip Olması
- Uzun Çalışma Saatleri İçeren Mesailer ve Zaman Baskısı
- İş Yerindeki Fiziki Çalışma Ortamının Elverişsizliği

1.2.2.1.1. İş Yükünün Görev İçeriğinden Farklı ve Fazla Olması

Modern yaşamda, teknolojik gelişmelerin hızının çok yüksek olması ve var olan bilgilerin sürekli tazelenerek çalışma hayatına etki etmesi ile birlikte çalışanlar, bu bilgi akışından geri kalmamak adına daha fazla emek harcayarak hem niteliksel hem de niceliksel anlamda görev tanımları dışına çıkmak zorunda kalmaktadırlar (Greenberg ve Baron, 2003: 125).

Bireylere verilen işlerin, bireyin kapasitesinin çok üzerinde ve yapabileceğinden çok daha ağır sorumluluklar taşıması, aşırı iş yükünün olduğunu göstermektedir. Aşırı iş yükü, işin çıktılarının kalitesini negatif yönde etkilediği gibi aynı zamanda performans anlamında zaman zaman düşüşlere neden olmaktadır (Yağcı, 2006: 3).

1.2.2.1.2. İşin Monoton Bir Yapıya Sahip Olması

Birbirini tekrar eden iş akışlarını içeren ve çalışanın yalnızca işin kendi yaptığı bölümünü bilmesi sonucu tekrara düşmesine neden olan görev tanımlarına sahip kişilerin karşılaştığı durum “monotonluk” olarak adlandırılmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 115).

Bireylerin çalışma hayatlarında karşılaştıkları monoton görevlerin sonucu olarak, dikkat dağınıklığı yaşadıkları, iş kazalarında artışa neden oldukları, iş çıktılarında kaliteyi ve verimi düşürdükleri, iş akışlarını yavaşlattıkları, örgütsel bağlılıklarını sorguladıkları, iş yapmakta isteksiz davrandıkları ve genel bir tükenmişlik hissine kapıldıkları gözlemlenmiştir (Erkan, 1989: 34-35).

1.2.2.1.3. Uzun Çalışma Saatleri ve Zaman Baskısı

Kişilerin yapmak zorunda bırakıldıkları fazla mesailer ya da uzun çalışma saatleri, kişilerin sosyal hayatlarına, ailelerine ve kişisel gelişimlerine ayırdıkları zamandan feragat etmelerine yol açmaktadır (Erdil v.d., 2004: 19).

Carlson ve Karatepe’nin yaptığı çalışmanın sonucunda, kanunda belirtilen günlük çalışma saatinin aşıldığı durumlarda, resmi tatillerde ve hafta sonlarında çalışılan organizasyonlarda ve sürekli vardiyalı çalışmanın yapıldığı durumlarda iş – aile çatışmasının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Carlson vd., 1995: 18; Karatepe ve Baddar, 2006).

Özel sektörde konusu geçen termin süresi gibi kavramlar, kişilerde zaman baskısı oluşturmaktadır. Bu kavramlar aynı zamanda, zamanında yetiştirilemeyen işlerin kişinin performans karnesine olumsuz şekilde yansımaya neden olarak kişinin işini kaybetme riskini ortaya çıkarmaktadır (Güney ve Demir, 1997: 138). Bu

duruma ek olarak, kişilere verilen termin sürelerinin gerçekçi olmaması nedeniyle kişilerde stres ortaya çıkabileceği gibi işi bitirme konusunda da tükenmişlik hissine kapılarak isteksizlik gibi duygular beslenmesine neden olabilir.

1.2.2.1.4. İş Yerindeki Fiziki Çalışma Ortamının Elverişsizliği

Çalışma ortamında bulunan ısklandırma ve iklimlendirme sistemlerinin yetersizliği, kullanılan araç gereçlerin teknolojinin gerisinde kalması ve bu araçların gerekli bakım – onarım işlemlerinin yapılmaması, kişilerde bazı yorgunluk belirtilerinin görölmesine neden olacağı gibi hastalık, iş kazası gibi olumsuz sonuçlara da neden olacaktır (Sabuncuoğlu, 1984: 55).

Aşırı gürültülü çalışma ortamlarında kişiler, dikkat dağınıklığı ve odaklanamama gibi sorunlar yaşamaktadır. Bu durumda kişilerin verimliliklerinde düşüşe neden olmakta ve kişiler, stres faktörünü doğrudan yaşamaktadırlar (Pehlivan, 1995; 30).

Tespiti ve incelenmesi açısından diğer faktörlere göre daha kolay olan ve anlamlı veriler veren gürültü faktörü, birçok çalışmada ele alınan güncel konulardan biri haline gelmiştir. Aşırı gürültülü çalışma ortamlarında dikkat dağınıklığı, huzursuzluk ve tükenmişlik hissi gibi negatif durumlar gözlemlenmektedir (Erdem, 1992: 141).

Çalışma ortamının elverişsizliğine örnek olan başka bir konu ise uygun hava koşullarının yaratılmaması olarak gösterilebilir. Aşırı sıcak ortamlarda iklimlendirme eksikliği nedeniyle ortaya çıkan aşırı terleme gibi faktörler, kişilerde tuz ve mineral kaybına bağılı olarak kas ağrıları, halsizlik ve vücut direncinin düşmesi şeklinde kendini gösterebilmekte ve strese neden olabilmektedir (Erdem, 1992: 143 - 142).

1.2.2.2. Organizasyonel Yapı ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları

Organizasyona yeni katılan kişiler, katıldıkları yapıya uyum sağlamak, kültürel yapının bir parçası olmak ve aidiyet duygusunu yaşamak isterler ve bu bağlamda motivasyon sahibidirler. Ancak gözlemledikleri baskı ortamı, diğer kişilerdeki aidiyet duygusunun düzeyi ve iletişim şekilleri, kişide stres faktörünün gelişmesine neden olabilmektedir (Erdoğan, 1996: 112).

Organizasyonel yapı ile ilgili örgütsel stres kaynakları, bu çalışmada iki alt başlıkta incelenmiştir:

- Örgütteki Kariyer Fırsatlarının Eksikliği
- Hiyerarşi Kaynaklı Sorunlar

1.2.2.2.1. Örgütteki Kariyer Fırsatlarının Eksikliği

Kişi, organizasyon yapısına, benzer pozisyonlardaki diğer kişilere ve iş akışlarına baktığında kendisini bir üst pozisyonda görüyor ve bir üst pozisyon için motivasyonu olmasına rağmen ilerleme olanağı görmüyorsa bağlı bulunduğu yapıya ve yaptığı işe karşı negatif duygular besleyecektir. Bunun yanı sıra örgüte bağlılığı da zayıflayarak kendisine farklı olanakların sağlanacağı kariyer arayışlarına girecektir. Bu durum, kişinin potansiyelini de gösterememesine neden olabileceği gibi aynı zamanda, görevlerini ve sorumluluklarını aksatabilecektir (Pehlivan, 1995: 28).

Bazı organizasyonlar, kariyer fırsatları konusunda eksik olabilir. Bunun yanı sıra, organizasyonda yapılan terfilerin, atamaların ve görev değişikliklerinin objektif veriler içermeden, hakkaniyete ve liyakata uygun olmadan yapılması, kişilerde stres

yaratabilmektedir. Bu durum, hem yönetim kademesine hem de pozisyona atanan kişiye karşı negatif davranışlar ve fikirler oluşmasına ve kişinin işe karşı yabancılaşma yaşayarak motivasyonun düşmesine neden olacaktır (Cam, 2004: 4).

1.2.2.2.2. Hiyerarşi Kaynaklı Sorunlar

Yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği olumsuz davranışlar, bireylerin üzerinde stres yaratabilmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin iletişim şekilleri, diğer çalışanlara gösterdiği pozitif ayrımcılık da kişide stres faktörünün ortaya çıkmasında etkindir (Güçlü, 2001: 103).

Organizasyonlardaki hiyerarşi, çalışanlar ile yöneticiler arasında resmi bir yapı oluşturmaktadır. Oluşan bu yapının aşırı resmi olması, iletişimde sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Bununla birlikte kişilerin, yöneticilerde memnuniyet sağlamaya çalışmalarına neden olabilmektedir. Çalışanlar, bu memnuniyeti sağlama konusunda kendilerini stres ve baskı altında hissedebileceği gibi oluşan stres ve baskı, kişinin iş tatminini negatif yönde etkileyebilir (Kahn ve Katz, 1977: 30).

1.3. STRESİN ORGANİZASYONLARDAKİ SONUÇLARI

Örgütsel stresin sonuçlarına bakıldığında negatif bulgular olduğu gibi pozitif bulgulara da rastlanmaktadır. Stresin pozitif sonuçlarına bakıldığında, kişide ve örgütte olumlu çıktılar yaratabileceği görüldüğü gibi, stres düzeyinin üst düzey olduğu durumlarda ise kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyeceği görülmüştür. Pozitif stres, kişide sonuca ulaşma konusunda motivasyon faktörü olabilirken, negatif stres ise kişinin iş çıktılarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Negatif stres aynı zamanda işe bağlılığa, motivasyona ve doğal bir sonucu olarak da iş performansına olumsuz yönde etki edecektir (Schermerhorn, 1999: 321).

Stresin organizasyonlardaki sonuçlarını, bireysel ve örgütsel olarak iki ana başlıkta ele alabiliriz.

1.3.1. Bireysel Sonuçlar

Kişinin fiziksel sağlığı ve psikolojik sağlığını etkileyen stresörler vardır. Kişinin bu stresörlere karşı verdiği tepkisel davranışlar incelendiğinde, kişiden kişiye değişkenlik gösteren sonuçların ortaya çıktığı gözlemlenebilmektedir. Bunlar “bireysel sonuçlar” olarak adlandırılabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3).

1.3.1.1. Fizyolojik / Fiziksel Sonuçlar

Stresin kişilerde yol açtığı bazı fizyolojik değişimler vardır. Bu değişimler, ileri safhalarda kişilerde hastalıklara da yol açabilmektedir. Fiziksel sonuçlar olarak, kas ağrıları ve kas spazmları, düzensiz yemek yeme ve iştah bozuklukları, düzensiz gece uykuları, el ve bacaklarda titreme gibi durumlar gözlemlenebilir (Eren, 2000: 291).

1.3.1.2. Psikolojik ve Davranışsal Sonuçlar

Çalışma hayatında kişilerin yaşadığı stres ile birlikte, uyku bozukluğu, depresyon gibi olumsuz birçok psikolojik durum ortaya çıkabilir. Birçok kişinin farklı seviyelerde yaşadığı stresin bir sonucu olarak, kişiler depresyon yaşamakta ya da bunalıma girebilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 129). Bununla birlikte, stresin başka bir sonucu olarak uyku düzensizliği ve uyku bozuklukları nedeniyle performansta ciddi düşüşler yaşanabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 6). Doğru

yönetimsel ve kişisel destek ile birlikte negatif strese karşı önlem alınabilir ya da negatif stresin etkileri en aza indirilebilir.

1.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Stres olgusunun performans düşüşü ve işe / organizasyona yabancılaşma gibi sonuçları örgütsel bağlamda düşünüldüğünde, organizasyonun ve bireylerin performansını doğrudan ve dolaylı şekilde etkileyebileceğini gözlemlemek mümkündür. Bu bağlamda örgütsel sonuçlar, işe ve organizasyona yabancılaşma ve performans düşüşü olmak üzere iki ana başlıkta gruplandırılabilir.

1.3.2.1. İşe ve Organizasyona Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, birçok yönden ele alınabileceği gibi birçok farklı kavramla da birlikte anılabilmektedir. İşe ve/veya organizasyona yabancılaşma, temelde işe devamsızlık, işi görmezden gelme, işi yavaşlatma gibi başka sonuçlar da doğurabilmektedir. Organizasyonda yaşanan bu olumsuz durumlar tatminsizliğin, işe yabancılaşmanın, kültürel uyumsuzlukların ve örgüt içindeki sorunların artmasına neden olabileceği gibi aynı zamanda zincirleme şekilde yayılım göstermesine de zemin hazırlayacaktır (Gökçegöz ve Birinci, 2006: 5).

İşe ve organizasyona karşı yabancılaşmanın hissedildiği durumlarda, yönetimsel anlamda organizasyon içinde önlemlerin alınması, kişilerin yaşadığı bu duygu durum değişikliklerinden daha hızlı şekilde kurtulması için katalizör olabilecektir.

1.3.2.2. Performans Düşüşü

Stres faktörünün yüksek seviyelerde yaşandığı organizasyonlarda, bireysel ve örgütsel bağlamda performans düşüklüğü gözlemlenebilmektedir. Çalışanların duygularına değer verip onlarla ilgilenmek, organizasyon içinde stresle başa çıkma eğitimleri gibi yapıcı faaliyetlerde bulunmak, bu duruma karşı alınabilecek önlemler arasında sayılabilir.

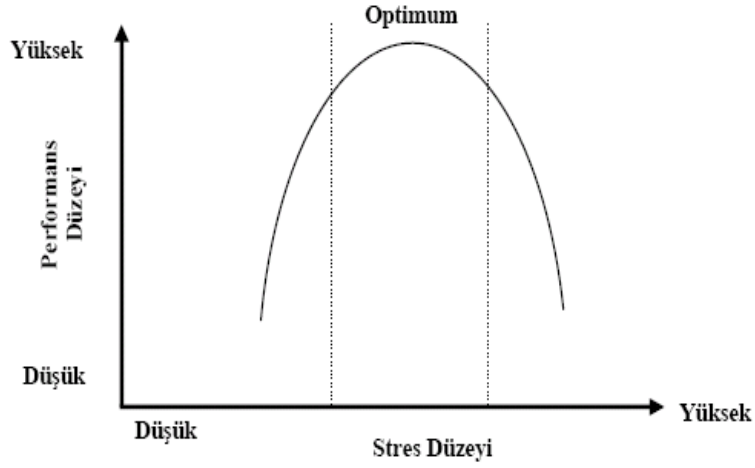
Stres sonucunda kişide görülen duygu durum değişiklikleri ve psikolojik değişimler, kişinin performansında etkili rol oynayabildiği gibi örgüt içindeki paydaşları ile olan iletişiminin de farklılaşmasına neden olacaktır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 282).

1.4. ÖRGÜTSEL STRES İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel stres ile iş performansı arasındaki ilişkiyle ilgili bilinen ilk çalışma, 1908 yılında Yehg ve Dadson tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda, ortaya konulan Y-D yasası, örgütsel stres ile iş performansı arasında bir seviyeye kadar doğrusal ilişki olduğu sonucunu vurgulamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 153).

Örgütsel stres ile iş performansı arasındaki ilişkiyi düzey olarak gösteren varsayımlardan biri, Şekil 1’de görülen ters parabol eğrisidir.

Şekil I. Performans Seviyesi ile Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Tosi, L. Henry., Caroll, J. Stephen., Rizzo, R. John., Managing Organizational Behavior: Harper&Row Publishers, New York, 1990, s. 348.

Stres seviyesinin, tolerans gösterilebilir seviyeye kadar performansa olumlu etkisi vardır. Bu seviyelerde, çalışan daha rahattır ve stresini motivasyon faktörü olarak görüp performansına olumlu katkı sağlayarak iş çıktısına yansıtır (Tosi v.d., 1990: 348).

Başka bir varsayıma göre, normal stres seviyesinin görüldüğü durumlarda, çalışanın performansı en yüksek seviyelerdedir. Aynı zamanda bu stres seviyesinde birey motive olarak bireysel performansını arttırıcı faaliyetlerde de bulunmaktadır. Stres seviyesinin düşük ve yüksek olduğu durumlarda ise farklı sonuçlar elde edilmiştir. Düşük olduğu durumlarda, kişiler verimlilik göstermek için yeterince motive olamamaktadır. Yüksek olduğu durumlarda ise kişilerde negatif durumların gözlemlenmesine neden olmakta ve kişiler iş performansı sağlamak yerine stresleriyle mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Sullivan ve Bhagat 1992: 353).

Görüldüğü gibi stres ile iş performansının ilişkisel bağımlı konu alan birçok araştırmacının, kayıtlara geçmiş araştırmaları bulunmakta ve farklı sonuçlara varıldığı görülmektedir. Bunun sebebi ise her organizasyonun birbirinden farklı yapıda ve dinamiklerde olmasının yanı sıra kişi bazında görülen stresörlerin birbirinden farklı türde ve seviyede olmasıdır. Bunun sonucunda ise söz konusu stresörler benzer olsa bile her birey için performanslara farklı seviyede etki ettikleri gözlenmektedir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 282 - 283).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

2.1. MOTİVASYON

Motivasyon, geçtiğimiz çeyrek asırda oldukça fazla ele alınmış ve popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir. Günümüzde, insan kaynakları yönetiminin önemi artmakta ve bireylerin iş motivasyonlarının ön plana çıktığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimine önem veren organizasyonlar, bünyelerinde performans birimleri kurmakta ve ölçümlenebilir performans sistemleri geliştirmektedirler. Bireylerin motivasyonlarının doğrudan iş çıktılarının kalitesine yansıdığı görülmektedir. İş motivasyonu, gelişen insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde, günümüzde dikkate alınması gereken bir konu haline gelmiştir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 33). Kişi, gününün büyük bir kısmını organizasyon içerisinde çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle bireyin düşüncelerine ve davranışlarına yön veren motivasyon kavramının, organizasyonlar için göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konu haline geldiği söylenebilir.

2.1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı ilk olarak 1918 yılında Robert S. Woodworth tarafından ele alınmış ve “kişiyi harekete geçmeye sevk eden tüm enerjiler” olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanıma göre motivasyon, kişiyi harekete geçirdiği gibi aynı zamanda davranışlarına ve düşüncelerine yön veren bir olgudur (Fındıkçı, 2000: 373). Başka bir açıdan ele alınan kavramsal boyutunda ise motivasyon, kişileri yönlendiren; düşüncelere ve davranışlara sevk eden fiziksel ve psikolojik bir süreç

olarak tanımlanmıştır (Spector, 1996: 192; Klein, 1999: 150; Mitchell, 1982: 81; Hodgetts, 1991: 142).

2.1.2. İş Motivasyonu Kavramı

Steers ve Porter (1991)'e göre iş motivasyonu, organizasyon içerisinde kişinin davranışının sürdürülebilir şekilde pozitif yönde güçlendirilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanırken; Simons ve Enz (1995)'e göre kişiye işi seçme, seçilen işi yapma sürekliliğini kazandırma ve çalışmaya yönelme konusunda bir güç olarak tanımlanmıştır.

Başka bir tanımlamada ise iş motivasyonu, organizasyonel boyutta amaçlara ve hedeflere ulaşma arzusu (Lussier, 2000) olarak tanımlanırken; Robbins (1998)'e göre ise organizasyonel amaçlar doğrultusunda, kişinin üst seviyede emek harcama arzusu olarak tanımlanmaktadır.

2.1.3. İş Motivasyonunun Önemi

Akademik anlamda iş motivasyonunu inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Otellerde yapılan bir çalışmada, organizasyondaki kişilerin içsel motivasyonlarıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişkinin varlığına ulaşılrken, içsel motivasyonları ile duygusal tükenmişlikleri arasında ise negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Karatepe ve Uludağ, 2007: 657-661). Yine aynı çalışmanın sonucuna göre, organizasyonlardaki kıymetli olan ve yeri doldurulması konusunda zorluk yaşanılacak düzeydeki çalışanları, elde tutmak ve motivasyonlarını korumak amacıyla yöneticilerinin ilgi göstermesi ve aksiyon alması gerekmektedir.

2.1.4. İş Motivasyonu ile İlgili Teoriler

Motivasyon teorilerine bakıldığında, kişileri motive eden faktörlerin üzerinde durulduğu gibi aynı zamanda kişilerin davranışlarının kaynakları üzerinde durulduğu görülebilir. Motivasyon teorileri, süreçlere ve/veya bireylerin davranışlarına yoğunlaşmıştır (Tosi v.d., 1994: 268). Bunun sonucunda, literatürde kapsam teorileri ve Adams'ın Eşitlik Teorisi olarak iki ayrı kategoride toplanmıştır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 141).

2.1.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin isteklerine ve ihtiyaçlarına odaklanmakla birlikte (Paksoy, 2002: 89) içsel motivasyon faktörlerini de esas alır (Şahin, Coştur ve Kütük, 2012: 155 - 156). Organizasyonlardaki yönetim kademeleri, öncelikle bireyleri harekete geçiren faktörleri belirler. Sonrasında, yönetsel olarak daha ılımlı bir ortam sağlayarak organizasyonun stratejik hedeflerine odaklı olacak şekilde bireyleri yönlendirebilir ve elde tutabilir (Önen ve Tüzün, 2005). Kapsam teorileri, bireylerin davranışlarını başlatıp katalizör etkisi yaratır. Bununla birlikte bazı durumlarda sürdürülebilirliğini sağlayıp bazı durumlarda ise varlığını sonlandırabilen farklı kavramsal boyutların araştırılması ile var olmuştur (Segal, Borgia ve Schoenfeld, 2005). Başlıca kapsam teorileri şunlardır:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- Clayton Alderfer'in ERG Teorisi
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
- Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

2.1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon teorileri arasında en bilinen ve ele alınan teori olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları, sırası ile "fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı" olmak üzere beş basamaktan oluşan bir önceliklendirmeye sahiptir. Alt basamaktaki ihtiyacın gerçekleştirilmesi ile bir sonraki basamakta yer alan ihtiyaç ortaya çıkacaktır (Maslow, 1943: 370 - 396).

Maslow'un bu teorisi, temelde iki farklı varsayımla açıklanmaktadır:

- Bireylerin tutum ve davranışları incelendiğinde, belli başlı ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, bireylerin ihtiyaçlarının tam olarak karşılanamayacağı ve bireylerin tam olarak tatmin edilemeyeceği vurgulanmaktadır.
- Diğer bir varsayıma göre kişilerin ihtiyaçları, en alt basamaktan üst basamağa doğru belli bir sıra ile karşılanmaktadır. Bu sebeple, karşılanan basamaktaki ihtiyaç, artık etkisini kaybeder ve bir sonraki ihtiyaç, güdüleyici özellikte olur (Telman vd, 1998).

Maslow'a göre yüksek seviyedeki ihtiyaçların önemli ayırt edici özellikleri şu şekildedir (Önen, 2005):

- "Kendini gerçekleştirme ihtiyacı" gibi insana özgü olan evrimsel gelişimde üst bölgede olan yüksek seviyedeki ihtiyaçlar, gelişmiş canlılara özgü olan ihtiyaçlardır.

- Yüksek seviye ihtiyaçlar, kişinin evrimi ile ortaya çıkar. İnsanın doğumuyla, öncelikli olarak fizyolojik ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Sonrasında, bu ihtiyaç kademeleri tamamlandıkça diğerk basamaklardaki ihtiyaçlar ortaya çıkar.
- Yüksek seviyedeki ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar ya da güvenlik ihtiyaçları gibi temel olan ihtiyaçlara göre daha uzun süre için planlanabilir ve gerçekleştirilebilir.

Maslow, ihtiyaçları aşağıdaki hiyerarşık sıra ile beş farklı başlıkta kategorize etmiştir (Önen, 2005).

1) Fizyolojik İhtiyaçlar: Kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için zorunlu olan yemek yeme, barınma gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar, insan yaşamının sağıklı olarak devam ettirilebilmesi adına zorunlu olan ihtiyaçlardır. Kişiler öncelikli olarak bu ihtiyaçları gidermek üzere hareket eder (Önen, 2005).

2) Güvenlik İhtiyacı: Bu başlıkta kişinin iş ve özel yaşamında, tehlikelere karşı korunmak amacıyla ortaya çıkan ihtiyaçlar yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir üst seviyedeki ihtiyaç olan güvenlik ihtiyacını karşılamak için harekete geçilir (Önen, 2005).

3) Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Literatürde “sosyal ihtiyaçlar” olarak da geçen ait olma ve sevgi ihtiyacı, kişinin başkaları tarafından kabul görmesi ve sosyalleşmesine olanak sağılanması gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bireysel motivasyonun, kişinin güdüleriyle ve ihtiyaçlarıyla doğrudan ilişkili olduğı varsayılır. Karşılaması gereken daha alt seviyelerde (fizyolojik vb.) ihtiyacın olması durumunda, kişi ait olma ve sevgi

ihtiyacını karşılamak için aksiyon almayacak ve bu bağlamda tatmin olmayacaktır (Önen, 2005).

4) Saygı İhtiyacı: Saygınlık kazanma ve kendine duyulan güvenin oluşması bu grupta yer alır (Koçel, 2005: 639). Bu ihtiyacın çeşitli şekillerde engellenmesi, kişide yetersizlik hissinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kesici, 2003: 87). Saygı ihtiyacının tatmini, bireyin özgüvenini artıracak ve kendini değerli ve yeterli olarak hissetmesini sağlayacak gibi; bu ihtiyaçların engellenmesi ya da karşılanmaması ise bireyin kendisini yetersiz ve zayıf hissetmesine neden olarak cesaretini kırabilme ihtimalini doğuracaktır (Arık, 1996).

5) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu basamakta kişinin kendi başarıları ve potansiyelini geliştirmesi üzerinde durulmuştur (Koçel, 2005: 639). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin yeteneklerini ve potansiyeli olduğu noktalarını ortaya koyan ihtiyaçları temsil eder. Bu ihtiyaç basamağına ulaşan kişi, Maslow'a göre başarıma potansiyelini gerçekleştirebilir.

2.1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in motivasyon üzerine ortaya koyduğu çalışmalarda ulaşılmış olduğu sonuca göre, bireyin motivasyonunu yükselten ve düşüren faktörler birbirlerinden bağımsızdır. Bu faktörlerin birbirinden farklı birer bağımsız değişken olarak görülmesi gerekmektedir. 200 mühendis ve muhasebeciye “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi belirtiniz” yazılı kağıtlar dağıtılmıştır ve baskı olmaksızın doldurmaları istenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılanların tatminden ve iyi hissetmekten bahsederken, yaptıkları işle doğrudan bağlantılı olarak işin kendisi, başarıma,

sorumluluk gibi bazı kavramları irdeledikleri gözlemlenmiştir. Buna göre, çalışan bireylerin kendilerini tatmin olmuş hissettikleri durumların işle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra bireylerin tatminsiz hissettikleri durumların ise iş dışındaki diğer durumlarla ilgili olduğu görülmüştür (Önen, 2005).

Herzberg'in teorisine göre, iş doyumsuzluğuna yol açan hijyen faktörler ve iş doyumuna yol açan motivasyon faktörleri olmak üzere temelde kişinin motivasyonunda rol oynayan iki faktör vardır (Herzberg, 1965).

1) Hijyen (Dışsal) Faktörler: Hijyen faktörler, kişinin çevresini kapsamaktadır. Bu faktörler, organizasyonun prosedürleri, kurum politikaları, yönetsel uygulamalar ve prosedürleri, organizasyondaki çalışma koşulları ve ücret gibi, tatmin ya da tatminsizlik duygusu oluşmasında rol oynayan ve kişiyi motive etme gücü bulunmayan faktörlerdir (Herzberg, 1965).

Ücret, iş güvencesi, iş ve çalışma koşulları, rütbe, iş ilişkileri, kurum politikaları, kişisel yaşam gibi konular hijyen faktörler olarak tespit edilmiştir (Uyan, 2005). Hijyen faktörler, tatminsizliği ve doyumsuzluğu gidermekte ve performansı geliştirmektedir. Ancak bu faktörler, motivasyonu yükseltme konusunda fazla bir etki yaratmamaktadır (Önen, 2005).

Hijyen faktörlerinin, kişinin yaşamsal faaliyetlerinin ve yaşamsal ihtiyaçlarının karşılanması için var olduğu söylenebilir. Bu faktörler yalnızca söz konusu ihtiyaç karşılanana kadar güdülenmeyi sağlar. Daha sonrasında ise kişi üzerindeki etkisini kaybeder. Bu sebeple gerçek güdüleyiciler olarak pek fazla gösterilmezler (Pinder, 1984).

2) Motivasyon (İçsel) Faktörleri: Organizasyonlarda kişinin işinin zenginleştirildiği noktaların güdüleyici olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Hem orta

hem de uzun vadede kişinin iş performansında olumlu etki bırakmıştır (Gawel, 1997). Bu teoriye göre kişilerin motivasyonlarını pozitif yönde etkilemek ve yaptıkları iş özelinde kişilerin güdülenmesi konusunda destek olmak adına uygulanacak yöntemlerin, kişilerin yaptıkları işler göz önünde bulundurularak sistematik bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir (Pinder, 1984).

Geri bildirim alma – verme, sorumluluk, terfi olanakları, gelişim olanakları, takdir edilme, başarı gösterme, tanınma ve bilinme ve işin kendisi gibi konular motivasyon faktörleri olarak tespit edilmiştir (Uyan, 2005). Belirlenen bu faktörlerin tamamı, birbiriyle ilintilidir. Bir organizasyonda tüm bu faktörlerin olması, çalışanların işe ve organizasyona karşı pozitif yaklaşmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, bireylerin yüksek performans göstermeye eğilimli olmalarına da olanak verecektir (Önen, 2005).

2.1.4.1.3. Clayton Alderfer’in ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki temel başlıkların günlük hayatta uygulanmasının mümkün olmadığını düşünerek sadeleştirmiştir. Ayrıca bireyin “Varoluş” (existence), “İlişki kurma” (relatedness) ve “Gelişme” (growth) olmak üzere üç temel ihtiyacının olduğunu belirtmiştir. (Koçel, 2005).

1) Varoluş İhtiyaçları (Existence): Teorinin ele aldığı ihtiyaçlar içinde ilk sırada yer alan varoluş ihtiyaçları, bireyin temel yaşam faaliyetlerini sürdürebilmesinin yanı sıra aynı zamanda temel güvenlik ve korunma ihtiyaçlarını da kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar temelde, Maslow’un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları başlıklarını içerir (Çetinkanat, 2000).

2) İlişki Kurma İhtiyaçları (Relatedness): Bireylerin, kendi aralarında çeşitli ilişkiler kurmasını ve bunları geliştirmesini ifade eden ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar temelde, Maslow'un ait olma ve sevgi ihtiyaçları başlığını içerir. Kişinin diğer bireylerle kurduğu ilişkileri, duygusal anlamda ihtiyaç duyduğu yardımları, bir topluluk ya da organizasyona ait olma ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bahsi geçen bu ihtiyaçlar, kişisel hayatta olduğu gibi aynı zamanda iş ortamında da giderilebilir (Çetinkanat, 2000).

3) Gelişme İhtiyaçları: Kreatif kişiliklere sahip bireylerin daha yoğun bir şekilde tatmin duygusuna kapıldığı ihtiyaçlardır (Gibson, 2012). Bu ihtiyaçlar temelde, Maslow'un saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı başlıklarını içerir (Çetinkanat, 2000). Gelişme ihtiyaçlarında, saygı ihtiyacı, başarı ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve özgür karar verebilme ihtiyacı gibi ihtiyaçların karşılanması gerektiği savunulur (Yang, 2011).

Maslow ile Alderfer'in teorileri karşılaştırıldığında çeşitli benzerlikler gözlemlenebilmesine karşın, derinlemesine incelendiğinde göze çarpan belli başlı farklılıklar şunlardır (Onaran, 1981):

- Maslow'un teorisinde, piramidin en altından başlayarak ihtiyaçlar karşılandıkça bir üst ihtiyaç gelmektedir. Alderfer'in teorisinde ise herhangi bir sıralama ve karşılanma şartı bulunmamaktadır.
- Maslow'un teorisine karşın Alderfer'in teorisinde çevresel ve kültürel değişkenler önemli bir yere sahiptir ve bundan kaynaklı farklılaşmaların yaşandığı vurgulanmaktadır (Onaran, 1981).

ERG teorisi A.Maslow'un teorisi ile kıyaslandığında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre esnetilebilir bir yapıda olduğu ve bireyin ihtiyaçları üzerinde çevresel, kültürel ve bireysel faktörlerin de etkili olduğu gözlemlenebilmektedir (Tınaz, 2005).

Alderfer'in ERG teorisinin birinci ve ikinci basamağı olan varoluş ihtiyaçları ve ilişki kurma ihtiyaçları, karşılandıkça etkisi azalan ihtiyaçlar olmasına karşın; üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları, karşılandıkça daha da baskın olmakta ve etkisi artmaktadır (Şimşek, 1995).

2.1.4.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi'ne göre kişilerin ihtiyaçlarının hiyerarşik olarak belirli bir sıralamaya göre olmadığı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden bu bağlamda farklılığı ortaya koyulmaktadır. Bu teoriye göre, ihtiyaçların öğrenilebildiğı ve önceliklendirmesinin kişiye göre farklı olduğu savunulmaktadır (Koçel, 2005).

McClelland'ın Başarma Teorisi'ne göre organizasyondaki bireylerin gereksinimleri tespit edildiğinde, organizasyonun personel temin ve seçim süreçlerinde iyileştirmeler yapılarak potansiyelli ve / veya yüksek performans gösterebilecek bir çalışanı doğru işe yerleştirme yapılabilecektir. Bu sayede bireyin istediğı uygun şartlar ve iş ortamı sağlanabileceğinden, bireyin bilgi ve becerisini tamamen işinde kullanarak yüksek performans vermesi sağlanabilecek ve kişi, motivasyonunu başarısına odaklayabilecektir (Koçel, 2005).

McClelland'ın Başarma Teorisine göre ihtiyaçlar üçe ayrılır:

1) Başarı İhtiyacı: Zorluklar karşısında ilerleyişi ve gelişimi ifade eder. Bu ihtiyacı baskın olan birey, ulaşılması zorlu ve emek/çaba gösterilmesi gerekli stratejik hedefler belirleyecek, bu yolda varsa yeteneklerini kullanacak yoksa da bu yeteneklerin kazanımı anlamında çaba gösterecek ve gerekli bilgiyi elde edecektir (Koçel, 2005).

Birey zamanının büyük bir çoğunluğunu, mevcut işini ve süreçlerini nasıl daha iyi yapabileceğini ve bu bağlamda nasıl geliştirmeler yapabileceğini düşünerek ve planlayarak geçirmesi halinde başarı ihtiyacı baskın bir birey olarak tanımlanmaktadır.

Başarma ihtiyacının yüksek düzeyde tespit edildiği ülkelere / komünitelere ve organizasyonlara bakıldığında, sosyo-ekonomik olarak gelişim göstermiş ülkeler, komüniteler ve organizasyonlar olduğu görülmektedir. Başarma ihtiyacı, bireylerde daha yüksek güdülenme ve hedefler belirlemeye olanak vermektedir. Bununla birlikte başarma ihtiyacı, bireylerin daha çok çaba göstererek ilerlemesinde katkı sağlamaktadır (Silah, 2005).

2) Bağlılık İhtiyacı: Bireyin, diğer bireylerle ilişkiler kurmasını, topluluklara katılmasını ve bununla birlikte sosyal çevre edinerek sosyal iletişim geliştirmesini vurgulamaktadır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurmaya ve geliştirmeye önem verecektir (Koçel, 2005).

Birey zamanının büyük bir çoğunluğunu çeşitli gruplara nasıl dahil olacağını düşünerek, diğer bireylerle nasıl daha iyi sosyal ilişkiler kurarak iletişim ağları oluşturacağını planlayarak geçirecektir. Bu durumda kişi, bağlılık ihtiyacı baskın bir birey olarak tanımlanabilecektir (Silah, 2005).

3) Güç İhtiyacı: Güç ihtiyacı baskın olan birey, bireysel güç ve otorite kaynaklarını arttırma, diğer bireyler üzerinde etki kurma ve mevcut otoritesini koruma yoluna gidecektir (Koçel, 2005).

Birey zamanının büyük bir çoğunluğunu, gücünü ve otoritesini korumaya ve geliştirmeye ayıracaktır. Etki alanını nasıl daha fazla arttırabileceğini düşünerek ve planlayarak geçirmesi halinde birey, güç ihtiyacı baskın bir birey olarak tanımlanabilecektir (Silah, 2005).

2.1.4.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Organizasyonlardaki faaliyetlerin ve yapılan çalışmaların daha verimli hale getirilebilmesi için yapılan araştırmalar, yönetim kademelerinin bazı uygulamalara ve prosedürlere dahil olması gerektiğini göstermiştir. Bu uygulamaların, isteğe bağlı ve zorlayıcı olmak üzere iki farklı yol ile verimi arttırabileceği görüşü ortaya atılmıştır (Aslan, 2002).

Mc Gregor'un ortaya attığı bu teoriye göre, X ya da Y teorisinden hangisinin söz konusu organizasyonda geçerli olacağı, yönetim kademesinin, organizasyonda bulundurduğu bireylerin kişilik özelliklerini dikkate alarak seçmesine bağlıdır (Solmuş, 2004).

X teorisinin özellikleri ve varsayımları aşağıdaki gibidir (Gülner, 2007).

X Teorisinin Özellikleri:

- Birey, işe karşı doğal bir isteksizliğe sahiptir ve elinden geldiğince işten ve sorumluluktan kaçacaktır.
- Gerekli olduğu takdirde birey zorlanabilir, mikro yönetim ile kontrol edilebilir ya da cezai durumlara sevk edilebilir.

- Birey, sorumluluktan ve işten uzak durabilmek için yönlendirilmeyi beklemektedir. Bununla birlikte birey, kendisine verilen işi yapma yolunu seçer. Sonuç olarak birey, güvenli alanda kalmak isteyecektir.

X Teorisinin Varsayımları:

- İş, bireyin doğası gereği var olan ve keyif alınmayan bir olgudur.
- Birçok birey hırsdan uzaktır ve sorumluluk / inisiyatif alma konusunda motivasyonları yoktur.
- Bireyler güvenli alanlarında kalmayı seçerek yönlendirilmek isterler.
- Birçok birey organizasyonun tümünü ilgilendiren problemlerin sonuca ulaştırılması konusunda yetersiz kapasitededir.
- Bireyler mikro yönetim uygulanarak kontrol altında tutulmalı ve baskı ile hareket edilmeleri sağlanmalıdır.

McGregor’a göre Y teorisi; organizasyonun stratejik hedeflerinin ve amaçlarının sonuca ulaştırılması ve organizasyondaki bireylerin gereksinimlerinin yerine getirilmesi açısından büyük bir motivasyon kaynağıdır. Bireyler, organizasyonun stratejik amaçlarına ve hedeflerine ulaşılması sürecinde çaba sarf edecektir. Sarf ettiği bu çaba, bireyin kişisel gelişimine de katkı sağlayacağından, bireyin iç motivasyonunu ve çalışma azmini artıracaktır (Ertürk, 2001). Y teorisinin özellikleri ve varsayımları aşağıdaki gibidir (Gölnar, 2007).

Y Teorisinin Özellikleri:

- Bireylerin çalıştıkları sırada ortaya koyulan fiziksel ve zihinsel çaba, diğer her aksiyon kadar normaldir.

- Baskıcı yönetim tarzına ve cezai yaptırımlara gerek olmadan bireyler kendilerini kontrol edebilir. Bireylerin amaçlar ve hedefler için doğru hareketleri yapabileceği öngörülür.
- Organizasyonun stratejik hedeflerine ve amaçlarına bağlılık ise bireylerin gösterdiği emek ve çaba sonucu elde ettikleri başarı ile doğrudan ilişkili kazanımların birer fonksiyonudur.
- Bireylerin inisiyatif ve sorumluluk alarak, sorgulayarak ve araştırarak uygun koşullarda öğrenmeyi sağlayabileceği savunulur.

Y Teorisinin Varsayımları:

- Bireyin bir iş ya da görev için gayret göstermesi, çaba harcaması ve bunun için enerjisini ortaya koyması, diğer tüm faaliyetler kadar normaldir.
- İş ya da sorumluluğu üstlenen birey, kendini kontrol edebilecek fikri özgürlük ve güçte olabileceği gibi aynı zamanda herhangi bir kontrol mekanizmasına bağlı kalmadan kendi kendisini kontrol edebilir.
- Bireyin, kendi çabalarını organizasyonun stratejik amaçlarına ve hedeflerine yönlendirebilecek olması iş çıktısını ve başarısını tatmini ile ödüllendirmesine olanak sağlamaktadır.
- Bireyler öğrenmeye açıktır. Bireylerin sorumluluk alabilecekleri uygun ortam yaratılması halinde inisiyatif alarak öğrenmeyi zenginleştirebilirler.
- Bu teoride, bireyin çalışmasının ve emek ortaya koymasının, kişinin paydos edip dinlenebilmesi kadar normal olduğu savunulur. Bireyin

işten kaçma eğilimli veya tembel olduğunun aksine inisiyatifler alarak kendisini motive edebildiği üzerinde durulur (G lnar, 2007).

2.1.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, kişilerin içinde bulunduğu çevreyi algılama boyutlarının yanı sıra dışsal etkenlere ve uyarılara karşı verilen tepkinin incelenmesini ele almaktadır. Aynı zamanda hareketin/davranışın başlangıcından bitişine kadar olan tüm süreci kapsayan zaman çizgisi üzerinde, değişkenlerin ve oluşan faktörlerin incelenmesine olanak sağlar. Süreç teorileri kapsamında ortaya atılan teoriler incelendiğinde, bireylerin birbirinden farklı değer yargılarına ve görüşlere sahip olduğunun savunulduğu görülmektedir (Tınaz, 2005).

Süreç teorileri, kişinin davranışının başlangıcından bitişine kadar olan durumdaki değişiklikleri açıklamaya yöneliktir. Aynı zamanda bu teoriler, bireysel bazda ortaya çıkan farklılıkların iş tatmini üzerindeki rolünü de ele almaktadır. Buna göre, birbirinden farklı kişilerin güdülenme sürecinin benzer olmasına rağmen, birbirinden farklı görüşlere ve değer yargılarına sahip olduğu savunulur (Luthans, 2008; Daft, 2000; Davis ve Newstrom, 1999; Koçel, 2007). Süreç teorileri kapsamında ele alınan teorilere bakıldığında bireylerin motivasyonunu nasıl sağladığı ve belirlediği amaçların ne olduğu önem taşımaktadır (Koçel, 2005). Başlıca süreç teorileri şunlardır:

- Locke'un Amaç Teorisi
- Victor Vroom'un Beklenti Teorisi
- Lawler – Porter'ın Bekleyiş Teorisi
- Adams'ın Eşitlik Teorisi

- Skinner – Pawlow’un Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

2.1.4.2.1. Locke’un Amaç Teorisi

1968’de Edwin Locke tarafından ortaya çıkartılan bu teori, kişilerin sergiledikleri davranışların temelini kişilerin kendi amaçları ve istekleri olduğunu vurgulamaktadır (Locke, 1968). Locke’un çalışmasında, kişilerin amaçlarının ve isteklerinin, kişilerin bireysel performansları arasındaki ilişki araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara rastlanmıştır:

- Performans çıktılarının seviyelerine bakıldığında ulaşılması zor hedefleri olan kişiler, daha kolay hedefleri olan kişilere göre daha yüksek performans göstermişlerdir.
- Hedefleri daha belirgin ve net olan kişiler, hedefleri daha belirsiz olan kişilere göre daha yüksek seviyede performans çıktıları göstermişlerdir.
- Kişilere ücret ve performans konularında verilen geri bildirimlerin, zorlayıcı ancak ulaşılabilir olan hedeflere ulaşılması sürecinde kişilerin performansını arttırdığı gözlemlenmiştir (Locke, 1968).

Bu teoriye göre, kişinin amaçları belirlenmiş ve zaman kısıtı koyulmuş olmalıdır. Kişilere verilen hedeflerin zorlayıcı fakat ulaşılabilir olması, kişiyi olumlu yönde motive edecektir. Ancak kişiler, verilen zorlayıcı hedeflerin ulaşılabilirliğine inanmaması halinde sonuca ulaşmada ve iş tatmininde olumsuz yönde etkileneceklerdir (Locke, 1968).

Edwin Locke’a göre, kişinin iş performansında etki gösteren motivasyon faktörleri, kişiye verilecek olan amaçlara bağlıdır. Bu amaçların özellikleri şunlardır (Aşan, 2001; Luthans, 1992; Eren, 2000):

- Kişiyeye verilen amaçların motivasyonu düşürmemesi ve kişinin iş yapışındaki isteğı kırmaması için ucu açık önermeler içermemeli, açık ve anlaşılır ifadelerle hazırlanmalıdır.
- Kişilere verilen amaçların kişinin yöneticisi ve kendisi ile birlikte hazırlanması, kişinin hem işi sahiplenmesi hem de motive olması konusunda kişiye olumlu ivme kazandıracaktır.
- Kişiyeye, amaçlarına ulaşma sürecinde yapıcı geri bildirimler verilmelidir. Bu geri bildirimler sonucunda kişi, amaçlarına ulaşması halinde motive olacaktır. Ancak amaçlarına ulaşamaması durumunda kendi içinde öz eleştiri yapmasına fırsat verilmelidir. Kişinin başarıya ulaşma sürecinde motive olmasına destek olunmalıdır.
- Kişiyeye verilen hedeflerin yeteri kadar zorlayıcı olmaması, kişide isteksizlik ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilir.

2.1.4.2.2. Vroom’un Beklenti Teorisi

Yale Üniversitesi’nden Victor Vroom tarafından literatüre kazandırılan ve aslı itibariyle, örgütsel davranış başlığı altında incelenen bir teoridir. Vroom’un beklenti teorisi, örgütlerin ihtiyaç duyduğu noktaları ele almak ve açıklamak için, bireylerin üzerinde bıraktığı intiba ve bireylerin istekleri ile doğru orantılı olan, ödöl ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurmaktadır (Montana, 2008).

Vroom'un teorisine bakıldığında, bireyin motive olması valens (işin sonucunda kazanılacak ödülün istenme derecesi) ve beklenti (işin sonucunda yönetim tarafından ödüllendirilme ihtimali) olmak üzere 2 faktöre bağlıdır. Bu bağlamda, Motivasyon = Valens x Beklenti şeklinde gösterilebilir. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, valens, beklenti ve araçsallık olmak üzere üç temel tanımdan meydana gelmektedir (Koçel, 2011: 632).

Valens, organizasyonda yer alan kişilerin kazanma olasılığı olan ve biçilen değerlerin kişiden kişiye farklılıklar gösteren ödüllere verilen değeri ifade eder (Bateman ve Zeithaml, 1990). Verilen görevin tamamlanması sonucu elde edilecek ödülün arzu edilme düzeyi, her birey için farklılık göstermektedir. Söz konusu ödüller, bazı bireyler için büyük bir anlam taşıırken bazı bireyler için büyük bir anlam ifade etmeyebilir (Tozkoparan, 2008: 113). Ortaya çıkan valens, -1 ile +1 arasında bir değer alır. Valens değerinin pozitif yönde olması, bireyin yapılacak iş için emek harcamaya istekli olduğunu göstermektedir. Valens değerinin sıfır olması, bireyin yapılacak iş için emek harcamaya istekli olmadığını gösterir. Valens değerinin negatif olması ise, bireyin emek harcamaktan öte söz konusu işi yapmaktan kaçınacağını göstermektedir (Yüksel, 1998: 129).

Beklenti, valensten farklılık göstermektedir. Beklenti, bireyin performans ile ortaya koyacağı emek arasındaki algıladığı ilişkiyi nitelendirmektedir.

Bireyin beklentisi, 0 ile 1 arasında olacaktır. Organizasyonlardaki bazı işlerde bireyin gösterdiği emek ile aldığı sonuç arasındaki ilişki, her zaman direkt olarak görülemeyeceği gibi bazı durumlarda direkt olarak görülebilmektedir. Birey, emek göstermesine rağmen bireysel performansının yükselmeyeceğini düşünüyorsa beklenti değeri "0" olacaktır. Ancak birey emek göstermesi sonucu performansının

artacağına inanıyorsa beklentisi “1” olacaktır (Kesici, 2008: 114). Bireyin, emek harcadığında organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşılacağına karşı inancı varsa, kazanacağı ödüle değer veriyorsa, organizasyonun stratejik hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasındaki ilişkiyi fayda olarak tanımlayabiliyorsa ve ortaya koyacağı emeği ve çabayı buna değer olarak görüyorsa, motivasyonu da bu yönde pozitif artış gösterecektir (Lee, 2007; Luthans, 2008).

Beklenti kavramı ele alındığında, bireyin gösterdiği emek sonucu ödül kazanacağına dair inancı varsa, birey pozitif yönlü bir motivasyon ivmesi kazanacaktır (Eren, 2001: 528). Bu faktörlerden yalnızca bir tanesinin sıfır olması durumunda ortaya çıkan motivasyon da doğrudan etkilenecek ve onun da sıfır olmasına neden olacaktır (Soykenar, 2008: 19).

Araçsallık, bireyin gösterdiği emek sonucunda elde ettiği ilk seviye ve nihai olmayan sonuçlardır. Bu sonuçlar, sonraki seviyeye ulaşmada sadece bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Huse ve Bowditch, 1977: 100).

Vroom’un Beklenti Teorisi’ne makro bir perspektiften bakıldığında, kişinin ortaya koyduğu bireysel çaba ve gösterdiği performans neticesinde kazanacağı fayda ele alınır. Bu durumda kişinin motive olması için, ikinci seviye sonuçlara ulaşacağını düşünmesi gerekmektedir (Bateman ve Zeithaml, 1990).

Vroom’un teorisi temelde, motivasyon kaynağının ve performans kaynağının ne olduğuna cevap aramaktadır. Buna göre bekleyiş, gerçekleştirilen davranışın ve/veya eylemin bir sonucunun olduğu inancıdır. Bu inancın katsayısı 0’dan 1’e kadar olabilir. Davranışın neticesinde sonucun oluşacağına olan inanç gereği, sonuç olmayacağı düşünülüyorsa katsayı “0” olacaktır. Bununla birlikte sonucun ortaya çıkacağına inancın tam olması halinde katsayı “1” olacaktır.

Değnilmesi gereken başka bir konu ise; kişilerin arzulama seviyesini gösteren valens değerin -1 ile +1 değeri arasında yer alacağı savunulur.

Buna göre bekleyişler temelde “çaba-performans bekleyişi” ve “sonuç-performans bekleyişi” olmak üzere iki ana kategoride incelenebilir.

1) Çaba-Performans Bekleyişi: Kişinin gayret göstermesinin sonucunda performans ortaya çıkartacağını düşünmesidir. Bu kapsamda ele alınan bekleyişler, kişinin kendine olan saygısı, önceki tecrübeleri ve günümüz yaşantısı hakkındaki inançlarından beslenmektedir.

2) Sonuç-Performans Bekleyişi: Bireyin iş çıktılarının üst seviyede olmasının, kendisine ücret artışı / ücret paketi olarak artışı olarak döneceğini düşünmesidir. Kişinin geçmiş yaşantıları ve tecrübeleri, performansı karşılığında ulaşacağı ödüllerin kendisinde yarattığı algı gibi farklı bir çok etmenden etkilenmektedir (Çelik vd., 2005: 146 - 147).

2.1.4.2.3. Lawler – Porter Bekleyiş Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi'nin geliştirilmiş hali olan Lawler-Porter'in Bekleyiş Teorisi, bireyin gayret gösterip çaba sarf etmesi sonucu performansının artacağına ve tatmin olacağına inanması, verilen amaçlar ve hedefler uğruna gayret göstermek için güdüleneceğini savunur. Ancak bireyin gayretlerinin direkt olarak performansı etkilemediği, algılanan rolün öneminin yanı sıra birlikte ulaşılması gereken amaçlar ve hedefler için belli başlı bilgi ve yeteneklere de sahip olunması gerektiği de teoride vurgulanmaktadır (Solmuş, 2004).

Lawler-Porter bekleyiş teorisinin birinci bölümüne bakıldığında motivasyonun valens ile bekleyiş tarafından etkilendiği ve Victor Vroom'un Beklenti

Teorisi ile eş olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Lawler-Porter'ın teorisine göre; bireyin çaba göstermesi tam anlamıyla üst düzey bir performans çıktısına yol açmamakta ve tam anlamıyla yüksek performans için sürece iki farklı değişken daha eklenmektedir. Lawler-Porter'ın bekleyiş teorisine bakıldığında Vroom'un teorisine ek olarak ilk değişken, bilgi ve yetenektir. Bireyin sonuca ulaşması için gerekli olan bilgiye ve yeteneğe sahip olmaması, bireyin yüksek performans için mutlak bir sonuç ortaya koyamamasına neden olacak ve bireyi tam anlamıyla başarıya ulaştıramayacaktır (Koçel, 2005).

Vroom'un teorisine ek olarak ikinci değişken ise; birey tarafından algılanan rol yani organizasyondaki tüm bireylerden beklenen davranış şekilleridir. Organizasyondaki her bir bireyin uygun bir rolde olması gerekmektedir. Bunun gerçekleşmemesi halinde, organizasyon içi belli başlı rol çatışmaları gelişecektir. Ayrıca, bireyin performansına negatif yönde etkisi olacaktır (Koçel, 2005).

2.1.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisine göre, benzer görev tanımlarına sahip kişilerin benzer işlerinin ve sorumluluklarının olmasına rağmen elde edecekleri ödülün ve süreçteki katkılarının farklı olması halinde eşitsizlik algısının ortaya çıkacağı ve motivasyonlarının negatif yönlü etkileneceği savunulmaktadır. Adams'ın eşitlik teorisine göre dört ana kavram olduğu görülmektedir (Tortop vd., 2006):

Birey: Organizasyondaki eşitlik-eşitsizlik algısının yaratıldığı kişidir.

Karşılaştırılan Birey: Organizasyondaki eşitlik-eşitsizlik algısının yaratıldığı kişideki bu algının yaratılmasında etken faktör ve karşılaştırmanın öznesi olan diğer kişidir.

Ödül: Organizasyon bünyesinde yapılan işin ve alınan sorumluluğun neticesinde elde edilecek olan her şeydir.

Katkı: Bireyin işi ya da görevi gerçekleştirirken yararlandığı bilgi birikimi, geçmiş deneyimleri, eğitim altyapısı, sahip olduğu düşünsel zekâsı gibi etmenlerdir.

Bu teorinin ana varsayımına bakıldığında; bireyin elde edeceği ödül ya da ödüllerin bireyin ortaya koyduğu çabaya ve faydaya oranının, karşılaştırılan diğer bireyin çaba ve faydalarına oranından fazla ya da az olmasına bağlı olarak, söz konusu bireyin davranışlarının farklılaşacağını savunulduğu görülmektedir. Bu tip vakalar ortaya çıktığında bireyler ücret paketlerinde farklılaşmaya gidilmesini isteyebilir ya da bahsi geçen görevin bir proje olarak kabul edilmesiyle birlikte bir ödül sistemi içinde değerlendirilmesini isteyebilir. Bunun haricinde, karşılaştırma yapılan diğer kişinin ücret paketinde ya da elde edeceği ödül ya da ödüllerde azaltılma yapılması suretiyle değişikliğe gidilmesini de talep edebilir. Bahsi geçen bu ihtimallerin gerçekleşmemesi halinde ise belli başlı savunmaları ortaya atabileceği gibi birey, eşitsizlik olduğu gerekçesiyle işten ayrılma yoluna da gidebilir (Tortop vd., 2006).Adams'a göre birey, ortaya koyduğu çabası ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sonucu, diğer bireylerin ortaya koyduğu çabaların karşılığında elde edilenler ile karşılaştırma yoluna gidecektir.

Pozitif Yönlü Eşitsizlik:

$$\frac{\text{Bireyin Ulaştığı Sonuç}}{\text{Bireyin Ortaya Koyduğu Çaba}} > \frac{\text{Karşılaştırılan Bireyin Ulaştığı Sonuç}}{\text{Karşılaştırılan Bireyin Ortaya Koyduğu Çaba}}$$

Negatif Yönlü Eşitsizlik:

$$\frac{\text{Bireyin Ulaştığı Sonuç}}{\text{Bireyin Ortaya Koyduğu Çaba}} < \frac{\text{Karşılaştırılan Bireyin Ulaştığı Sonuç}}{\text{Karşılaştırılan Bireyin Ortaya Koyduğu Çaba}}$$

Yukarıda eşitsizlik varyasyonlarına bakıldığında, pozitif ya da negatif yönlü olarak algılanan her eşitsizlik, bireyde bu eşitsizliğe karşı hareket mekanizması geliştirmesine sebebiyet verecektir (Koçel, 2005).

Eşitlik teorisinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı göz önüne alındığında, girdi ve çıktı olmak üzere iki farklı faktör göze çarpmaktadır.

Girdiler, bireyin geçmiş dönemlerdeki çalışma hayatına dair deneyimleri, eğitimiyle kazandığı bilgi birikimi ve işlerinde göstermiş olduğu çabayı göstermektedir.

Çıktılar, bireylerin değişimden elde ettiklerinin tümüdür. Para, terfiyen statü kazanımı gibi ücrete dair olan her şey çıktıları ifade eder.

Bu bağlamda girdi ve/veya çıktının birer etken olarak kabul görmesi için iki koşul sağlanmalıdır. Birinci koşul, girdi ya da çıktı, konuya taraf olanlardan en az birisi tarafından tanınmalıdır. İkinci koşul ise; girdinin ve/veya çıktının, söz konusu değişimle ilgisi olmalı ya da girdi ve/veya çıktı, söz konusu değişime bir yarar sağlamalıdır.

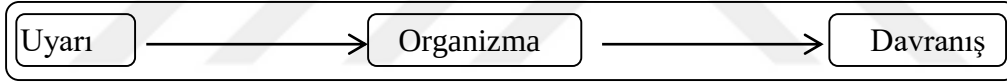
Adams'ın eşitlik teorisi, organizasyonda yer alan bireylerin üzerine aldığı görev ya da iş özelinde davranışlarının gözlemlenebilmesi ve açıklanabilmesi adına güçlü faydalar sağlamaktadır. Bireylerin algıladığı eşitlik - eşitsizlik durumları, tepkilerinin ölçülünerek pro-aktif olarak önlemler alınabilmesine olanak sağladığı gibi, bireylerin eşitlik çerçevesinde ödüllerin dağıtılış şekillerindeki algısı üzerinde de çalışılmasını sağlamıştır (Çelik vd., 2005).

2.1.4.2.5. Skinner – Pavlov’un Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Literatürde şartlanma (koşullanma); Klasik ve sonuçsal şartlanma (koşullanma) olmak üzere iki kategoride toplanmıştır (Silah, 2005).

Aşağıdaki şekilde görülen klasik şartlanma (koşullanma) Rus fizyolog, psikolog ve hekim olan Ivan Petroviç Pavlov tarafından ortaya atılmıştır. Köpekler üzerinde yaptığı deneyi ile koşullu öğrenme kuramını yaratmıştır. Pavlov, deneye konu olan köpeğe her yemek verdiği sırada zil çalmıştır ve bir süre sonra yemeği göstermeden zili çalmaya başladığında köpeğin yemek geleceğini düşünerek salyalar akıttığını fark etmiştir. Deneye konu olan köpek, zil sesini duyunca içgüdüsel olarak yemeğinin verileceğini öğrenmiştir (Tortop vd., 2006).

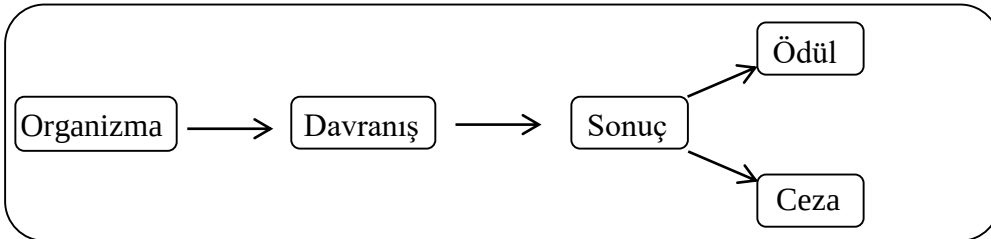
Şekil II. Klasik Şartlanma Modeli



Kaynak: Koçel, 2005: 645

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, bireyin motivasyonu düşünüldüğünde önem arz eden şartlandırma türü, Skinner tarafından ortaya atılan ve ana fikri bireyin davranışlarının yol açtığı sonuçlar tarafından koşullandırılması olan ve davranışlarla sonuçların ilişkisini ele alan sonuçsal şartlandırmadır.

Şekil III. Sonuçsal Şartlandırma Modeli



Kaynak: Koçel, 2005: 645

Sonuçsal koşullanmanın motivasyonel olarak bir araç gibi kullanılması incelendiğinde, organizasyonlardaki bireylerin davranışları, organizasyon tarafından benimsenmiş davranışlardansa bireyin yöneticileri bu davranışın devamlılığını isteyecek ve bu anlamda bireyi bu davranışın devamlılığını sağlaması adına ödüllendirecektir. Bireyin davranışlarının içinde bulunduğu organizasyon tarafından kabul görmeyen davranışlardan olması halinde ise bireyin yöneticileri, bireyden bu davranışa devam etmemesini isteyecek ya da ceza sistemi getirecektir (Silah, 2005).

Sonuçsal koşullanmaya bakıldığında söz konusu birey davranışlarının pekiştirilmesi aşamalarında kullanılması muhtemel olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, cezalandırma ve sonlandırma olmak üzere dört farklı sistem vardır (Şimşek, 2005).

Olumlu Pekiştirme: Organizasyonun yönetim kademesi tarafından iyi karşılanan ve devamlılığını sağlamak üzere aksiyon alma çabasına girilebilecek olan davranışların ödüllendirilmesini baz alan bir sistemdir. Takdirle karşılanan her durum, bireyin işe ilişkin motivasyonunu ve istekliliğini arttıracaktır.

Olumsuz Pekiştirme: İstenilen bir davranışın devamında olan ancak iyi olarak nitelendirmeyen bir sonucun bertaraf edildiği sistemdir. Bu bağlamda organizasyondaki bireyler, iyi olarak nitelendirilmeyen bu durumlardan kaçınmak adına iyi olan duruma yönelebilir ve bunu öğrenebilirler.

Cezalandırma: Organizasyonun yönetim kademesi tarafından iyi karşılanmayan durumlar ortaya çıktığında, bireylerin dahil edildiği ve belli başlı yaptırımları içeren sistemdir.

Sonlandırma: Organizasyonun mevcut düzeninde yer alan bir uygulamayı sonlandırmak ve bireyin olumsuz davranışlarının önüne geçerek bir sonraki vakada karşılaşılmasını engellemektir (Şimşek, 2005).

2.1.4.3. Mottaz'ın Motivasyon Teorisi

Mottaz'ın 1985'te ortaya koyduğu teori, motivasyonun içsel ve dışsal olmak üzere iki faktörle oluştuğunu göstermektedir. İçsel motivasyon faktörüne göre, kişiler bir dış etmen olmadan yaptığı işten dolayı, kendi yeteneklerini kullanarak motive olurlar (Brief ve Aldag, 1976). Mottaz'a göre yaratıcılık, farklılık ve çeşitlilik, sorumluluk, işe katılımcılık, sorumluluk alanı içerisinde bağımsızlık gibi faktörleri içeren içsel motivasyon, yapılan işten kaynaklı ortaya çıkar ve tamamen kişinin sorumluluğu olan iş ya da işler ile ilgilidir.

Dışsal motivasyon faktörlerine bakıldığında ise Mottaz, iki boyutun varlığından bahsetmektedir.

Sosyal Motivasyon Boyutu: Kişilerin iş hayatında kurduğu ilişkiler göz önüne alındığında kişiler arası yardımlaşma, iletişim, arkadaşlık gibi etmenleri kapsamaktadır.

Örgütsel Boyut (Enstrümantal Motivasyon Araçları): Kişilerin ve örgütün tümünün performansının artırılması amacıyla oluşturulan ücret adaleti, kurum içi adalet, yan hak paketleri, uygun çalışma ortamının yaratılması gibi somut imkânlardır (Mottaz, 1985).

İçsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerindeki motivasyonel etkisi düşünüldüğünde, Mottaz'ın çalışmasında içsel motivasyon faktörlerinin batı toplumlarında daha etkili olduğu gözlemlenmiştir (Chen vd., 1999; DeVoe ve

Iyengar, 2004; Brislin vd., 2005). Fisher ve Yuan'ın 1998'de yaptığı çalışmada ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında ise doğu kültürünün hakim olduğu Asya toplumlarında dışsal motivasyon faktörlerinin içsel motivasyon faktörlerinden daha baskın olduğu gözlemlenebilmektedir (Fisher ve Yuan, 1998).

Kore'de 29 şirkette ve 401 çalışan üzerinde yapılan başka bir araştırmada ise dışsal motivasyon faktörlerinin, çalışanların iş için gösterdikleri gayret üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Chang, 2003).

2.2. İŞ MOTİVASYONU İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Geçmişten günümüze kadar bakıldığında, yapılan pek çok araştırma ve çalışma, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Jalajas ve Bommer, 1999; Stumpf ve Hartman, 1984). Murphy ve Alexander'ın 2000 yılında ortaya koyduğu çalışmada birçok kavram ele alınmaktadır. Bu çalışmada kişilerin motivasyonlarında doğrudan etkiye neden olan,

- Kişilerin amaçlarını tanıması,
- İlgilerini tanıması,
- Kendini tanıması,

adıyla üç temel faktörün varlığından bahsedilmektedir (Murphy ve Alexander, 2000). Murphy ve Alexander'ın 2000'de ortaya attığı çalışmaya göre, yapılan işin sonucunda bir ödül ya da karşılık alınmıyor olabilir. Bu durumda birey, bu işi içsel motivasyonu aracılığıyla yapmaktadır (Murphy ve Alexander, 2000: 28).

Rusya'da 1200 çalışan üzerinde yapılan ve motivasyon ölçeği olarak verimliliğin kullanıldığı ve kişileri çalışmaya sevk eden faktörlerin araştırıldığı bir

Çalışmanın sonucunda üç farklı bulguya rastlanmıştır. İlk olarak, çalışan genç kesimde örgütsel bağlılığın iş motivasyonu ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. İkinci olarak, örgütsel bağlılık ile çalışanların iş motivasyonları arasındaki ilişkide kişilerin gelir durumunun (maaş ve yan hak paketleri) diğer demografik önermeler olan cinsiyetten ve yaştan daha etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Son olarak ise çalışma hayatlarında işsiz kaldıkları döneme sahip olan çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş motivasyonlarının daha düşük olduğu görülmüştür (Linz, 2004).

Bireysel ve örgütsel performansın artırılması konusunda yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların çıktıları ele alındığında, organizasyonların motivasyon kavramına yoğunlaşması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Kominis ve Emmanuel'in 2007 yılında yaptıkları araştırmanın sonucunda, iş performansının doğrudan iş motivasyonu ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte günümüze kadar yapılan birçok çalışma, iş performansının doğrudan ve/veya dolaylı olarak iş motivasyonu ile ilişkili olduğu sonucunu ortaya çıkartmıştır (Jalajas ve Bommer, 1999; Stumpf ve Hartman, 1984).

Afyon Kocatepe Ünivertesitesi'nde yapılan bir çalışmada, çalışanların iş motivasyonlarının, iş performanslarına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Ertan, 2008). Yakın geçmişten günümüze kadar olan sürede yapılan bu ve bunun gibi çalışmalar dikkate alındığında, iş motivasyonu ile çalışanların iş performansları arasında ilişkilerin gözlemlendiği görülebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

3.1. PERFORMANS

Geçmişten günümüze kadar uzanan zaman dilimi göz önüne alındığında, performans kavramıyla ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bununla birlikte performans kavramı, birçok araştırmaya konu olmuştur.

Rekabet ortamına sahip organizasyonlarda yer alan çalışanların iş performansı ve iş çıktıları oldukça önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışanların ve örgütün performans çıktılarının yansması olarak, çalışanların performanslarının artırılması konusu, organizasyonun ve insan kaynakları yönetiminin çalışma alanlarındanr (Li, Sanders, & Frenkel, 2012).

3.1.1. Performans Kavramı

Performans, bir iş, görev ya da fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında gösterilen fiziksel ve duygusal emeğin çıktısı olarak nitelendirilebileceği gibi aynı zamanda, tamamlanan ya da yapılmakta olan bir işin sonucunda ortaya çıkan çabanın kalitesini gösteren bir kavram olarak nitelendirilebilir (Akal, 2003). Bütünsel olarak baktığımızda performansın, yapılmakta olan bir işte görev alan çalışanların işe karşı olan sorumlulukları ve aksiyonları ile ilgili olduğu görölmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993). Farklı bir perspektiften bakıldığında ise çalışanların iş bitiminde elde edecekleri ücret vb. faydalar karşılığında, organizasyona ve yaptıkları işe karşı

olan sorumluluklarının bir göstergesi olarak ortaya koymaları gereken emek olarak da nitelendirilebilir (Rousseau ve McLean P, 1993).

İş performansı, “organizasyonlarda çalışan bireylerden beklenen görevlerin ve sorumlulukların farklı şartlarda yerine getirilme düzeyi” olarak da tanımlanmaktadır (Bingöl, 2013: 273). Diğer bir tanıma göre iş performansı, bireylere verilen hedeflerin, dönem sonunda dikkate alınan bazı kıstaslara göre gerçekleştirilip gerçekleştirilememesi durumlarını ifade etmektedir (Yılmaz, 2016: 40).

Sadece bireysel iş çıktıları değil, aynı zamanda organizasyonel verimlilikler de göz önüne alındığında, çalışanların ve sorumluluğu olan kişilerin yapılan işlerde gösterdikleri çabaların bir çıktısı olarak ortaya koyulan bireysel iş performanslarının da ciddi anlamda etkisi olmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995).

3.1.2. İş Performansının Boyutları

İş performansının boyutlarını ortaya koymak adına yapılan birçok çalışma mevcuttur. Yapılan araştırmalar ve çalışmalar incelendiğinde, iş performansının iki temel boyutta incelendiği gözlemlenmiştir. İş performansının boyutları ele alındığında, ortaya atılan en temel yaklaşımlardan biri Borman ve Motowidlo'ya aittir. Buna göre, rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) olmak üzere iki farklı çalışan davranışı tanımlanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993).

3.1.2.1. Rol İçi İş Performansı

Rol içi iş performansı kavramına bakıldığında birçok tanımlamanın yapıldığı görülebilir. Bir tanıma göre, yapılan işin temelinde yer alan görevleri ve sorumlulukları kapsayan; işle ilişkili davranışlardır (Kahya, 2009). Yapılan başka bir tanımlamaya göre ise; organizasyonda görev alan her bir çalışanın, kendisinden

beklenen ve/veya önceden belirlenen görevleri ve sorumlulukları layıkıyla yerine getirmesidir (Lin, Chen, & Wang, 2011).

Rol içi iş performansı, organizasyonun hedeflerine ve stratejilerine pozitif değer katarak yapılan işin temelinde yer alan, işin dinamikleri ve gerekliliklerini kapsayan performans boyutudur. Organizasyonda yer alan çalışanlar, sahip oldukları yetkinliklerini ve aktarılabilir bilgilerini işlerine katkı sağlayacak şekilde kullandıklarında ve bu donanımları sayesinde iş çıktıları sağladıklarında rol içi iş performansı gösterirler (Van Scotter, 2000).

3.1.2.2. Rol Dışı İş Performansı

Rol içi iş performansının önemli olduğu kadar aynı zamanda rol dışı iş performansı da oldukça önem teşkil etmektedir. İş performansı, görev ve sorumluluklar ile ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, kişilerarası motivasyon bileşenlerini kapsayan bağlamsal boyutlardan da oluşmaktadır (Campbell, 1990).

Rol dışı iş performansı, yapılan işler, görevler ve iş süreçleri üzerinde katalizör etkisine sahip olduğu kadar aynı zamanda da organizasyondaki örgüt iklimi, sosyal ve psikososyal iklimi de şekillendiren; ana unsurlarla dolaylı etkileşimde olan bireysel gayretlerdir (Werner, 2000). Borman ve Motowidlo'nun 1993 yılında ortaya koyduğu çalışmada rol dışı iş performansı şu şekilde açıklanmıştır:

- Organizasyonun stratejik hedef ve amaçlarını içselleştirerek uygulamaya ve geliştirmeye çalışma
- Örgüt kurallarını ve prosedürlerini her koşulda sağlamaya çalışma ve örgüt kurallarının ve prosedürlerinin sağlanması konusunda takipçi olmak suretiyle gayret gösterme

- Örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek ekip arkadaşlarına destek olma
- İş tanımında yer alan ya da sorumluluğu altında olan bir işi ya da projeyi gerçekleştirebilmek için olması gerekenden daha fazla gayret gösterme
- İş tanımında yer almamasına rağmen çeşitli görevler için inisiyatif alarak gönüllü olma

3.1.2.3. Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansının Kavramsal Farkı

Rol içi ve rol dışı iş performansı, birbirinden farklı iki iş performansı boyutunu temsil etmektedirler. Ancak birbirinden farklılaştıkları noktaları irdeleyen üç ana varsayım mevcuttur (Borman & Motowidlo, 1997). Bunlar:

- 1) Rol içi iş performansı ile alakalı çalışmalar, yapılan göreve göre farklılaşırken, rol dışı iş performansında çalışmalar ise görevler çeşitlilik gösterse de çoğunlukla birbirleriyle benzerdir.
- 2) Rol içi iş performansı yetenek ve yetkinlikleri baz alırken, rol dışı iş performansı bireyin kişiliğine ve motivasyonuna odaklanır.
- 3) Rol içi iş performansı, rol içi davranışları baz alarak belli kurallarla ve prosedürlerle şekillendirilmiş olmasına karşın rol dışı iş performansı, rol dışı davranışları kişisel isteklerle bağdaştırarak şekillendirmektedir.

3.1.3. İş Performansını Oluşturan Etkenler

Örgütlerde çalışanlara verilen görevler ve sorumluluklar dikkate alındığında, bireysel performansın, yetkinlik, odaklanma ve adanmışlık olarak üç ana etkenden meydana geldiği söylenebilir (Paşa, 2007: 84).

- **Yetkinlik:** Kişilik, yetenek, motivasyon gibi fonksiyonları içinde barından ve gözleme açık olan davranışların bütünüdür. Yetenek doğuştan gelebileceği gibi aynı zamanda kişinin kendi gelişim serüveninde bilgi birikimi ve tecrübesi sayesinde kendisine kattıklarıyla birlikte geliştirilebilmektedir.
- **Odaklanma:** Organizasyonlarda gerçek bir bireysel performans örneğinin görülebilmesi için, çalışanın optimum bir iş planına sahip olması ve bu plana bağlı olarak sürecini tamamlaması gerekir. Diğer bir ifadeyle, doğru bir iş-zaman analizi yaparak mümkün olan en uygun iş planı oluşturulmalıdır. Bunun sonucunda bireyin mutlak odağını dağıtacak çeşitli faktörler saf dışı bırakılmış olacaktır.
- **Adanmışlık:** Bireylerin işi ve organizasyonu içselleştirerek kendi amaçlarıyla ve hedefleriyle aynı yerde tutmasıdır. Bu sayede birey, kendisini organizasyonun bir parçası olarak görecektir (Büte, 2011).

3.1.4. Stres ve Motivasyon Düşüklüğünden Kaynaklanan İş Performansı

Sorunları

Bireylerin çalışma hayatları incelendiğinde stresin ve bireysel motivasyonun, bireylerin iş performansları üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. Stres ve bireysel motivasyon düşüklüğünden kaynaklı iş kazaları, kalitesiz iş çıktıları, verimsiz zaman yönetimi, bireyler arası çatışmalar ve bireylerin işe yabancılaşması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu durum bireylerin düşük performans göstermelerine neden olacaktır (Eroğlu, 2000: 338). Bireylerin iş çıktıları ve performans karnelerine bakıldığında negatif sonuçlar görülebilir. Görülebilecek bazı performans sorunları,

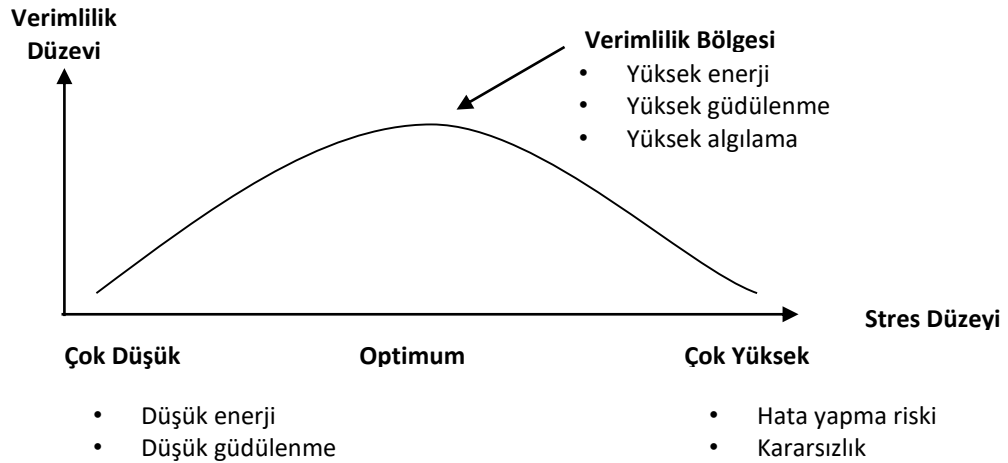
- Verimlilik düzeyinin azalması,

- Bireyler arası rol çatışmaları,
- Bireyler arası iletişim sorunları olarak gruplandırılabilir.

3.1.4.1. Verimlilik Düzeyinin Azalması

Organizasyonlar ele alındığında kurum kültürünün hizmet odaklı, ürün odaklı ya da müşteri odaklı olarak farklılaştığı bilinen bir durumdur. Tüm bu stratejilerin temelinde ise insan yer alır. Çalışanların aşırı iş yüklerinin, fazla mesai yoğunluklarının ve baskı altında olmalarının sonucunda doğru karar almalarında, kaliteli iş çıktıları üretmelerinde ve güdülenmelerinde sorunlar göze çarpabilmektedir. Bireylerin algılanan stresinin çok yüksek ya da çok düşük olması, bireylerin verimlilik düzeylerini düşürecektir. Optimal verimlilik düzeyinin, bireylerin streslerinin orta seviyede olduğu durumlarda ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Şekil IV. Stres ve Verimlilik Düzeyi



Kaynak: Ertekin, 1993

Bireylerin üzerlerindeki görevler ve sorumluluk alanları gözden geçirilerek stres yönetimi, yetki – sorumluluk devri, personel zenginleştirme ve organizasyon

yapısının değiştirilmesi gibi gerekli aksiyonların alınması, sonuç üzerinde pozitif ivmelenme yaratacaktır. Aksi halde bireyler üzerindeki aşırı stres, örgüt içi uyumsuzluklara, verimsiz iş planlamalarına ve kalitesiz iş çıktılarına neden olacaktır (Ertekin, 1993: 63).

3.1.4.2. Bireyler Arası Rol Çatışmaları

Organizasyonlarda gözlemlenen bir diğer performans sorunu ise bireylerin kendi aralarında yaşadıkları rol çatışmalarıdır. Çalışmalardaki tanımlamalara bakıldığında rol kavramı, “organizasyon içindeki belli bir pozisyonda görev alan bireyden beklenen işlerin ve davranışların tümü” olarak tanımlanmaktadır (Dökmen, 2002: 119).

Rol çatışmasının temelinde “rolü atayan kişi” ve “rolü gerçekleştiren kişi” olarak iki aktör vardır. Rolü atayan kişinin, bu rol ile ilgili rolü gerçekleştiren kişiden bazı beklentileri olacaktır. Rolü atayan kişi, rolü gerçekleştiren kişiye beklentileri ile paralel olarak ilgili rol ile gelen görevleri ve sorumlulukları aktarır. Rol gerçekleştiricisi olan kişi, rolün gerekliliklerini yerine getirmediği takdirde rol çatışması yaşanır. Bu durumun bir sonucu olarak, kişilerin performanslarında düşüş yaşanabileceği gibi aynı zamanda kişilerin iş çıktıları ve iş doyumları da negatif yönde etkilenebilir (Kemery, 1985: 364).

3.1.4.3. Bireyler Arası İletişim Sorunları

“Communis” kelimesinden türeyen iletişim, bireylerin tutumlarını, davranışlarını, duygularını ve düşüncelerini sözlü ya da sözsüz anlatması olarak tanımlanmıştır (Tutar: 2003). İletişim sürecinde, gönderici ve alıcı olarak iki farklı aktör bulunmaktadır. Bu aktörler iletişim sürecinin temel unsurları olduğu gibi aynı

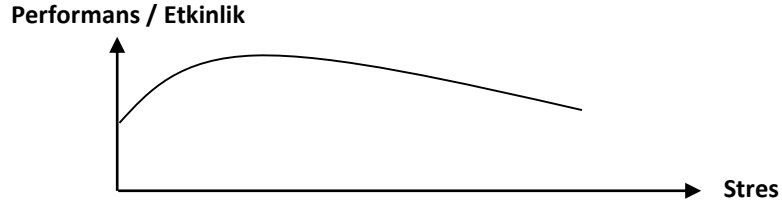
zamanda iletişimi önleyici olarak da rol oynayabilmektedir. Bireylerin hisleri, duyguları, alışkanlıkları ve bağlı bulundukları topluma ait taşıdıkları değer yargıları, iletişimde bulundukları kişilere karşı negatif ya da nötr yönlü bir davranış göstermeye neden olabilir. Özetle kişilerin birbirlerine karşı olan tutumu, kişilerin aralarındaki iletişimi nasıl yorumladıklarına bağlıdır (Koçel, 2001: 429).

Bireyler arası iletişim sorunlarına neden olan etmenler ele alındığında, departmanlar arasında yaşanan anlaşmazlıkların ve iletişim sorunlarının önemli bir yeri olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Organizasyonlardaki tüm birimlerin kendi içlerinde uyumlu ve koordineli iletişim kurarak hareket etmesi gereklidir. Oluşturulan bu kolektif iş birliği ve koordinasyon, yaşanması muhtemel iletişim sorunlarının, çatışmaların ve anlaşmazlıkların önüne geçecektir (Tutar, 2003: 158).

3.1.5. Bireysel Performansın Düşük Olmasının Nedenleri

Stres ve motivasyon, bireysel performans üzerinde hem pozitif hem de negatif etkiler yaratabilmektedir. Bu konuda yapılan ilk çalışma 1908 yılında Yerkes ve Datson tarafından ortaya koyulan ve sonucunda belirli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulunan çalışmadır. Bu çalışma, Y-D Yasası olarak da bilinmektedir. Bu çalışmaya göre kırılma noktasından sonra stresin artması, bireylerin performanslarında negatif yönlü ivmelenmenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda karar vermede, iş çıktılarında ve verimlilikte düşüş olacaktır (Davis, 1983)

Şekil V. Y-D Yasası



Kaynak: Davis, 1983

Bireylerin performans çıktıları incelendiğinde, performanslarının düşük olmasının bazı nedenleri olduğu tespit edilmiştir. Bunlar,

- Beceri / Yetenek Eksikliği
- Motivasyon Düşüklüğü
- Kaynak Yetersizliği
- Çatışma
- Bireysel Kariyer Sorunları olarak gruplandırılabilir.

Beceri / Yetenek Eksikliği: Bu durumun yaşanmasındaki etkenlerin başında yanlış işe alım ya da hatalı görevlendirme / yetkilendirme gelmektedir. Atamayı yapan yönetici ya da birimler, çalışandan beklentilerini açıkça ifade etmelidir. Görevlendirme / işe alım öncesi mutlaka açık ve etkili iletişim kurulmalı, karşılıklı beklentiler değerlendirilmelidir (Barutçugil, 2002: 83).

Motivasyon Düşüklüğü: Temelde motivasyon düşüklüğü, uzun dönemli ve tekrarlayan problemlerden kaynaklandığı gibi aynı zamanda kısa dönemli ve geçici sorunlardan da kaynaklanabilir. Bu sorunun hangi durumdan kaynaklandığı iyi araştırılmalı ve aksiyonlar buna göre alınmalıdır (Barutçugil, 2002: 203).

Kaynak Eksikliği: Bireylerin performanslarının düşük olmasının altında yatan nedenin kaynak eksikliği olup olmadığını tespit edebilmek için işletme giderleri ve

yatırımları, personel giderleri ve yatırımları ve altyapı yatırımları gibi etkenler derinlemesine incelenmelidir. Projelerin tamamlanma sürelerinin ve monotonluğunun bireyleri yordudu ve verimsizleştirdiği sonucuna ulaşılyorsa, iş zenginleştirme yapılabileceği gibi aynı zamanda görev tamamlanma planlarında değişiklikler de yapılabilir (Işıkhan, 2004: 104).

Çatışma: İki veya daha fazla kişinin, olgunun ya da kavramın birbirleriyle zıtlasma yaşamaları halidir. Negatif etkileri olan zararlı çatışmalar yaşandığı gibi pozitif etkileri olan faydalı çatışmalar da yaşanabilmektedir. Çatışma halinin kaçınılmaz olması durumunda, süreci yapıcı bir şekilde yönetmek en doğru yöntemdir (Velsor, 1993: 63). Çatışmaların hiç yaşanmadığı organizasyonlarda yaratıcılık ve değişim kavramları zayıf kalacaktır. Çatışmaların çok sık yaşandığı organizasyonlarda ise karar alma süreçleri, iş çıktıları ve performans çıktıları negatif yönde etkilenecektir. Her iki durumda da organizasyonun varlığının sürdürülebilirliği ve etkinliği tehlikeye düşecektir (Karip, 2000: 3).

Bireysel Kariyer Sorunları: Bireylerin kariyerlerindeki belirsizlik durumları ya da organizasyonların değişken kariyer prosedürleri, bireylerin kariyer planlamaları yaparken sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir. Terfi ve atama süreçlerinde organizasyonların adil davranış göstermemeleri ya da adil olmalarına rağmen bunu bireylere yansıtamamaları, bireylerin stres seviyelerinin yükselmesine ve buna bağlı olarak performanslarının düşmesine neden olabilir (Akat ve Budak 1999: 348).

3.1.6. İş Performansının Önemi

Bireylerin bağlı bulundukları organizasyonlardaki performansları dikkate alındığında, bireylerin gelecekte yer almak istedikleri noktaya ulaşmak için hedefler

ve stratejiler belirlenmelidir. Belirledikleri bu hedef ve stratejilere ulaşma konusunda, kendileri için tespit edilen ve ölçeklendirilen hedeflerin ne denli gerçekleşebildiğinin ortaya koyulması gerekmektedir. Örgütsel performans kavramına bakacak olursak, her organizasyon yaşayan bir canlı organizma olarak kabul edilmektedir.

Organizasyonlarda yapılan önceliklendirmeler sonucunda öne çıkan konunun performans olması halinde; organizasyonun tümünü etkileyen faktörlerin kişilerin performanslarından kaynaklı olduğu kabul edilir. Bu bağlamda, organizasyonlarda bulunan kişilerin bireysel iş performansları dikkate alınmalıdır (Geylan, 2004).

Organizasyonlarda yüksek performanslı çalışanların olması, belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesinin ve hedeflere ulaşılabilmesinin yanı sıra, hizmet verilen sektörde rekabet avantajı yaratılmasına da katkı sağlanması konusunda avantaj sağlayacaktır. Performans kavramı organizasyonun tümü için önem taşımaktadır. Bireylerin görevlerini başarıyla yerine getirirken duydukları haz, kaliteli iş çıktılarının farkındalığını görebilmeleri ve takdir edilebilmeleri konuları düşünüldüğünde bireylerin kendileri için de oldukça önem arz etmekte ve içsel bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Düşük performanslı çalışanlarda ise, hedeflerine ulaşamama durumu ve başarısızlık duygusunun hissedilmesi görülebilir (Sonnentag ve Frese, 2002).

Organizasyonlarda belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşılabilmesi için, çalışanların bireysel performanslarının mutlak suretle görünür olması ve değerlendirilebilmesi gereklidir. Bu performans değerlendirmelerinin adil, şeffaf, görünür, hakkaniyetli ve ödüllendirilebilir olması adına sistematik ve ölçümlenebilir bir performans değerlendirme sisteminin varlığı, organizasyondaki adalet

duygusunun görülmesine olanak sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, güven ortamının da pekiştirilmesine katkı sağlayacak ve kişilerin performanslarının sürdürülebilir olması konusunda destekleyici veriler sunacaktır (Uyargil, 2013).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

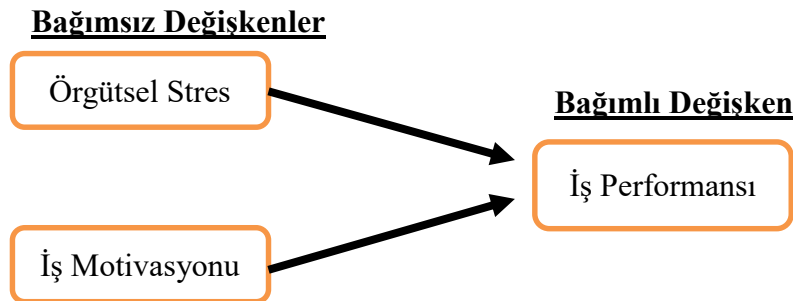
YÖNTEM

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Bu araştırmanın amacı örgütsel stres ve iş motivasyonunun iş performansına etkisini belirlemektir. Araştırmada, literatüre yenilik kazandıracak verilerin elde edilebilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamı geniş tutulmuştur ve herhangi bir sektör kısıtlamasına gidilmemiştir. İlk olarak örgütsel stres kavramı ele alınmıştır. Örgütsel stresin iş performansına etkisi değerlendirilmiştir. Ardından iş motivasyonu kavramı ele alınarak, iş motivasyonunun iş performansına etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın modelinde, örgütsel stres ve iş motivasyonu bağımsız değişkenler olarak kabul edilirken, iş performansı ise bağımlı değişken olarak kabul edilmektedir.

Şekil VI. Araştırmanın Modeli



4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada incelenen değişkenlere yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdadır.

H1: Örgütsel stres ile iş performansı arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: İş Motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı ilişki vardır.

H3: Örgütsel stres ve iş motivasyonunun, iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H4a: Çalışanların örgütsel stres algıları, yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4b: Çalışanların örgütsel stres algıları, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4c: Çalışanların örgütsel stres algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4d: Çalışanların örgütsel stres algıları, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5a: Çalışanların iş motivasyonu, yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5b: Çalışanların iş motivasyonu, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5c: Çalışanların iş motivasyonu, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5d: Çalışanların iş motivasyonu, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6a: Çalışanların iş performansı, yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6b: Çalışanların iş performansı, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6c: Çalışanların iş performansı, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6d: Çalışanların iş performansı, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, örgütsel stres düzeyinin, iş motivasyon düzeyinin ve iş performansı düzeyinin belirlenmesi, örgütsel stres ve iş motivasyonunun, iş performansına etkisinin genel bir perspektif ile ele alınması, araştırmacılara kaynak oluşturması ve farklı sektörlerde uygulanabilir olması açısından önem arz etmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Türkiye’de yer alan şirketlerde aktif olarak çalışan tüm beyaz yaka, mavi yaka ve gri yaka kişilerdir. Araştırma örneklemi 419 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma, farklı yaş gruplarında ve sektörlerde yer alan, farklı iş tecrübelerine sahip olan çalışan kişilere uygulanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, çalışmanın evrenini temsil eden örneklem üzerinde, anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket, dijital ortamda dağıtılmış ve 419 yanıt alınmıştır. Anketin giriş bölümünde çalışmanın

detayı aktarılmış ve gizliliğe sadık kalınacağı beyanı verilmiştir. Araştırma amacına yönelik olarak hazırlanan anket formu Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Stres Ölçeği, İş Motivasyon Ölçeği ve İş Performansı Ölçeğinden oluşmaktadır.

Demografik Bilgi Formu: Yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerinin yer aldığı formdur.

Örgütsel Stres Ölçeği: Avcı (2007)'nın, İnayet Pehlivan, Yücel Ertekin, Aylanur Ataklı ve Aliye Aktaş tarafından geliştirilen ve 17 ifadeden oluşan “Örgütsel Stres Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların örgütsel streslerini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek 17 maddeden oluşmakta olup, beşli likert tipinde derecelendirilmektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ait bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo I. Örgütsel Stres Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılar	Faktör Güvenirliği
FAKTÖR 1 - Sosyal Destek	Üstlerimle çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	,565	32,220	,927
	Çalıştığım iş yerinde aşırı disiplin/baskı olması bende stres oluşturuyor	,590		
	Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres oluşturuyor	,550		
	Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	,632		
	İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor	,509		
	Üzerimdeki iş yükünün çok fazla olması bende stres oluşturuyor	,834		
	Çalışma saatlerimin uzun olması bende stres oluşturuyor	,819		
	Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak bende stres oluşturuyor	,729		
	Fiziksel çalışma ortamımın yetersiz olması (ısı, temizlik, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb.) bende stres oluşturuyor	,756		
	Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	,665		

FAKTÖR 2 – İş Yüğü	Çalıştığım iş yerinde terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor	,582	27,664	,879
	Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	,603		
	Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	,851		
	Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince önem verilmemesi bende stres oluşturuyor	,745		
	İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak bende stres oluşturuyor	,522		
	İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor	,645		
Toplam			59,884	,945
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				0,933
Bartlett Küresellik Testi Ki kare:				4726,236
sd				136
p				0,000

Tablo 1’de, faktör analizinin ön koşulu olan Bartlett's Test of Sphericity'e göre, değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunmuştur ($p < 0.05$, $p = 0.000$) KMO değeri, kabul edilebilir alt değer olan 0.60'ın üzerinde olmalıdır. KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçtüğü için katılımcı sayısının faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir ($KMO = 0,933$).

Faktör analizi sonucunda, 16 maddelik örgütsel stres ölçeği 2 faktör altında toplanmış ve bu 2 faktörün toplam varyansın %59,884’ünü açıkladığı belirlenmiştir. “Çalıştığım iş yerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor” ifadesinin faktör yükü 0,40’ın altında olduğundan, ifade analiz dışında bırakılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0.70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo II. Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Alt Boyutlar

Faktörler	Maddeler
Faktör 1 Sosyal Destek	2,3,4,5,7,8,9,10,11,12.
Faktör 2 İş Yüğü	6,13,14,15,16,17.

Tablo 2’de 1. faktör altında toplanan 2,3,4,5,7,8,9,10,11,12. maddeler “**Sosyal Destek**” olarak ve 2. faktör altında toplanan 6,13,14,15,16,17. maddeler “**İş Yüğü**” olarak adlandırılmıştır.

İş Motivasyonu Ölçeğı: Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve 24 ifadeden oluşan “İş Motivasyonu Ölçeğı” kullanılmıştır. Ölçek, katılımcıların iş motivasyonu düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek 24 maddeden oluşmakta olup, beşli likert tipinde derecelendirilmektedir. Ölçeğın geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ait bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo III. İş Motivasyon Ölçeğı Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılar	Faktör Güvenirliğı
FAKTÖR 1 - İçsel Motivasyon	Yaptığım işle ilgili sorumluluğına sahibim	,867	44,177	,932
	Yaptığım işte başarılıyım	,863		
	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	,793		
	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	,777		
	Yaptığım işin yapılmaya değeri bir iş olduğuna inanıyorum	,757		
	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	,699		
	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler	,698		
	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	,680		
	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	,674		
	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	,673		
	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez	,560		

FAKTÖR 2 - Dışsal Motivasyon	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	,781	10,429	,901
	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	,745		
	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	,727		
	İşimde terfi imkânım vardır	,692		
	İş yerindeki araç ve gereçler yeterlidir	,667		
	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	,631		
	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	,629		
	İşletmede, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır	,619		
	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	,610		
	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur	,583		
	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler	,504		
	Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	,458		
	Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum	,409		
Toplam			54,606	0,941
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				0,932
Bartlett Küresellik Testi Ki kare:				6590,418
sd				276
p				0,000

Tablo 3'te faktör analizinin ön koşulu olan Bartlett's Test of Sphericity'e göre değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunmuştur ($p < 0.05$, $p = 0.000$). KMO değeri kabul edilebilir alt değer olan 0.60'ın üzerinde olmalıdır. KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçtüğünden, katılımcı sayısının faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. ($KMO = 0.932$).

Faktör analizi sonucunda, 24 maddelik iş motivasyonu ölçeği 2 faktör altında toplanmış ve bu 2 faktörün toplam varyansın %54,606'sını açıkladığı belirlenmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach alpha değeri 0.70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo IV. İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Alt Boyutlar

	Faktörler	Maddeler
Faktör 1	İçsel Motivasyon	1,2,3,4,5,6,7,8,10,14,17.
Faktör 2	Dışsal Motivasyon	9,11,12,13,15,16,18,19,20,21,22,23,24.

Tablo 4’te 1. faktör altında toplanan 1,2,3,4,5,6,7,8,10,14,17. maddeler “İçsel Motivasyon”, 2. faktör altında toplanan 9,11,12,13,15,16,18,19,20,21,22,23,24. maddeler “Dışsal Motivasyon” olarak adlandırılmıştır.

İş Performansı Ölçeği: Choo (1986) tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, katılımcıların iş performansı düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek 12 maddeden oluşmakta olup, beşli likert tipinde derecelendirilmektedir. (1: Yetersiz, 5: Mükemmel) Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ait bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo V. İş Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenirlikleri
FAKTÖR - İş Performansı	Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım	,870	66,054	,953
	Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım	,853		
	Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım	,852		
	İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım	,839		
	Sözlü iletişim performansım	,824		
	Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım	,809		
	Çalışanlara nezaret etme performansım	,802		
	Yazılı iletişim performansım	,790		
	Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım	,789		
	Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım	,777		
	Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarımları	,772		
	Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım	,769		

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	0,938
Bartlett Küresellik Testi Ki kare:	4377,769
sd	66
p	0,000

Tablo 5’te faktör analizinin ön koşulu olan Bartlett's Test of Sphericity'e göre değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunmuştur ($p < 0.05$, $p = 0.000$). KMO değeri kabul edilebilir alt değer olan 0.60'ın üzerinde olmalıdır. KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçtüğünden, katılımcı sayısının faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir ($KMO = 0,938$).

Faktör analizi sonucunda, 12 maddelik iş performansı ölçeği tek faktör altında toplanmış ve bu faktörün, toplam varyansın %66,054’ünü açıkladığı belirlenmiştir. Cronbach alpha değeri, 0.70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo VI. İş Performansı Ölçeğine Ait Alt Boyutlar

Faktörler	Maddeler
Faktör 1	İş Performansı 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12

Tablo 6’da tek faktör altında toplanan 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11 ve 12. maddeler İş Performansı ölçeğini oluşturmaktadır.

Örnekleme giren katılımcılara uygulanan anket formundan elde edilen verilerin analizinde SPSS 26.0 paket programı kullanılmıştır. Demografik bilgi formunda yer alan değişkenlere ait frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

Tablo VII. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ort.	SS	Çarpıklık		Basıklık	
						Statistic	Std. Hata	Statistic	Std. Hata
Örgütsel Stres Ortalama Skoru	419	1	5	3,51	1,03	-0,83	0,12	-0,25	0,24
İş Yüğü	419	1	5	3,63	1,05	-0,97	0,12	-0,02	0,24
Sosyal Destek	419	1	5	3,30	1,14	-0,40	0,12	-0,99	0,24
İş Motivasyonu Ortalama Skoru	419	1	5	3,50	0,80	-0,82	0,12	1,06	0,24
İçsel Motivasyon	419	1	5	3,98	0,85	-1,72	0,12	3,55	0,24
Dışsal Motivasyon	419	1	5	3,10	0,90	-0,12	0,12	-0,40	0,24
İş Performansı Ortalama Skoru	419	1	5	3,90	0,77	-0,72	0,12	0,02	0,24

Tablo 7’de değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında değişkenlerin normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Böylece araştırmada, Bağımsız Grup t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Pearson Korelasyon Katsayısı ve Regresyon Analizi uygulanmıştır. Hata payı %5 olarak seçilmiştir.

4.6. BULGULAR

Araştırma, Türkiye’de bulunan özel ve kamu kuruluşlarında çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya 419 kişi katılım göstermiştir.

Tablo VIII. Yaş Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

	N	%
22-27 yaş	105	25,1
28-33 yaş	114	27,2
34-39 yaş	93	22,2
40 yaş ve üzeri	107	25,5
Toplam	419	100

Tablo 8’de katılımcıların %25,1’i 22-27 yaş, %27,2’si 28-33 yaş, %22,2’si 34- 39 yaş ve %25,5’i 40 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada en fazla 28-33 yaş grubu katılımcı ve en düşük 34-39 yaş grubu katılımcının yer aldığı belirlenmiştir. Yaş grupları oranlarının birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo IX. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

	N	%
Lisans	287	68,5
Yüksek lisans	112	26,7
Doktora	20	4,8
Toplam	419	100

Tablo 9’da katılımcıların %68,5’inin lisans, %26,7’sinin yüksek lisans ve %4,8’inin doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada katılımcıların %68,5’inin lisans ve %31,5’inin lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo X. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

	N	%
Kadın	281	67,1
Erkek	138	32,9
Toplam	419	100

Tablo 10’da katılımcıların %67,1’inin kadın ve %32,9’unun erkek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya erkek katılımcılardan daha çok kadın katılımcıların katıldığı belirlenmiştir.

Tablo XI. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

	N	%
1-3 yıl	88	21
4-6 yıl	66	15,8
7-9 yıl	77	18,4
10 yıl ve üzeri	188	44,9
Toplam	419	100

Tablo 11’de katılımcıların %21’inin 1-3 yıldır, %15,8’i 4-6 yıldır, %18,4’ünün 7-9 yıldır ve %44,9’unun 10 yıl ve üzeri süredir iş hayatında olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada 10 yıl ve üzeri süredir iş hayatında olanların, en fazla katılımcı sayısını içerdiği belirlenmiştir.

Tablo XII. Örgütsel Stres Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	SS
Fiziksel çalışma ortamının yetersiz olması (ısı, temizlik, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb.) bende stres oluşturuyor.	3,76	1,33
Üzerimdeki iş yükünün çok fazla olması bende stres oluşturuyor	3,72	1,27
Çalışma saatlerimin uzun olması bende stres oluşturuyor	3,63	1,35
İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor	3,23	1,31
Çalıştığım iş yerinde terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor	3,41	1,35
Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	3,76	1,37
Çalıştığım iş yerinde aşırı disiplin/baskı olması bende stres oluşturuyor	3,59	1,43
Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres oluşturuyor	3,49	1,37
Üstlerimle çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	3,72	1,36
Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	3,66	1,36
Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak bende stres oluşturuyor	3,79	1,31
Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	3,00	1,45
Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	3,13	1,47
Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince önem verilmemesi bende stres oluşturuyor	3,28	1,45
İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak bende stres oluşturuyor	3,56	1,47
İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor	3,44	1,52

Tablo 12’de örgütsel stres ifadelerinden “Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması bende stres oluşturuyor.” ifadesinin en düşük ($3,00 \pm 1,45$) ve “Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak bende stres oluşturuyor” ifadesinin en yüksek ($3,79 \pm 1,31$) katılıma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo XIII. İş Motivasyonu Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	SS
Yaptığım işte başarılıyım	4,21	0,95
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim	4,39	0,96
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler	3,88	1,10
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	4,02	1,14
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	4,09	1,04
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	3,90	1,14
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	3,75	1,22
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	3,82	1,21
Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler	3,32	1,25
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez	3,67	1,20
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur	3,52	1,29
İşletmede, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır	3,51	1,40
İş yerindeki araç ve gereçler yeterlidir	3,53	1,31
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	4,09	1,04
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	3,40	1,34
Çalışmakta olduğum işletmenin ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	3,47	1,35
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	3,90	1,10
İşimde terfi imkânım vardır	3,10	1,32
Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	3,40	1,22

Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	2,23 1,33
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	2,53 1,34
Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	3,08 1,32
Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum	2,78 1,39
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	2,47 1,37

Tablo 13'te iş motivasyonu ifadelerinden “Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.” ifadesinin en düşük ($2,23 \pm 1,33$) ve “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” ifadesinin en yüksek ($4,39 \pm 0,96$) katılıma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo XIV. İş Performansı Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	SS
Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım	3,68	0,95
Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım	3,75	0,98
Sözlü iletişim performansım	3,89	1,01
Yazılı iletişim performansım	3,90	0,99
Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım	4,00	0,93
Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım	3,92	0,98
Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım	3,85	0,96
İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım	3,90	0,96
Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım	3,98	0,93
Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım	4,00	0,88
Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarıım	3,89	0,91
Çalışanlara nezaret etme performansım	3,99	0,91

Tablo 14’te iş performansı ifadelerinden “Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım.” ifadesi en düşük ($3,68 \pm 0,95$) ve “Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım” ifadesi en yüksek ($4,00 \pm 0,93$) katılıma sahiptir. Bunun yanı sıra “Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım” ifadesinin de en yüksek ($4,00 \pm 0,93$) katılıma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo XV. Örgütsel Stres, İş Motivasyonu ve İş Performansı Ölçeklerinin Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Stres	İş Motivasyonu	İş Performansı	
	r	1		
Örgütsel Stres	p			
	N	419		
	r	,084*	1	
İş Motivasyonu	p	,042		
	N	419	419	
	r	,008	,494**	1
İş Performansı	p	,435	,000	
	N	419	419	419

** p <0,01; * p<0,05.

Tablo 15’te örgütsel stres, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. İş motivasyonu ile iş performansı arasında $r=0,494$ düzeyinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Bu sonuçlara göre, H1 hipotezi reddedilmiştir. H2 hipotezi ise kabul edilmiştir.

Tablo XVI. Örgütsel Stres ve İş Motivasyonunun İş Performansına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi

Standart								
	Olmayan			Standart				
	Katsayılar		Beta	Katsayılar		F	p	R ²
	B	Std. Hata		t	p			
Sabit	2,594	0,188		13,82	0,000	40,749	0,000	0,164
Örgütsel Stres	-0,02	0,034	-0,026	-0,583	0,560			
İş Motivasyonu	0,391	0,043	0,406	9,026	0,000			
Bağımlı Değişken: İş Performansı								

Tablo 16’da iş performansına örgütsel stres ve iş motivasyonu bağımsız değişkenlerinin etkisinin olup olmadığı görmek amacıyla Çoklu Regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları incelendiğinde çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür (F=40,749; p<0,05). Modelde yer alan değişkenler ile iş performansındaki toplam değişimin %16,4’ü açıklanmıştır.

Örgütsel stresin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif etkisinin olmadığı görülmüştür (t=-0,583; p>0,05). İş motivasyonunun ise iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmüştür (t=9,026; p<0,05). Bu sonuçlara göre, H3 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Tablo XVII. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Strese İlişkin Karşılaştırma

	N	Ort.	SS	F	p	Grup Farkları
22-27 yaş	105	3,67	0,93	2,419	0,066	22-27 yaş>34-39 yaş
28-33 yaş	114	3,60	0,97			28-33 yaş> 34-39 yaş
34-39 yaş	93	3,33	1,05			
40 yaş ve üzeri	107	3,41	1,13			40 ve üstü> 34-39 yaş
Toplam	419	3,51	1,03			

Tablo 17’de örgütsel stres ölçeğinin katılımcıların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H4a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XVIII. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Strese İlişkin

	Karşılaştırma				
	N	Ort.	SS	F	p
Lisans	287	3,49	1,06	0,151	0,86
Yüksek Lisans	112	3,55	0,96		
Doktora	20	3,51	0,85		
Toplam	419	3,51	1,03		

Tablo 18’de örgütsel stres ölçeğinin katılımcıların eğitim durumu gruplarına göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H4b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XIX. Cinsiyete Göre Örgütsel Strese İlişkin Karşılaştırma

Cinsiyetiniz	N	Ort.	SS	t	p
Kadın	281	3,60	0,96	11,02	0,001
Erkek	138	3,33	1,14		
Toplam	419	3,51	1,03		

Tablo 19’da örgütsel stres ölçeğinin katılımcıların cinsiyet gruplarına göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Bağımsız Grup T Testi uygulanmış ve katılımcıların örgütsel stres algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortalama değere bakıldığında kadınların örgütsel stres algılarının, erkeklerin örgütsel stres algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, H4c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo XX. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Strese İlişkin Karşılaştırma

	N	Ort.	SS	F	p
1-3 yıl	88	3,74	0,96	3,113	0,026
4-6 yıl	66	3,59	0,90		
7-9 yıl	77	3,55	0,93		
10 yıl ve üzeri	188	3,36	1,12		
Toplam	419	3,51	1,03		

Tablo 20’de örgütsel stres ölçeğinin katılımcıların mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve katılımcıların örgütsel stres algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın hangi kıdem düzeyi grupları arasında olduğunu bulmak üzere Bonferroni çoklu karşılaştırmalar testi uygulanmıştır. Bu testin sonucunda, en düşük kıdem düzeyi (1-3 yıl) olan bireylerin ($\bar{x} = 3,74$) örgütsel stres algısı ortalama skorlarının, en yüksek kıdem düzeyi (10 yıl ve üzeri) olan bireylerin ($\bar{x} = 3,35$) örgütsel stres algısı ortalama skorlarından anlamlı olarak yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,024$). Bu sonuçlara göre, H4d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo XXI. Yaş Gruplarına Göre İş Motivasyonuna İlişkin Karşılaştırma

	N	Ort.	SS	F	p
22-27 yaş	105	3,63	0,72	2,071	0,103
28-33 yaş	114	3,37	0,78		
34-39 yaş	93	3,54	0,75		
40 yaş ve üzeri	107	3,49	0,91		
Toplam	419	3,50	0,80		

Tablo 21’de iş motivasyonu ölçeğinin katılımcıların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H5a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XXII. Eğitim Durumuna Göre İş Motivasyonuna İlişkin Karşılaştırma

	N	Ort.	SS	F	P
Lisans	287	3,51	0,82	0,823	0,44
Yüksek lisans	112	3,46	0,78		
Doktora	20	3,71	0,42		
Toplam	419	3,50	0,80		

Tablo 22’de iş motivasyonu ölçeğinin katılımcıların eğitim durumuna göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın önemsiz olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H5b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XXIII. Cinsiyete Göre İş Motivasyonuna İlişkin Karşılaştırma

Cinsiyetiniz	N	Ort.	SS	t	p
Kadın	281	3,53	0,76	2,668	0,103
Erkek	138	3,44	0,87		
Toplam	419	3,50	0,80		

Tablo 23'te iş motivasyonu ölçeğinin katılımcıların cinsiyetine göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Bağımsız Grup t Testi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın önemsiz olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H5c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XXIV. Mesleki Kıdeme Göre İş Motivasyonuna İlişkin Karşılaştırma

	N	Ort.	SS	F	p
1-3 yıl	88	3,47	0,78	0,42	0,739
4-6 yıl	66	3,58	0,73		
7-9 yıl	77	3,45	0,63		
10 yıl ve üzeri	188	3,51	0,89		
Toplam	419	3,50	0,80		

Tablo 24'te iş motivasyonu ölçeğinin katılımcıların mesleki kıdemine göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın önemsiz olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H5d hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XXV. Yaş Gruplarına Göre İş Performansına İlişkin Karşılaştırma

	N	Ort.	SS	F	p
22-27 yaş	105	3,92	0,74	2,028	0,109
28-33 yaş	114	3,75	0,84		
34-39 yaş	93	3,93	0,73		
40 yaş ve üzeri	107	3,99	0,75		
Toplam	419	3,90	0,77		

Tablo 25’te iş performansı ölçeğinin katılımcıların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H6a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XXVI. Eğitim Durumuna Göre İş Performansına İlişkin Karşılaştırma

	N	Ort.	SS	F	P
Lisans	287	3,85	0,79	2,393	0,093
Yüksek lisans	112	3,94	0,76		
Doktora	20	4,22	0,31		
Toplam	419	3,90	0,77		

Tablo 26’da iş performansı ölçeğinin katılımcıların eğitim durumuna göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın önemsiz olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H6b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XXVII. Cinsiyete Göre İş Performansına İlişkin Karşılaştırma

Cinsiyetiniz	N	Ort.	SS	t	p
Kadın	281	3,93	0,75	1,266	0,261
Erkek	138	3,83	0,80		
Toplam	419	3,90	0,77		

Tablo 27’de iş performansı ölçeğinin katılımcıların cinsiyetine göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Bağımsız Grup t Testi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın önemsiz olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H6c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XXVIII. Mesleki Kıdeme Göre İş Performansına İlişkin Karşılaştırma

	N	Ort.	SS	F	p
1-3 yıl	88	3,77	0,80	1,36	0,254
4-6 yıl	66	3,96	0,73		
7-9 yıl	77	3,85	0,79		
10 yıl ve üzeri	188	3,95	0,76		
Toplam	419	3,90	0,77		

Tablo 28’de iş performansı ölçeğinin katılımcıların mesleki kıdemine göre karşılaştırılmasında, gruplar arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve gruplar arasındaki farklılığın önemsiz olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H6d hipotezi reddedilmiştir.

Tablo XXIX. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

	Kabul/ Ret
H1: Örgütsel stres ile iş performansı arasında anlamlı ilişki vardır.	Ret
H2: İş Motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H3: Örgütsel stres ve iş motivasyonunun, iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Kısmi Kabul
H4a: Çalışanların örgütsel stres algıları, yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H4b: Çalışanların örgütsel stres algıları, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H4c: Çalışanların örgütsel stres algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H4d: Çalışanların örgütsel stres algıları, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H5a: Çalışanların iş motivasyonu, yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H5b: Çalışanların iş motivasyonu, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H5c: Çalışanların iş motivasyonu, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret

H5d: Çalışanların iş motivasyonu, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H6a: Çalışanların iş performansı, yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H6b: Çalışanların iş performansı, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H6c: Çalışanların iş performansı, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H6d: Çalışanların iş performansı, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı örgütsel stres ve iş motivasyonunun iş performansına etkisini belirlemektir. Örgütsel stres ve iş motivasyonunun iş performansına etkisinin ele alındığı araştırmada 419 katılımcıyı içeren bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının analiz edilmesi aşamasında Bağımsız Grup t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Pearson Korelasyon Katsayısı ve Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel stresin, iş motivasyonunun ve iş performansının; yaş gruplarına, eğitim seviyelerine, cinsiyet gruplarına ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermedikleri de araştırılmıştır. Bu bağlamda bazı anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, literatüre farklı bakış açıları kazandırabilecek potansiyelde çıktılara ulaşıldığı görülmüştür. Araştırmada belirlenen ilk hipotez, örgütsel stres ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına yönelik olmuştur. Ulaşılan sonuçlara göre hipotez 1 reddedilmiş ve örgütsel stres ile iş performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Literatürde daha önce yapılan çalışmalara ve çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, söz konusu çalışmalara genel anlamda zıt yönde bir sonuca ulaşıldığı söylenebilir. Araştırmanın Covid-19 salgını döneminde ve uzaktan çalışma modelinin iş hayatında yaygınlaşmış olduğu bir dönemde yapılmış olmasının bu sonuca ulaşmada etkili olduğu söylenebilir. Araştırmada belirlenen ikinci hipotez, iş motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına yönelik olmuştur. Ulaşılan sonuçlara göre hipotez 2 kabul edilmiş ve iş motivasyonu ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir

ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç referans alındığında kaliteli ve verimli iş çıktıları ve iş performansları için bireylerin iş hayatlarındaki motivasyonlarının yüksek tutulması gereklidir. Buna ek olarak bireyler motivasyonel anlamda desteklenmeli ve gerekli durumlarda koçluk – mentorluk programları ile güçlendirilmelidir. Araştırmada belirlenen üçüncü hipotez, örgütsel stresin ve iş motivasyonunun, iş performansı üzerinde etkisinin olmasına yönelik olmuştur. Ulaşılan sonuçlara göre örgütsel stresin iş performansı üzerinde bir etkisi bulunamamıştır. Ancak iş motivasyonunun iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalara ve çalışmaların sonuçlarına bakıldığında örgütsel stresin iş performansı üzerinde etkisinin olmaması, genel olarak zıt bir çıktı olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın Covid-19 salgını döneminde ve uzaktan çalışma modelinin iş hayatında yaygınlaşmış olduğu bir dönemde yapılmış olmasının bu sonuca ulaşmada etkili olduğu söylenebilir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalara ve çalışmaların sonuçlarına bakıldığında ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olması, genel olarak benzer bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Covid-19 salgını ile birlikte hibrit çalışma modelleri ve uzaktan çalışma modellerinin iş hayatında yaygınlaşması ile birlikte bireylerin iş hayatlarında tutunmaları, motivasyonlarını kaybetmemeleri ve organizasyona olan bağlılıklarını yitirmemeleri için yöneticilerin ve insan kaynakları departmanlarının motivasyonel faaliyetleri ve katalizör etkisi gösterebilecek uygulamaları sıklaştırmaları gereklilik haline gelebilecektir. Uzaktan çalışma modellerinin iş hayatına etkin bir şekilde girmesiyle birlikte şirketler, çalışanlarına daha fazla yatırım yapabilecek imkanlara sahip olabilecektir. Uzaktan çalışma modeline geçen şirketlerin birçok genel yönetim gideri ve ofis giderinden

kurtulabileceğini görmesiyle birlikte, çalışanlarına daha fazla yatırım yapabileceğini keşfetmiştir. Bu sayede bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri çevrimiçi eğitimler alabilmesine olanak sağlanabilecektir. Başka bir perspektiften bakıldığında uzaktan çalışma modellerinin uygulandığı bu dönemde İstanbul, İzmir ve Ankara gibi metropol şehirlerde yaşayan ve çalışan bireylerin evlerinden iş yerlerine ulaşmaları sırasında yaşadıkları zorlukların azalmasının motivasyonlarına olumlu yönde etki edebileceği düşünülmektedir.

Araştırmada, örgütsel stres, iş motivasyonu ve iş performansının yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve mesleki kıdem düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri de araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, bireylerin örgütsel stres algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel stres algılarının, yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bunun yanı sıra, cinsiyete göre ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel stresin cinsiyete göre farklılığına bakıldığında, kadınların örgütsel stres düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzaktan çalışma modeline geçilmesi ile iş hayatıyla özel hayat dengesinin bozulmuş olabileceği ve kadınların bu sebeple örgütsel stres düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Covid-19 salgını ile birlikte eğitim kurumlarının da uzaktan eğitim modeline geçmesi ile çocuk sahibi kadınların örgütsel stres düzeylerinin daha da etkin bir şekilde arttığı düşünülmektedir.

Örgütsel stresin mesleki kıdeme göre farklılığına bakıldığında örgütsel stres algıları en yüksek olan bireylerin 1-3 yıl arası kıdemi olanlardan oluştuğunu göstermektedir. İş hayatına yeni giren bu bireylerin genel olarak Z kuşağına dâhil

oldukları düşünülmektedir. Bu bireylerin iş hayatında tutundurulması, iş hayatına kazandırılması ve iş hayatında sürekliliğinin sağlanması için şirketler ve yöneticiler tarafından mutlak suretle aksiyonlar alınmalıdır. Aksi halde bireylerin örgütsel stres algılarının düşürülmesi sağlanamayacağı gibi organizasyonlar bireyleri ve olası potansiyelleri kaybedebilecektir. Bireylerin iş motivasyonunun yaşa, eğitim durumuna, cinsiyete ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş performansının yaşa, eğitim durumuna, cinsiyete ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı sırada Covid-19 salgınının başlamasının, bu sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Covid-19 salgını ile birlikte uzaktan çalışma modeline geçilmesi, normal koşullarda bireylerin iş yerlerinde etkisini daha yoğun hissettikleri örgütsel stres algılarının, günümüz pandemi koşullarında körelmesine neden olmuş olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra Covid-19 salgını ile günlük hayatta iş hayatında olan zorunlu değişimlere karşı uyum sağlamak zorunda kalan bireylerin, bu salgının getirdiği koşullar nedeniyle düşüncelerini değiştirmiş olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin çalışanlardan yüksek performans alması gerekmektedir. Çünkü rakiplerden ayırt edilebilmenin temel yolu, sahip olunan insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaktır. Bunun gerçekleşmesi için çalışanların stres düzeyinin düşük olmasının yanında motivasyon düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. Bu çalışmada iş motivasyonunun iş performansında belirleyici konumda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyon, insanları harekete geçiren itici bir güç niteliği taşımaktadır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin daha başarılı olmaları beklenmektedir.

İşletmeler açısından bu durum, çalışanların motivasyonunu artıracak bir örgütsel iklim oluşmayı gerektirmektedir.

Stres ve motivasyon, çalışma hayatında ele alındığında performans üzerine yansımaları ön plana çıkmaktadır. Stresin ve motivasyonun iş performansı açısından varlığı incelendiğinde, motivasyonun başarıya ulaşmada etkili bir araç olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre iş motivasyonu, iş performansına pozitif yönde etki etmektedir. Bununla birlikte aralarında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu sonucuna da ulaşılmaktadır. Buna göre çalışanların iş motivasyonlarının artması, çalışanların iş performansının da artmasını beraberinde getirmesi beklenebilir.

Bu çalışmada örgütsel stres, iş motivasyonu ve iş performansı herhangi bir meslek grubu kısıtı gözetilmeden ele alınmıştır. Daha önceki çalışmalardan farklı olarak meslek grubu kısıtından bağımsız böyle bir çalışma hazırlanması ile benzer konuda inceleme yapacak araştırmacılara referans niteliği taşıyan bilgilere ulaşılması hedeflenmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda global ölçekte, daha büyük bir örneklem ele alınabilir ve bu sayede ulaşılan sonuçlara makro perspektiften bakılabilir.

Covid-19 salgınının son bulmasından sonra yüz yüze çalışmaya geçilmesi ve normal hayata dönülmesi sonrasında araştırmanın tekrar edilmesi ve sonuçlarının karşılaştırılması önerilmektedir. Bu karşılaştırma sayesinde, Covid-19 döneminde bireylerin üzerinde oluşan durumların kalıcı etkiler bırakıp bırakmadığı tespit edilebilir ve elde edilen sonuçlara göre şirketler ve organizasyonlar tarafından proaktif aksiyonlar alınabilir.

Örgütsel stres ile iş motivasyonunun birlikte iş performansına etki edebileceği de göz önüne alınarak, gelecek dönemlerde yapılacak çalışmalarda bu konuya değinilebilir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar için aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Çalışanlara, iş-yaşam dengesi kurarak stresten uzaklaşmak için çaba göstermeleri önerilir.
- Yöneticilere, çalışanların istek ve beklentilerini dikkate alarak stresi ve motivasyonu etkili bir biçimde gözlemlemeleri önerilir.
- Bireylerin, örgütsel stres algılarını yönetebilmeleri için öz farkındalıklarını arttıracak koçluk ve mentorluk gibi programlarla bağlı bulundukları organizasyonları tarafından desteklenmesi önerilir.

KAYNAKLAR

- AKAL, Z.: 2003 **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, MPM, Ankara.
- AKAT İ., BUDAK G.: **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
1999
- AKGÜNDÜZ, S.: 2006 **Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma** (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- ARIK, A.: 1996 **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 58.
- ARIKANLI, A.,
ULUBAŞ, B.: 2004 **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- ASLAN, Esra A.: 2002 **Örgütte Kişisel Gelişim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.97-98.
- AŞAN, Ö.: 2001 **Yönetim ve Organizasyon**. (Editör: S. Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 235.
- BALTAŞ, A., BALTAŞ, Z.: 2002 **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi: 21. Baskı, İstanbul.
- BARUTÇUGİL İ.: 2002 **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL İ.: 2002 **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.

- BAŞARAN, İ.E.: 1983 **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğt. Fak., Yay. No: 108. Ankara, 75s.
- BATEMAN, THOMAS S., ZEITHAML, CARL P.: 1990 **Management: Function And Strategy**, Richard D. Irwin Inc Publisher, s. 531-532.
- BİNGÖL, D.: 2013 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cilt 8, Beta Yayınevi, İstanbul.
- BORMAN, W.C., MOTOWIDLO S. J.: 1993 **Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance**, (Ed.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. Personnel Selection in Organizations, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, ss. 71–98.
- BORMAN, W.C., MOTOWIDLO, S. J.: 1997 **Task performance and contextual performance: the meaning for personnel research**. Human Performance , 10, 99 – 109.
- HUSE, F. E., BOWDITCH, J, L.: 1977 **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**, Second Edition, Boston, Addison- Wesley Publishing Company.
- BRIEF P. A., ve ALDAG, R. J.: 1976 **The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity**, Academy of Management Review, pp. 496-500.
- BRISLIN, R. W., KABIGTING, F., MACNAB, B., ZUKIS, B., WORTHLEY, R.: 2005 **Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation, International Journal of Cross Cultural Management**, Vol: 5, No: 1, pp.87-103.

- BÜTE, M.: 2011 **Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki**, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1).
- CAM, E.: 2004 **Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar**.
- CAMPBELL, J. P.: 1990 **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**. D. M.D., & H. L.M. içinde, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology (s. 687-732). Palo Alto,CA: Consulting Psychologists Press.
- CARLSON, D. S., KACMAR, K. M., STEPINA, L. P.: 1995 **An Examination of Two Aspects of Work-Family Conflict: Time and Identity, Women in Management Review**, 10 (2), 17-25.
- CHANG, E.: 2003 **Composite Effects of Extrinsic Motivation on Work Effort : Case of Korean Employees**, Journal of World Business, 38 (1), s. 70-79.
- CHEN, C. C., FORD, C. M.: 1999 **Do Rewards Benefit the Organization? The Effects of Reward Types and the Perceptions of Diverse R&D Professionals**, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol: 46, No: 1, pp.47-55.
- CONNER, S. D., DOUGLAS, C. S.: 2005 **Organizationally- induced Work Stress: The Role of Employee Bureaucratic Orientation**. Personal Review, 34(2).
- COOPER, C. L., ve MARSHALL. J.: 1978 **Sources of Managerial and White-Collar Stress**

- ÇELİK, A., ŞİMŞEK, Ş., AKGEMİCİ, T.: 2005 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.146-147-148.
- ÇETİNKANAT, C.: 2000 **Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu,** Anı Yayıncılık, Ankara, s. 16-17.
- DAFT, R.L.: 2000 **Management. 5th Edition,** U.S.A.: The Dryden Press.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J.W.: 1999 **Human Behaviour at Work,** 8.Baskı, McGraw-Hill, ABD.
- DAVIS, K.: 1983 **Human Behaviour at Work,** (Çev.Kemal Tosun başkanlığında bir ekip),İ.Ü.İ.F.Yayın,No.136.
- DE VOE, S. E., IYENGAR, S. S.: 2004 **Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance, Organizational Behavior and Human Decision Processes,** Vol: 93, pp. 47-41.
- DRAFKE, M.W., KOSSEN, S.: 1998 **The Human Side Of Organizations, Seventh Edition,** Addison Wesley Longman, Inc. New York, pp.410-426.
- DÖKMEN Ü.: 2002 **İletişim Çatışmaları ve Empati ,**Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 119.
- ERDEM, F.: 1992 **Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş Görenlerin Üzerinde Bir Uygulama.** Verimlilik Dergisi, 2.

- ERDİL, Oya., KESKİN, Halit., İMAMOĞLU, Zeki., ERAT, Serhat.: 2004 **Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.** Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1)
- ERDOĞAN, İ.: 1996 **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış.** Avcıol Basım Yayın: İstanbul.
- ERDOĞAN, İ.: 1996 **İşletmelerde Davranış.** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- EREN, E.: 2001 **Yönetim Psikolojisi.** 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- EREN, E.: 2000 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** Beta Basım Yayın: İstanbul, s. 425.
- ERGAN, E. G., KÜTÜK, B. Ş., COŞTUR, R.: 2012 **Davranış Bilimleri,** Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012
- ERKAN, N.: 1989 **Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi,** 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara.
- EROĞLU F.: 2000 **Davranış Bilimleri,** Beta Yayınları, İstanbul, s. 338.
- ERTAN, H.: 2008 **Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme (Doktora Tezi).**
- ERTEKİN Y.: 1993 **Stres ve Yönetim,** Todaie Yayınları, Ankara, s. 63.
- ERTÜRK, M.: 2001 **İşletme Biliminin Temel İlkeleri (5.Baskı).** İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, s.150-151.
- FINDIKÇI, İ.: 2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Alfa Yayınevi, İstanbul.

- FISHER, D. C., YUAN, Y. X.: 1998 **What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses**, The International Journal of Human Resource Management, Vol:9, No:3, pp.516-528.
- GAWEL, J.: 1997 **Herzberg's Theory of Motivasyon and Maslow's Hiyerarcy of Needs.**
- GEYLAN, R.: 2004 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir. s.141.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R.:2012 **Organizations: Behavior, Structure, Processes.** McGraw-Hill Higher Education. New York.
- GÖKÇEGÖZ, F., BİRİNCİ, İ.: 2006 **Örgütsel Yabancılaşma.**
- GREENBERG, J., BARON, A. R.: 2003 **Behavior in Organizations.** Pearson Education International Inc.: New Jersey
- GÜÇLÜ, N.: 2001 **Stres Yönetimi.** Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1).
- GÜLNAR, B.: 2007 **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu.** İstanbul: L-T Literatürk, s.175-177.
- GÜMÜŞTEKİN, EREN, G., ÖZTEMİZ, A. B.: 2005 **Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi.** Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1).
- GÜNEY, S., DEMİR, A.: 1997 **Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması.** Verimlilik Dergisi, 2.

- HERZBERG, F.: 1965 **The New Industrial Psychology, Industrial and Labor Relations Review**, Cornell University, School of Industrial & Labor Relations, 18 (3), s. 364-376.
- HODGETTS, R. M.: 1991 **Organizational Behaviour Theory and Practice**. New York: MacMillan International Publishing.
- IŞIKHAN, V.: 2002 **Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları**, Sandal Yayınları İstanbul.
- IŞIKHAN V.: 2004 **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Sandal Yayınları İstanbul.
- JALAJAS, D.S., BOMMER, M.: 1999 **The Influence of Job Motivation Versus Downsizing on Individual Behavior**, Human Resource Development Quarterly, 10(4).
- JAY C. T., HERSON M.: 2002 **Handbook of Mental Health in the Workplace**, (Thousand Oaks, CA: Sage)
- KAHN, L. R., KATZ, D.: 1977 **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. (Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar). Doğan Basımevi: Ankara.
- KAHYA, E.: 2009 **The effects of job performance on effectiveness**. International journal of industrial ergonomics, 39, 96-104.
- KARATEPE, O., ULUDAĞ, O.: 2007 **Conflict, Exhaustion and Motivation : A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels**, International Journal of Hospitality Management, 26 (3), s. 645-665.
- KARİP E.: 2000 **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, s.3.

- KEMERY E. R.: 1985 **Outcomes of Role Stres**, Academy of Management Journal, Vol.28, No.2.
- KESİCİ, Ş.: 2003 **İş Motivasyonu. (Editör: Hüseyin İzgar). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2003, s. 75-90.
- KESİCİ, Ş.: 2008 **İş Motivasyonu, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, ed. Hüseyin İzgar**, 2.Baskı, Konya, Eğitim Kitabevi, 2008, ss. 79-131.
- KLEIN, H. J.: 1999 **An Integrated Control Theory of Work Motivation. Academy of Management**, 14(2), 150-172. JSTOR The Scholarly Journal Archive.
- KOÇEL, T.: 2005 **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları (10. Baskı), İstanbul, s. 643-644.
- KOÇEL, T.: 2005 **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar** (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- KOÇEL, T.: 2007 **İşletme Yöneticiliği**. 11th Ed., Arıkan Press, İstanbul.
- KOÇEL, T.: 2001 **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- LEE, T.B.: 2007 **Yeni Yöneticinin El Kitabı-2: Üstün Performans Geliştirme**, Çev.Vedat G.Diker, Çanta Kitapları Dizisi: 3, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

- LI, X., SANDERS, K.,
FRENKEL, S.: 2012 **How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance.** International Journal of Hospitality Management, 1-8.
- LIN, C. W., CHEN, S.
L., WANG, R. Y.: 2011 **Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity.** Asian Journal of Social Psychology, 14, 165- 175.
- LINZ, S.: 2004 **Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences,** Journal of Socio-Economics, 33 (3), 261-289.
- LOCKE, E. A.: 1968 **Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance,** 3 (2), s. 157-189.
- LUKS, S. A., SAVERY,
K. L.: 2001 **The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence.** Leadership & Organization Development Journal, 22(3).
- LUSSIER, R. N.: 2000 **Management Fundamentals – Concepts, Applications, and Skill Development,** Ohio: South-Western.
- LUTHANS, F.: 2008 **Organizational Behaviour,** McGraw Hill, USA.
- LUTHANS, F.: 1992 **Organizational Behavior,** Mc Graw Hill Inc.: New York, s. 141.
- MASLOW, A. H.: 1943 **A Theory of Human Motivation, Psychological Review,** 50 (4), s. 370-396.

- MITCHELL, T. R.: 1982 **Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. The Academy of Management**, 7(1), 80-88. JSTOR The Scholarly Journal Archive.
- MONTANA, PATRICK, J., CHARNOV, B. H.: 2008 **Management – 4th edition; (2008) – Barron's Educational Series**, Inc. ISBN 978-0-7641-3931-4.
- MOTTAZ, J. C.: 1985 **The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction, The Sociological Quarterly**, Vol: 26, No: 3, pp.365-385.
- MURPHY, K. R., CLEVELAND, J. N.: 1995 **Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives**, Sage Pub. London, s.16.
- MURPHY, P. K., ALEXANDER, P. A.: 2000 **A Motivated Exploration of Motivation Terminology**, Contemporary Education Psychology, 25 (1), s. 3-53.
- ONARAN, O.: 1981 **Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- ORGAN, D. W., HAMMER, C. W.: 1982 **Organizational Behavior Business Publications Inc**, USA.
- ÖNEN, L., TÜZÜN, B.: 2005 **Motivasyon**, İstanbul: Epison Yayıncılık, s.31.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç.: 1996 **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları: Eskişehir.

- PAKSOY, M.: 2002 **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 2002.
- PAŞA, M.: 2007 **“Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri”** Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, yayımlanmış doktora tezi, Bursa.
- PAŞAMEHMETOĞLU, A., YELOĞLU, H. O.: 2015 **Motivasyon, Örgütsel Davranış, ed.Ünsal Sıgır, Sait Gürbüz**, 3.baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2015, ss.137-174.
- PEHLİVAN, İ.: 1995 **Yönetimde Stres Kaynakları**. Personel Geliştirme Merkezi Yayınları: Ankara.
- PERREWE, P., VICTORY, F. A.: 1988 **Combatting Job Stres**, Training and Development Journal, (April), pp.84-85.
- PINDER, C.C.: 1984 **Work Motivation Theory, Issues, and Applications**. USA: Haroer Collins Publisher, s. 23.
- ROBBINS P. S., JUDGE A. T.: 2012 **Organizational Behavior 15th edition**.
- ROBBINS, S. P.: 1998 **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P.: 2003 **Organizational Behavior**. Pearson Education International Inc.: New Jersey.
- ROUSSEAU, D. M., MCLEAN, P. J.: 1993 **The Contracts of Individuals and Organizations. (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., Research in Organizational Behavior Vol. 15**, Greenwich, Ct: Jai Pres, ss. 1–43.
- SABUNCUOĞLU, Z.: 1984 **Çalışma Psikolojisi**. Uludağ Üniversitesi Yayınları: Bursa.

- SABUNCUOĞLU, Z., **Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Kitabevi: Bursa.
TÜZ, M.: 1995
- SCHERMERHORN, R. **Management**. John Wiley&Sons Inc.: New York.
J.: 1999
- SEGAL, G., BORGIA, D., SCHOENFELD, J.: **The motivation to become an entrepreneur**, International journal of Entrepreneurial Behaviour& research, 42-57.
2005
- SELYE, H.: 1997 **Stress Without Distress, Teach Yourself Books**, London, 1997.
- SIMONS, T., ENZ, C.A.: **Motivating Hotel Employees**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36 (1), s. 20-27.
1995
- SİLAH, M.: 2005) **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.95-96-97-98.
- SOLMUŞ, T.: 2004 **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, s.153-154-169-170.
- SONNENTAG, S., FRESE, M.: 2002 **Performance concepts and performance theory**, In S. Sonnentag Eds.: **Psychological Management of Individual Performance**, John Wiley & Sons, Ltd., 16, 43,3- 25.
- SOYKENAR, M.: 2008 **Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: 9 Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde örnek bir uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

- SPECTOR, P. E.: 1996 **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice.** USA. John Wiley & Sons Inc.
- STEERS, R. M.,
PORTER, L. W.: 1991 **Motivation and Work Behavior,** New York: McGraw-Hill.
- STUMPF, S.A.,
HARTMAN K.: 1984 **Individual Exploration to Organizational Commitment Or Withdrawal,** Academy of Management Journal, 27(2).
- SULLIVAN, E. S.,
BHAGAT, S. R.: 1992 **Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?** Journal of Management, 18(2).
- ŞİMŞEK, Ş.: 1995 **Yönetim ve Organizasyon,** Konya, s.213.
- ŞİMŞEK, Ş.: 2005 **Yönetim ve Organizasyon (8.Baskı).** Konya: Günay Ofset, s.234.
- TELMAN, N., ÜNSAL, P., ADANALI, A.: 1998 **Endüstri Psikolojisi,** Çantay Kitabevi, İstanbul.
- TINAZ, P.: 2005 **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar.** İstanbul: Beta Kitap.
- TORTOP, N.; AYKAÇ, B. YAYMA, H., ÖZER, A.: 2006 **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.133.
- TOSI, L. H., CARROLL, J. S., RIZZO, R. J.: 1990 **Managing Organizational Behavior.** Harper & Row Publishers: New York.
- TOSI, L. H., CARROLL, J. S., RIZZO, R. J.: 1994 **Managing Organizational Behavior, Third Edition,** Oxford, Blackwell, 1994.

- TOZKOPARAN, G.: 2008 **Motivasyonda Süreç Kuramları’, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, ed **Celalettin Serinkan**, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008, ss.83-132.
- TUTAR, H.: 2000 **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. Hayat Yayıncılık: İstanbul.
- TUTAR, H.: 2003 **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- UYAN, Y.: 2005 **Çalışanlarda Denetim Odağının Herzberg Kuramı ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, s. 33.
- UYARGİL, C.: 2013 **İş analizi ve iş dizaynı, performans değerlendirme**, İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- VAN SCOTTER, J. R.: 2000 **Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment**. Human Resource Management Review, 10 (1), 79-95.
- VELSOR E. V.: 1995 **“Why Executive Derail: Perspectives Across Time and Cultures”**, Academy of Management Executive, s, 63.

- WERNER, J. M.: 2000 **Implications of OCB and contextual performance for human resource management.** Human Resource Management Review , 10 (1), 3- 24.
- WERTHER, W.B., DAVIS K.: 1985 **Personel Management and Human Resources, 2. Ed.,** McGraw-Hill Book Co., New York, p.420.
- YAĞCI, Y.: 2006 **Bilgi ve Belge Uzmanlarının Organizasyonel Çalışmalarında Bir Olgu: Stres.**
- YANG, C.L., HWANG, M., CHEN, Y.C.: 2011 **An Empirical Study of the Existence, Relatedness and Growth (ERG)Ttheory in Consumer's Selection of Mobile Value-Added Services.** African Journal of Business Management, 5(19):7885.
- YILMAZ, A., EKİCİ, S.: 2003 **Örgütsel Yasamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma.** Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2).
- YILMAZ, A.: 2016 **Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma,** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, İstanbul.
- YÜKSEL, Ö.: 1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Volkan Matbaacılık, 1998.

EKLER

EK 1. İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum'a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ					
1	Yaptığım işte başarılıyım	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim	1	2	3	4	5
3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	1	2	3	4	5
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler	1	2	3	4	5
10	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez	1	2	3	4	5

11	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur	1	2	3	4	5
12	İşletmede, yemek, çay gibi yiyecek içecek ikramları yapılır	1	2	3	4	5
13	İş yerindeki araç ve gereçler yeterlidir	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	1	2	3	4	5
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	1	2	3	4	5
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	1	2	3	4	5
18	İşimde terfi imkânım vardır	1	2	3	4	5
19	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	1	2	3	4	5
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	1	2	3	4	5
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	1	2	3	4	5
22	Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	1	2	3	4	5
23	Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum	1	2	3	4	5
24	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5

EK 2. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü 1-Yetersizim 2-Geliştirilmesi Gerekli 3-Yeterli 4-İyi 5-Mükemmel'e doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	Yetersizim	Geliştirilmesi Gerekli	Yeterli	İyi	Mükemmel
1	Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım	1	2	3	4	5
3	Sözlü iletişim performansım	1	2	3	4	5
4	Yazılı iletişim performansım	1	2	3	4	5
5	Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım	1	2	3	4	5
6	Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım	1	2	3	4	5
7	Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım	1	2	3	4	5
8	İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım	1	2	3	4	5
9	Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım	1	2	3	4	5
10	Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım	1	2	3	4	5
11	Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarımları	1	2	3	4	5
12	Çalışanlara nezaret etme performansım	1	2	3	4	5

EK 3. ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum'a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz. ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım işyerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
2	Fiziksel çalışma ortamımın yetersiz olması (ısı, temizlik, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb.) bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
3	Üzerimdeki iş yükünün çok fazla olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
4	Çalışma saatlerimin uzun olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
5	İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işyerinde terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
7	Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım işyerinde aşırı disiplin/baskı olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
9	Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres	1	2	3	4	5
10	Üstlerimle çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5

11	Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
12	Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
13	Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
14	Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince önem verilmemesi bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
16	İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
17	İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5