

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN İŞ
PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN ROLÜ:
PURSAKLAR İLÇESİ DEVLET OKULLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özgül BOZÖYÜK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

AĞUSTOS 2019

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN İŞ
PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN ROLÜ:
PURSAKLAR İLÇESİ DEVLET OKULLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özgül BOZÖYÜK

1303811261

İşletme Anabilim Dalı

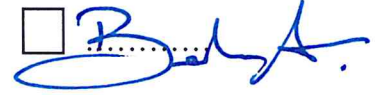
İşletme Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi H. Bahar AŞCI

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1303811261 numaralı İşletme (Türkçe) Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Özgül BOZÖYÜK, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Stresin Rolü: Pursaklar İlçesi Devlet Okulları Örneği” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve Oybirliği/Oyçokluğu ile “Başarılı” olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Bahar AŞCI
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Karabük Üniversitesi

Kabul/Red



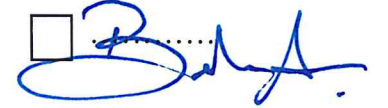
Dr. Öğr. Üyesi F. Didem GÖÇMEN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Dr. Öğr. Üyesi Bahar AŞCI
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Tez Savunma Tarihi: 02 Ağustos 2019

ONAY
Dr. Öğr. Üyesi Adnan GÜZEL
Enstitü Müdürü
23.08.2019.



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Stresin Rolü: Pursaklar İlçesi Devlet Okulları Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09.07.2019

Özgül BOZÖYÜK



ÖNSÖZ

Bu çalışma çalışanların motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde örgütsel stresin rolü araştırılmak amacıyla yapılmıştır. Yaptığım bu çalışmanın hazırlanmasında değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi H. Bahar AŞCI'ya her konudaki yol göstericiliği ve sabırla verdiği danışmanlık desteği ve katkıları için teşekkür ederim. Ayrıca anlayış, özveri ve yaptıkları katkılarıyla hep yanımda olan sevgili babam Muhittin BOZÖYÜK'e, sevgili annem Nuriye BOZÖYÜK'e ve ablam Ayşegül BOZÖYÜK'e teşekkür eder, bu yapılan çalışmanın üniversitemize ve eğitim sektörüne katkı sağlamasını dilerim. Saygılarımla.

Ağustos 2019

Özgül BOZÖYÜK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ	3
1.1 Motivasyon Kavramı ve Anlamı	4
1.2 Motivasyonun Özellikleri	5
1.3 Motivasyon Faktörleri	5
1.3.1 İçsel Motivasyon	6
1.3.2 Dışsal Motivasyon	7
1.4 Motivasyon Araçları	9
1.4.1 Ekonomik Araçlar	9
1.4.2 Psiko-Sosyal Araçlar	10
1.4.3 Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	10
1.5 Motivasyonun Anlamı ve Önemi	11
1.6 Motivasyon Teorileri	13
1.6.1 Kapsam Teorileri	14
1.6.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı	14
1.6.1.2 Mc Gregor'un X ve Y kuramı	17
1.6.1.3 Herzberg çift faktör teorisi	18
1.6.1.4 Mc Clelland başarı ihtiyaç teorisi	19
1.6.1.5 Alderfer'in E.R.G (V.I.G) kuramı	20
1.6.2 Bekleyiş (Beklenti) Teorileri	21
1.6.2.1 Vroom'un beklenti teorisi	22
1.6.2.2 Lawler ve Porter'in sonuçsal şartlandırma teorisi	23
1.6.2.3 Davranış şartlandırma (sonuç şartlandırma) yaklaşımı	24
1.6.2.4 Adams'ın eşitlik teorisi	25
1.6.2.5 Amaç teorisi	27
1.7 Motivasyonu Artırma Yöntemleri	27
1.7.1 Hedef (Amaç) Belirleme	27
1.7.2 İş Tasarımı	28
1.7.3 Standart ve Esnek Çalışma Programları	28
1.7.4 Takım Çalışması	29
1.7.5 Kalite Çemberleri	29
1.7.6 Performans Değerlendirme	30
1.7.7 Amaçlara Göre Yönetim Uygulamaları	30

İKİNCİ BÖLÜM	31
PERFORMANS VE DEĞERLENDİRME	31
2.1 Çalışanlarda Performansa Etki Eden Faktörler	32
2.1.1 İş Doyumu	33
2.1.2 Çalışma Ortamı	33
2.1.3 Motivasyon	34
2.1.4 Stres	35
2.2 Performans Yönetimi	35
2.3 Performans Değerleme	37
2.3.1 Örgütsel Faydaları	39
2.3.2 Yönetimsel Yönden Faydaları	40
2.3.3 Bireysel Faydaları	40
2.4 Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	41
2.5 Performans Değerlendirme Yöntemleri	42
2.5.1 Grafik Ölçüm Yöntemi	43
2.5.2 Kritik Olay Yöntemi	44
2.5.3 Zorunlu Seçim/Dağılım Yöntemi	44
2.5.4 Kıyaslama Yöntemleri	45
2.5.5 360 Derece Değerleme Yöntemi	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	47
ÖRGÜTSEL STRES VE KAYNAKLARI	47
3.1 Stres Kavramı ve Tanımları	47
3.2 Örgütsel Stres Kaynakları	50
3.2.1 Yönetimsel ve Görevsel Stresler	51
3.2.2 Fiziksel Stresler	52
3.2.3 Sosyal Stresler	52
3.2.4 Ekonomik Stresler	52
3.2.5 Bireysel Stresler	52
3.2.5.1 Kişilik	54
3.2.5.2 Yaş	54
3.2.5.3 Cinsiyet	55
3.2.5.4 Aile hayatı	55
3.2.5.5 Sosyo-ekonomik düzey	55
3.3 İş Yaşamında Stresin Yeri	55
3.3.1 Öğretmenlik mesleği ve stres kaynakları	55
3.4 Örgütsel Stres ve Performans	58
3.5 Stresle Mücadele Teknikleri	61
3.5.1 İyimser Düşünme	62
3.5.2 Sağlık Programı	62
3.5.3 Sosyal ve Ruhsal Destek	62
3.5.4 Zaman Yönetimi	63
3.5.5 Geri Çekilme ve Kabul Etmeme Davranışı	63
3.6 Örgütsel Stresin Sonuçları	64
3.6.1 Verimsizlik	65
3.6.2 İşe Geç Gitme	66
3.6.3 Devamsızlık	66
3.6.4 İş Gücü Devri	67
3.6.5 Çatışma	67
3.7 Örgütsel Yaşamda Stresi Giderme Yöntemleri	67
3.7.1 Çağdaş Yönetimi Uygulamak	67

3.7.2 Yetki Devri Yapmak.....	68
3.7.3 İş ve İşlemleri Basitleştirmek ve Yeniden Düzenlemek.....	68
3.7.4 Çatışmaları Azaltmak ve Önlemek.....	68
3.7.5 Planlama ve Programlama Yapmak.....	69
3.7.6 Stres Önleyici Yönetmelikler Uygulamak.....	69
3.8 Bireysel Yaşamda Stresi Giderme ve Önleme Yöntemleri.....	69
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	71
METODOLOJİ VE BULGULAR	71
4.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları.....	71
4.2 Veri Toplama Aracı ve Yöntem.....	74
4.2.1 Yöntem.....	75
4.3 Hipotezler.....	76
4.4 Bulgular ve Değerlendirme.....	78
4.4.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımları.....	78
4.4.2 Güvenilirlik Analizi.....	79
4.5 Hipotezlerin Sonuçları.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKÇA	99
EKLER	106
EK-A Ankette Motivasyonu (İçsel ve Dışsal), Örgütsel Stres (İş yükü, Kontrol, Sosyal Destek) ve Performansı Ölçmek İçin Yer Alan İfadeler.....	106
EK-B Anket Formu.....	108
EK-C Anket İzni.....	111
ÖZGEÇMİŞ	112

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Hijyen ve Motivasyon Faktörleri.....	19
Tablo 3.1	: Çalışanları Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları	53
Tablo 4.1	: Örnekleme İlişkin Bilgiler İstatistiki Bilgiler	76
Tablo 4.2	: Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımları.....	78
Tablo 4.3	: Araştırmanın Güvenilirlik İstatistiği.....	79
Tablo 4.4	: Motivasyon Düzeyi (Alt Boyutu) İle Performans Düzeyi Arasındaki Korelasyon İlişkisi.	80
Tablo 4.5	: Motivasyon Düzeyi (Alt Boyutu İle Örgütsel Stres Düzeyi Arasındaki Korelasyon.	81
Tablo 4.6	: Motivasyon Düzeyi (Alt Boyut) İle Örgütsel Stres (İş Yükü) Düzeyi Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	82
Tablo 4.7	: Motivasyon Düzeyi (Alt Boyut) İle Örgütsel Stres (Kontrol Boyutu) Düzeyi Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	82
Tablo 4.8	: Motivasyon (Alt Boyut) Düzeyi İle Örgütsel Stres (Sosyal Destek) Arasındaki Korelasyon.....	83
Tablo 4.9	: Örgütsel Stres (Alt Boyut) Düzeyi İle Performansı Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	84
Tablo 4.10	: Motivasyonun İş Performansına Etkisinde Örgütsel Stresin Regresyon Analizi Sonucu.	85
Tablo 4.11	: İçsel Motivasyonun İş Performansına Etkisinde İş Yükünün Regresyon Analizi Sonucu.	86
Tablo 4.12	: Dışsal Motivasyon Düzeyinin İş Performansına Etkisinde İş Yükünün Regresyon Analizi.	86
Tablo 4.13	: İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Kontrolün Regresyon Analizi.....	87
Tablo 4.14	: Dışsal Motivasyonun İş Performansına Etkisinde Kontrolün Regresyon Analizi.	87
Tablo 4.15	: İçsel Motivasyonun İş Performansına Etkisinde Sosyal Destegin Regresyon Analizi.....	88
Tablo 4.16	: Dışsal Motivasyon Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Sosyal Destegin Aracılık Rolü.	89
Tablo 4.17	: Katılımcıların İşyerindeki Çalışma Süresi, Toplam Çalışma Süresi ve Yaşı İle İş Performansı Arasındaki İlişki.....	89
Tablo 4.18	: Katılımcıların Medeni Durumu İle İş Performansı Arasındaki İlişki.....	90
Tablo 4.19	: Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	90

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri	6
Şekil 1.2	: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	15
Şekil 2.1	: Performans Değerlendirme Düzeyleri	38
Şekil 4.1	: Araştırma Modeli	73



ÖZET

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN ROLÜ: PURSAKLAR İLÇESİ DEVLET OKULLARI ÖRNEĞİ

BOZÖYÜK, Özgül

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi H. Bahar AŞCI

Ağustos - 2019, 112 sayfa

Örgütlerde çalışanların motivasyon düzeyleri ve örgütsel stres faktörleri, iş performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Stresiz bir çalışma yaşamının düşünülmesi imkânsızdır. Çünkü bireyler, iş yaşamında rekabetçi değişim ve belirsizliğin yoğun şekilde yaşandığı ortamlarda çalışmak zorundadırlar. Stres yaratan örgütsel iş yeri faktörleri çalışanlarca kontrol altına alınamayacak nitelik ve özelliğindedir. Bu gibi durumlar göz önünde bulundurulduğunda, işverenler iş performanslarında daha fazla verim elde etmek isterlerse, çalışanlarının motivasyonlarını artırmalı ve örgütsel stresi optimal düzeyde tutmayı hedeflemelidirler.

Bu çalışmanın amacı; örgütler içinde çalışanların motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde örgütsel stresin rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca bu değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olabileceğini araştırmaktır. Bu kapsamda araştırmanın evrenini; Ankara ilinin Pursaklar ilçesindeki, devlet okullarında çalışan ilkököl öğretmenleri oluşturmakta olup, örneklemini ise Pursaklar ilçesinde çalışan 162 ilkököl öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yönteminden faydalanılmıştır. Bu anket formu dört kısımdan meydana gelmektedir. Ankete katılanların sosyodemografik özellikleri, motivasyon ile örgütsel stres algıları ve iş performansları hususları belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde örgütsel stresin rolünü belirlemek için anket yöntemi uygulanmış ve elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Frekans dağılımları ile betimleme yapılmış olup, farklılıkların tespitinde ise t-testi, korelasyon, regresyon, anova, ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Söz konusu çalışmada; motivasyonun iş performansına etkisinde örgütsel stresin, önemli bir rolünün olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların, motivasyon düzeyleri ile performans düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu; motivasyon düzeyleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında da pozitif yönde, istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların, motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, örgütsel stres düzeyi puanının da arttığı, bunun bir sonucu olarak; çalışanların motivasyonlarının artması ve yükselmesi için belirli düzey, ölçü ve seviyede, örgütsel stresin gerekliliği kabul görmektedir. Ayrıca katılımcıların örgütsel stres düzeyleri ile performans düzeyleri arasında pozitif yönde, istatistiki olarak da anlamlı bir ilişkinin olmasından dolayı stres düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanının da yükseldiği görülmüş olup, çalışanlara ait iş performansları ile motivasyon düzeyleri ve örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, İş Performansı, İş Yükü, Kontrol, Sosyal Destek, Örgütsel Stres

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL STRESS ON THE EFFECTS OF EMPLOYEES' MOTIVATION LEVELS ON WORK PERFORMANCE. A SURVEY FOR STATE SCHOOL İN PURSAKLAR

BOZÖYÜK, Özgül

Msc, Business Science

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. H. Bahar AŞCI

August-2019, 112 pages

Motivation levels of employees and organizational stress factors can affect job performance positively or negatively. It is impossible to think of a stress-free working life. Because individuals have to work in environments where competitive change and uncertainty are experienced intensively in business life. Stress-generating organizational workplace factors cannot be controlled by employees. Given these situations, employers should increase their employees' motivation and aim to keep organizational stress at an optimal level if they want to get more efficiency in their job performance.

The aim of this study; to determine whether organizational stress has a role in the effect of motivation levels of employees on job performance. In addition, to investigate the relationship between these variables. In this context, the universe of the research; Primary school teachers working in public schools in Pursaklar district of Ankara constitute the sample, and 162 primary school teachers working in Pursaklar district constitute the sample.

Survey method was used to collect the research data. This questionnaire consists of four parts. Sociodemographic characteristics, motivation, organizational stress perceptions and job performances of the participants were tried to be determined.

In order to determine the role of organizational stress on the effect of motivation levels on job performance, questionnaire method was applied and the data obtained were transferred to computer environment. T-test, correlation, regression, anova and reliability analyzes were performed to determine the differences.

In this study; organizational stress has an important role in the effect of motivation on work performance. It was found that there was a positive significant relationship between motivation and performance levels of the participants; There was a positive and statistically significant relationship between motivation levels and organizational stress levels. As the motivation level score of the participants increased, the organizational stress level score increased as a result; In order to increase and increase the motivation of employees, it is accepted that organizational stress is required at a certain level, scale and level. In addition, it was observed that there was a significant relationship between organizational stress levels and performance levels, and as the stress level score increased, the performance level score increased as well, and there was a significant relationship between employees' job performance, motivation levels and organizational stress levels.

Keywords: Motivation, Internal Motivation, External Motivation, Work Performance, Workload, Control, Social Support, Organizational Stress

GİRİŞ

Çağımız insanın sıklıkla karşılaştığı ve yüz yüze geldiği en önemli sorunlardan biri de strestir. Özellikle örgütsel stres iş hayatında, iş gören performansını doğrudan ve yakından etkileyen bir unsur ve faktördür. Motive olmanın çalışana sağladığı olumlu etkiler yanında, örgütsel stresin negatif ve olumsuz etkileri de çalışan için söz konusudur.

İnsanoğlu yaşantısının tüm alanlarında, özellikle çalışma hayatında motivasyonun önemi ve faydaları hakkında bir bilinç ve farkındalık kazanmalı, bunu geliştirmeli ve uygulamalıdır. Stres ve motivasyon kavramları karşılıklı olarak birbirleri ile iç içedirler. Motivasyonun olmaması hali kişide stresi tetiklemekte, aşırı stres hali ise motivasyonu azaltmakta ve ortadan kaldırmaktadır. Ancak, optimal orandaki stresin kişiye moral kazandırdığı ve kişiyi motive ettiği de bilinmektedir. Günümüzde bütün bireyler ve çalışanlar çağımızın hastalığı ve vebası olarak da anılan stresle karşı karşıyadırlar. Bazı iş ve meslekler, diğerlerine göre daha fazla strese neden olmakta ve stresi tetiklemektedirler. Öğretmenliğin, stresi en çok olan mesleklerden biri olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Ancak, stresten kaçıp kurtulma mümkün olmadığından stresin iyi yönetilmesi de herkese yarar sağlayacaktır. Motivasyonu yüksek olan çalışanların verimliliğinin arttığı ve performansının yükseldiği aşikardır.

Bu çalışmada; kamuda çalışan öğretmenlerin, iş performanslarının artırılması için nelere dikkat edilmesi gerektiği konusu ele alınacaktır. Ayrıca, motivasyonun etkisi ile örgütsel stresin rolü ve önemi ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Motivasyon (içsel motivasyon, dışsal motivasyon) ve örgütsel stres kavramlarını (iş yükü, kontrol ve sosyal destek) alt boyutlarıyla ele alınarak, çalışanların motivasyonları ve performansları arasında ne yönde bir ilişkinin olduğu, ilişkide örgütsel stresin rolünün ne gibi bir sonuç doğuracağı ve ne tür faydalar sağlayacağını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Bir başka açıdan, bu çalışma ile örgütsel strese neden olan faktörlerin ve örgütsel stres yönetim tekniklerinin iş gören motivasyonu üzerine olan etkilerini incelemek, çalışanlarda daha çok çalışma isteği yaratabilecek unsurları bularak, onların ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılayabilmek, şevk ve istekle çalışmalarını sağlayabilmek, motivasyonlarını artırabilmek için neler yapılması gerektiğini tespit etmek ve bu hususta örgütsel stresin önemini ifade etmek amaçlanmaktadır. İş performansları ve motivasyon arasındaki ilişkinin örgütsel stres aracılığıyla açıklanması hususunun öğretmenlere çalışma hayatında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışanların motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolünün olup olmadığını, eğer varsa nasıl bir ilişkinin olduğunu bulmak ve bunun yanında; bireylerin sosyodemografik özelliklerinin, motivasyon, örgütsel stres ve iş performansı görüş ve düşüncelerinde etkisinin olup olmadığı sorularının cevapları araştırılmıştır.

Yapılan çalışmanın birinci bölümünde; motivasyon kavramı ele alınmış, motivasyonu etkileyen içsel ve dışsal faktörler ile motivasyonda özendirici araçlar ve motivasyon teorileri açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümde ise örgütsel stres kavramı genel hatları ile ele alınmıştır. Bu bölümde örgütsel stres kavramının tanımı, türleri ve kaynakları açıklanmıştır. Örgütsel stresin çalışan motivasyonu ve performansına ilişkileri incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, performans kavramı tanımlanarak, çalışan performansına etki eden faktörleri, çalışanların performanslarının yönetimi, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlemenin faydaları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, Ankara ilinin Pursaklar ilçesindeki devlet okullarında çalışan 162 ilköğretmenin motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde örgütsel stresin rolü üzerindeki etkisi belirtilmiştir. Çalışmanın son bölümde, önceki bölüm ve kısımlarda yer verilen bilgi ve saha araştırmaları göz önüne alınarak, yapılan çalışmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırları, yöntemi, hipotezleri ve sonuçlarının değerlendirilmesine çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon, kişiler ve örgütler bakımından önemli bir kavram ve süreç olup, başarılı ya da başarısızlıkta kritik ve stratejik olarak rol oynamaktadır. Bu kavramı kısaca tanımlarsak, belli bir amaca ulaşmak için gösterilen çaba, eylem ve enerjidir diyebiliriz.

Motivasyonu ve başarısı yüksek olan kişiler göz önüne alındığında, bu kişilerin yaptıkları işi şevkle ve istekle yaptıkları, yapılan işin kendileri açısından değerli ve anlamlı olduğunun bilinci ile hareket ettikleri görülmektedir. Ayrıca yüksek motivasyona sahip bireylerin, iş ile ilgili sonuçların beklentilerini karşıladığı ya da bunun da üstünde olduğu, işin kendi kişilik özellikleri ve yeteneklerine de uygun olduğu, kendilerinin önemsenmesi yanında değer, takdir ve ödül bakımından da tatmin edici karşılık verildiği duygusu ile çalıştıkları anlaşılmaktadır. Kişilerin motivasyonunu sağlamak için, mutlu, verimli, başarılı olmanın yanında örgütsel başarıyı da yakalamak için adım atmak gereklidir.

Motivasyon teknik ve yollarının bilinmesi, bunların yerinde zamanında devreye konulması, iyi yönetilmesi sürdürülebilir motivasyon için çok önemli ve gereklidir. Başka bir açıdan bakarsak, moral değerler gemiyi ayakta tutan bir güç ise motivasyon faktörler de gemiyi hedefe ve limana götüren bir etki ve güçtür. İyi motive olan veya olamayan kişi ve örgütler rekabette belli olacaklardır.

Bu çalışmada, hayatımızın her alanında iç içe olduğumuz motivasyonun kavramsal boyutu, motivasyonun alt boyutları olan; içsel ve dışsal motivasyon kavramları, motivasyon konusunda ortaya atılan teorilerin sınıflandırılmasını ve bu teorilerin bireylerin davranışlarına etkileri ve sebepleri açıklanmaya çalışılmıştır. Motivasyona özendirici bazı araçların varlığı ve motivasyon artırma yöntemleri ele alınarak bireylerin motivasyonunun artırılması ya da bu yönde etkileyen kavramların belirlenmesi amaçlanmıştır. Motivasyonun sonuçları ise, bireysel yaratıcılık ve verimliliğin artırılması noktasında ele alınıp değerlendirilecektir.

1.1 Motivasyon Kavramı ve Anlamı

Motivasyon kavramına psikolojik yönden ve farklı pencerelerden bakılmış olması birden fazla tanımını da ortaya çıkarmaktadır. Motivasyonu ifade eden bazı tanımlar şunlardır:

Kişileri, olağan durumlarda önceden belirli olan davranışlara iten durumlardır ve güdü olarak da tanımlanmıştır. Yerel kaynaklara baktığımızda motivasyon kavramı güdü, dürtü kelimeleri ile anlamdaş kavramlar arasında yer almaktadır. Motivasyon kelimesi bireyleri istenen amaç doğrultusunda hareketlendiren ve istenilen davranışın elde edilmesi için yöneltici bir etkidir (Erol, 2000).

Motivasyon, çalışanların hayatın her alanında bireylerin belirledikleri amaçları kendi içsel motivasyon kaynakları ile isteyip uyguladıkları bir süreçtir (Koçel, 2001). Motivasyon, “çalışanlardan beklenen nitelik ve nicelikte performansı alabilmek için çalışanı etkileme işlemi” şeklinde ifade edilmiştir (Başaran, 1988). “Motivasyon”, çalışanlardan beklenen performansın gerçekleşebilmesi için onları etkileyici, uyarıcı, harekete geçirici güdü, dürtü ve isteklendirme anlamında kullanılmaktadır (Genç, 1990: 388). Motivasyon, çalışanların davranışlarına etki eden, içsel veya dışsal bir dürtünün etkisiyle çalışanı harekete geçmesini sağlayan aktif bir süreçtir (Kolasa, 1982: 288).

Daha ayrıntılı olarak motivasyon kavramına bakıldığında ise; bireylerin istekleri, amaçları, belirlediği hedefleri ihtiyaçları, tercihleri, başarıları, tutumları gibi birçok kavram motivasyon kavramıyla yakından ilgilidir (Eccleston, 2005: 7). Motivasyon kavramının bireye olan etkisine baktığımızda ise; motivasyon daha dar kapsamlıdır ve bireyin güdülerini içermektedir (Ertekin, 1978: 20). Motivasyon, bireylerin davranışlarını yönlendiren ve bu davranışların devamlılığını sağlarken bir takım içsel ve dışsal uyarıcıların da etkisi olan bir süreçtir (Arık, 1996: 16).

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan Claus Moller “işe yüreğinizi koyun” ifadesi ile motivasyon kavramına dikkat çekmiştir. Çünkü çalışma hayatında motivasyon insanların sadece fiziki güçlerinin değil içsel motivasyonu bir etken olarak kendi kendini çalışmaya teşvik etmesi için de bir etkidir. Bir işin üstesinden gelmek için bireyi harekete geçirici güç, istek ve azim motivasyondur. Motivasyon bireyi içten gelen itici bir kuvvetle belirli davranışlara ve belirli bir hedefe sevk eden bir süreçtir.

Motivasyon kavramlarındaki ortak özellik kişinin düşünce yapısını etkilemesi ve belirlediği hedeflere doğru yönlendirici etkisidir. Yapılan tanımlarda kişiyi harekete geçirici bir içsel güç olarak yer almaktadır.

Motivasyon kavramının ortak özellikleri;

- a. Güdüleyici,
- b. İstene davranışı sürdürmesi,
- c. İstene davranışa pozitif etki etmesi, olarak üç ana unsura sahiptir.

Türk Dil Kurumu Szlg'nde motivasyon, "bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen i ya da dış drtcnn etkisiyle eyleme geçmesi" şeklinde açıklanmaktadır. Bu tanımda bireyin davranışlarında fark edilebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması, çalışanların motive olduğuna dair bir kanıt oluşturmaktadır.

1.2 Motivasyonun zellikleri

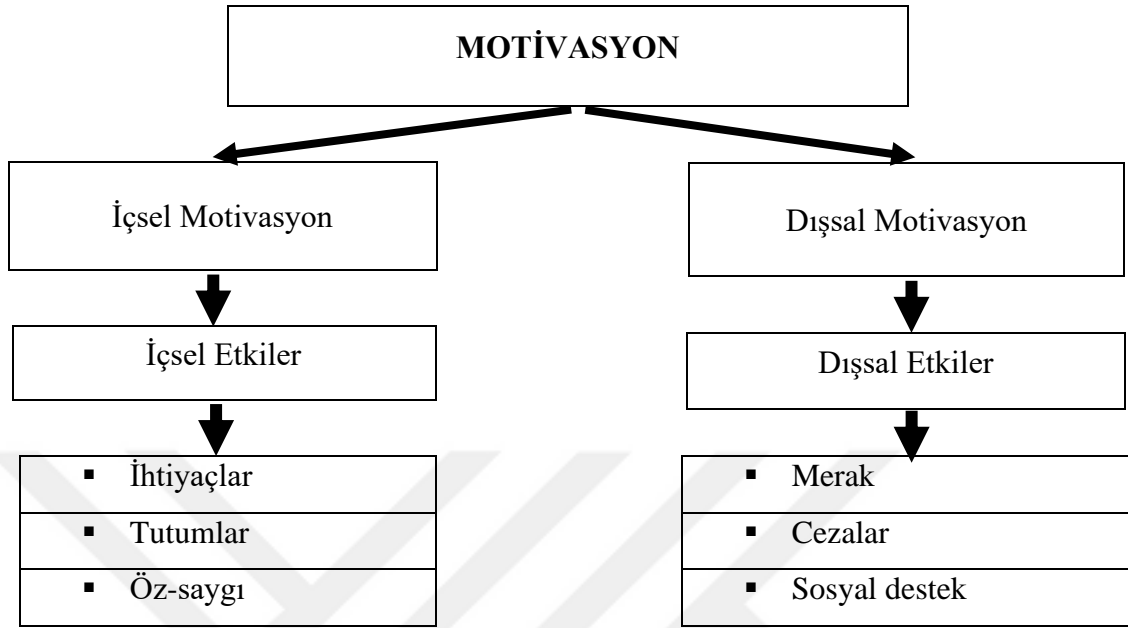
İş görenler yönünden önemli bir husus olan motivasyonun özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- a. Motivasyon; dürtü, ihtiyaç ve isteklerden kaynaklanmakta olup kişiye davranışta bulunmaya yönlendirir.
- b. Bu kavramın esasını oluşturan ihtiyaç ve istekler, bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısı ile kişinin duygusal ve ruhsal yapısı ile de yakından ilgilidir.
- c. Bireyin eğitim ve ğretim durumu beceri ve yetenekleri kişisel çalışma potansiyelinin tam olarak kullanımını ile yönetici bakımından bu ikisinin harekete geçirilmesi hususu bireylerin motivasyonunu yakından etkilemektedir (nsar v.d., 2010).
- d. Motivasyon belirli bir amaç ve ödüle yöneliktir. Amaçlar düşünce ve davranışı etkiler ve uyarır, davranışı kontrol etmez. Bir ihtiyacın belli ölçüde tatmin edilmesi sonucunda diğer bir amaç ve davranış ortaya çıkar. Doyurulmuş bir ihtiyacın motive edici özelliği kalmamıştır.
- e. Aynı yöndeki güdüler farklı davranış şekillerine neden olmaktadır.

1.3 Motivasyon Faktörleri

Örgütlerde alışanların motivasyonu başlıca iki etkene dayandırılarak açıklanmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal motive edici faktörlerdir

Çalışanların Motivasyonunda etkili olan içsel ve dışsal faktörler şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 1.1: İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri (Yerlikaya, 2014).

1.3.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonda, çalışanlar kendi kendilerini motive etmektedirler. Bu motivasyon şeklinde kişinin davranışı üzerinde dışsal kontrol unsurlarının etkisi yoktur. Kişi kendi yeteneklerini dışsal unsurlar olmadan da ortaya koyabilmektedir.

İç motivasyona sahip olan kişiler kendilerini motive edebildikleri için işlerini isteyerek yapmaktadırlar. Yaptıkları işten zevk almaktadırlar. Zevk alarak yapılan iş ise çalışanı tatmin edecek ve doyum almasını sağlayacaktır.

Başarı tatmini içsel bir güdülenmedir. Çalışanın kendisinden kaynaklanan ihtiyaçları iç güdülenme ile ilgilidir. İç güdülenme kaynağını bireyin merakı, gelişmesi ve yarışma duygusundan almaktadır. İçten güdülenmede dışsal faktörlere ihtiyaç duyulmamaktadır. Yapılan işin bir ödül olarak görüldüğü için, dışsal faktör olan; özentilere ve cezalara ihtiyaç duyulmamaktadır.

Mottaz'a göre içsel motivasyon unsurları işin kendisiyle ve içeriği ile ilgilidir. Çekici ve zorlayıcı işler, inisiyatif sahibi olma, işin önemi, kararlara katılma, sorumlu iş sahibi olma, çeşitlilik, yenilik ve yaratıcılık, geri bildirim gibi hususları içermektedir.

İşsel motive eden faktörler için yapılan bir araştırmada en az dört temel özellikten bahsedilmiştir:

1. Uğraş gerektirici
2. Kontrol veya özerklik
3. Merak ve yenilikçilik
4. Estetik anlayış ve duygusu

Bu konuyla ilgili değişik kuramlardan elde edilen bilgiler neticesinde işsel motivasyon kişinin amacına ulaşmak için gerekli çabayı göstererek başarılı olması halinde kendisini yeterli, yetkin, bağımsızlık duygusu hissetmesi ve bunun sonucu üst düzey basamaktaki gereksinimlerini karşılaması halidir (Onaran, 1981).

İşsel Motivasyonu Destekleyen Faktörler ise;

1. Sosyal destekleyici unsurlar olarak cesaretlendirici görev ve sorumluluklar,
2. Bireyin verilen belli becerilerin üstüne çıkma arzu ve isteği,
3. Çalışma ortamının destekleyici olması ve uygun koşulların sağlanması,
4. Kişinin işe karşı arzu ve istekli olması yanında, yaşantısından hoşnut ve memnun olması,
5. Kendi becerileri ve gücüne inanarak umutsuzluk yerine başarı, hedef ve fırsatlarına odaklanması,
6. Çalışanları işlerinde risk alma davranışları için cesaretlendirme,
7. Bireylerin işlerinde kendini değerli algılaması için olanak sağlama, bilgi edinme arzusunu ön plana çıkarma, özdeşleşme ve içselleştirme.

Başarılı ve başarısız olmada işsel motivasyon dışsal motivasyona oranla daha çok etkilidir ve harekete geçiricidir. İşsel motivasyonda kişi gücünü ve inancını kendinden almaktadır. Bir futbol takımı sahanın olumsuzluklarına seyircinin taşkınlıklarına hakeme ve hava şartlarına rağmen maçı kazanmayı bilir. Görme engelli bir öğrencinin hukuk fakültesini birincilikle bitirmesi, kolları olmayan bir kişinin yüzmede derece yapması işsel motivasyona örnektir. Öğrenme sebebi kişinin zevkleri ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Bu süreçte kişinin merakı, ilgi ve ihtiyaçları kişiyi hareketlendirir.

1.3.2 Dışsal Motivasyon

Mottaz'ın konu ile ilgili yaptığı araştırmalara göre iki boyut söz konusudur. Bunlar; sosyal motivasyon araçları ve örgütsel araçlardır. Sosyal motivasyonda;

arkadaşlık, yardım severlik, diğer çalışanların desteği gibi faktörler söz konusu iken dışsal motivasyon araçları olarak örgütçe sunulan fırsat ve imkanlardır. Somut olan bu yöndeki araçlar ise adil ücret, yükselme fırsatı, iş güvencesi, uygun iş yeri koşulları, ek yararlar gibi çalışma şart ve ortamlarından kaynaklanır.

Dışsal faktörler ve etkilerle motive olan kişiler, işin kendisinden ziyade; ödül, ceza, baskı, bireyin fiziksel koşulları, sosyal ve çevresel faktörler gibi dış unsurlarla harekete geçerler (Akbaba, 2006). Dıştan güdülenme, etkinliğin kendisi ile ilgili olmayıp yalnızca ne kazanılacağı ile ilgilidir. İçsel faktörlerle motive olan kişiler ise, bireyin kişisel özellik ve ihtiyaçları, ilgileri, merak duyguları gibi iç etkenlerle motive olmaktadır (Akbaba, 2008, Yüksel 2004: 105-107).

Dışsal Motivasyonu Destekleyici Unsur ve Etmenler:

1. Çevrenin davranışa olan etkisi,
2. Takdir, teşekkür, ödül, madalya, sertifika, kupa, kulüp üyeliği ve performans puanı vb,
3. Rekabet edebilme, tasdik, benimsenme ile çevre ve arkadaş baskısı,
4. Ailenin ve toplumun kişiden beklentileri, ödül ve ceza, eğitim- öğretim yöntemleri, arkadaş yönelim ve eğilimleri

Bazı hal ve durumlarda ise dışsal motive edici faktörler içsel motivasyonu etkileyip katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan söz konusu olan iki motivasyonu birbirinden tamamen bağımsız olarak düşünmek doğru değildir. İnsanları harekete geçiren etkilerin kaynağına önem veren motivasyonu içsel ve dışsal olarak sınıflandırabiliriz. Bunda kişinin kendisini güdülerine göre motive edebileceği ya da dışarıdan gelen etki, teşvik ve ödüllerle harekete yöneleceği düşünce ve anlayışı yatmaktadır.

Dış motivasyonda öğrenme bir cezadan kaçmak ödüle yönelmek için olabilmektedir. Bireyin motive olabilmesi için dış uyarana ve etkiye ihtiyaç olmaktadır. Dış faktörler ve uyarıcılar kişiyi harekete geçiren güdü ve nedenler yani çevresel faktörlerdir. Dış etkilerin öğrenmedeki rolü önemli olup dış etkenlerin kişiselleştirilmesi ve içselleştirilmesi motivasyonu arttırmada etkili olabilmektedir.

İç ve dış motivasyon araç ve yöntemleri farklılık içermekle birlikte her iki grup motivasyon aracının motivasyonu arttırmada pozitif ve olumlu etkiye sahip olduğu kabul görmektedir. Tek başına dışsal etkenler çoğu kere gerekli motivasyonu karşılamaz. Çalışanların motivasyonu, değerleri, hedef ve istekleri içsel motivasyonla

yakından ilgilidir. İş görenleri asıl harekete geçiren de budur. Sizi etkileyen diğer insanların değerleri, ilgileri, hedefleri dışsal motivasyonla ilgilidir ve dışarıdan gelmektedir.

Ceza almamak, ödül almak için öğrenir ve yaparız. Yani içsel hale getirdiğimiz dışsal motivasyon bizim için daha iyi faydalıdır. Bu durumda dış motivasyon unsurları kişinin iş yapma konusundaki iç motivasyonunu etkilemekte ve yükseltmektedir.

Çalışanların kişilik, yetenek ve amaç ve hedefleri farklı farklı olduğundan bazı insanlar içsel motivasyonla bazıları da dışsal motivasyonla daha fazla motive olmaktadır. Bu bakımdan iki motivasyon türünü birbirinden tamamen bağımsız olarak düşünemeyiz.

1.4 Motivasyon Araçları

İnsanların farklı yapı ve kişilikte olmaları, onları motive eden unsurların da farklı ve değişik olmasını beraberinde getirmektedir. İhtiyaçlar farklı ve kademeli olup, bir ihtiyacın belli bir doyum ve tatmine ulaşması sonucunda, bir başka kademedeki ihtiyaç, güdüleyici hale gelmektedir. Bu hal ise çalışanların motive edilmesinde sürekliliği ve çeşitliliği beraberinde getirmektedir.

Motivasyondaki temel düşünce ve amaç iş görenlerin işlerini istekli, verimli, etkili şekilde yapmalarını sağlamaktır. Bunun yolu iş görenleri yakından ve iyi tanımaktan geçmektedir. İnsan davranışları karmaşık olup kolaylıkla anlaşılabilir. Bu yüzden Çalışanlar nasıl motive olabilir? Ne gibi yöntemler kullanılarak çalışanların iş tatmini ve doyum düzeyleri artırılabilir? İnsanların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmasını sağlayan güç nereden ve hangi yollarla sağlanabilir (Eren, 2011: 62) türü sorular sorularak kişileri motive edici araç ve faktörler bulunmaya çalışılmıştır.

Konu ile ilgili olarak kabul gören birçok araştırmada maddi ve manevi motivasyon araçları olarak; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak konunun incelendiği ve irdelendiği görülmektedir.

Söz konusu araçlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

1.4.1 Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluş amacı ve misyonu ile çalışanların amacı ve misyonunun temelini ekonomik faktörler oluşturmaktadır. Girişimcinin, işverenin temel amaç ve

hedefi gelir ve kar elde etmek, çıkarlarını maksimum seviyeye yükseltmektir. Girişimciler motivasyonu bu şekilde değerlendirmektedirler.

Gelişmiş ülkeler dışında kalan, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde sosyo-ekonomik faktörler çalışanların motivasyonunda özendirici araçlardandır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001:146).

Çünkü bu tür ülkelerde işsizlerin veya kalifiye olmayan çalışanların sayısı fazladır. Çalışanlar da işini kaybetmemek için aldığı ücret karşısında kendisinden bekleneni en iyi şekilde yapmaya çalışacaktır.

Literatürde geçerliliği kabul edilen ekonomik araçlar olarak; Daha dolgun ücret, kararlara katılma, ödül, prim, sosyal hak ve yardımlar, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, iş güvencesi, servis, öğle yemeği, çay kahve ikramı, giyecek yardımı ve özel sağlık sigortası vb. gibi unsurlar yer almaktadır (Ünsar v.d. 2010).

1.4.2 Psiko-Sosyal Araçlar

Günümüz rekabet dünyasında insan kaynaklarını motive etmede psiko-sosyal faktörler de önemlidir. Sosyal ve karmaşık bir varlık olan insanın önemli bir ihtiyacı da psiko-sosyal ihtiyaçlardır. Maddi unsurlar insanın güdülenmesi için yeterli olmayıp psiko-sosyal araçların da motive için göz önüne alınması önemlidir.

Çalışanları özendirmek ve işe sarmalamak için maddi ve ekonomik araçlar yanında psiko-sosyal araç ve unsurların çalışanların motivasyonunda önemli bir etkisi olmaktadır. İş yeri yönetici ve idarecileri yönetim anlayışı ve politikaları çerçevesinde çalışanları psiko- sosyal yönden gerektiği şekilde analiz ederek bu araçlardan faydalanmaya özen göstermelidirler.

Çalışanların çalışma ortamında inisiyatif sahibi olması ve bağımsızlığı, çalışanların statüsü, takdir edilmesi, fırsat ve imkanlardan faydalandırılması, önerilerin dikkate alınması ve katılımı, yöneticileri ile iletişimi ve görüşme imkanlarının artırılması, psikolojik güvence, yetki delegasyonu ile danışmanlık hizmetleri ve sosyal faaliyetlerdir.

1.4.3 Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Bir örgütte çalışanların ve örgütün birbirlerinden karşılıklı olarak beklentileri vardır. Bunu bir inşaat kemeri örneğine benzetirsek bunun bir ayağını çalışanlar ve

onların beklentileri diğer ayağına iş yeri ve işveren ile onların beklentileri oluşturmaktadır. Kemerin ayakta sağlam durması için her iki tarafın beklentilerinin karşılanması önemlidir. Yöneticiler çalışanlarını aşağıda açıklanacak yöntemleri (örgütsel ve yönetsel) kullanarak motive edebilirler.

Bunlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluğun dengede olması, eğitim fırsatları, kararlara katılma, iş güvencesi, iletişim, işin çekici hale getirilmesi, işi zenginleştirme, işi genişletme, çalışma koşulları, iş rotasyonu, takım çalışması, işyerinde hafif dinlendirici müziğin devreye konulması, terfi ve kariyer olanaklarının artırılması, açık kapı ve açık yönetim politikası, adil yönetim ve disiplin anlayışı vb.

Bu yöndeki yapılan değişik araştırmalarda, uygulanmış olan model ve araçların tam da bir başarıya ulaştırdığı söylenmemektedir. Bu bakımdan yöneticiler karmaşık ve ayrı kişilik özelliklerine ve ihtiyaçlara ve gereksinimlere sahip iş görenleri amaçlara inandırıcı ve özendirici motive edici araçları yakından tanımalıdırlar (Cihangiroğlu, 2015). Bu bakımdan motive etmede kullanılan özendirici ve teşvik edici araçlar her yerde ve her zaman aynı etki ve sonucu vermemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Motive etmede kullanılan teşvik edici ve özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da yakından bağlıdır. Bu bağlamda tüketim toplumunda büyüyen ve yetişen kişiler için ekonomik araçlar ön plana çıkabilmektedir (Cihangiroğlu, 2015). Ancak gelenekçi, kapalı ve mistik toplumlarda çalışanları motive eden itici güç ekonomik araçlardan ziyade kutsal inanç ve psikolojik unsurlar olabilmektedir. Ayrıca, özendirici ve teşvik edici araçların etkinliği yöneticilerin çalışanlara yaklaşım, anlayış ve davranışlarına da yakından bağlı olarak değişmektedir.

Motivasyonla ilgili olarak evrensel anlamda bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile kişiye topluma ve işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek her zaman mümkün görülmemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

1.5 Motivasyonun Anlamı ve Önemi

Motivasyon kelimesinin anlamına baktığımızda kişiyi bulunduğu durumdan daha iyisi olmaya sevk eden bir anlam ifade ettiği anlaşılmalıdır. Bu durum zaman zaman tutku, duygu, his olmakta; sonuçta bireyi belli bir çizgide hareket etmeye zorlamaktadır.

Çalışan bireylerin işe motivasyonu çok önemlidir. Çalışma ortamının huzurlu olması, çalışanların mutlu bir şekilde işlerini yapmalarını sağlamaktadır. Bireylerin başarısında ise yöneticilerin rolü çok fazladır. Bir yönetici, lider veya amirin başarılı olmasında çalışanlarını organizasyonunun amaç ve hedeflerine ulaştıracak şekilde sevk edebilmesi önemli bir husustur. Burada bir diğer önemli bir nokta ise; yöneticilerin çalışanlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda davranmaya yönlendirmesinin ne şekilde mümkün olabildiğidir. Bu durum işe motivasyon konusu ile yakından ilgilidir.

Organizasyonların başarısında, verimlilik ve etkililiğinde rol oynayan birçok unsur vardır. Bu faktörlerden en önemlisi işe insan faktörüdür. Yöneticiler işe çalışanları motive eden faktörleri bularak, onların her gün işe istekle gelmelerini sağlamalıdır. Çalışanların beden gücü ve zamanı ücret karşılığı belki satın alınabilir ancak çalışanın beyin gücü, girişimciliği, işletmeye bağlılığı her zaman satın alınamaz. Bu durumda da motivasyon kavramı yine önümüze çıkmaktadır. Kurum, kuruluş ve işletmelerde etkili bir motivasyon, bireylerin iş ve kurumlarına olan bağlılığını, verimlilik ve etkililiğini arttıracaktır. Belirtilen bu noktalar kurum, kuruluş ve işletmelerde etkin bir motivasyon yapısının kullanılması ile daha kolay gerçekleştirilebilir. Başka bir anlatımla motivasyon, yöneticilerin çalışanları amaç ve hedefler doğrultusunda sevk ve istekle davranmaya sevk etmesine bağlıdır.

İş görenlerin motivasyonu konusunda ele alınmış olan araştırma ve bulgularda; etkili olarak motivasyon uygulanmış olan işletmelerde iş görenlerin verimliliği ve aidiyet duygusu kazanmasında önemli bir artış olduğu aksi durumda motivasyonun düşük olduğu işletmelerde işe iş görenlerin bilgi beceri ve yetenekleri hangi durumda olursa olsun verimlilik ve başarı seviyelerinin düşük oranda olduğu bilinmektedir. Kısacası işletmelerin hedeflerine ulaşmasında ve performanslarının yükselmesinde motivasyon unsuru çok önemli bir husustur

Motivasyonun İş görenler Açısından Önemi;

- a. Bireylerin ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- b. Bireylerin sosyal ihtiyaçlarını; zaman, güvenlik, aile ve kültürel gibi karşılamaya imkân sağlayacaktır.
- c. Bireylerin kişiliklerini tatminde (katılımcılık, fikirlerine danışılması vb) etkili olacaktır.

- d. İşletmelerin verimlilik, etkililiğinde ve sosyal refahın gelişmesinde katkı sağlayacaktır.
- e. Çalışanların yöneticilik ve liderlik yönlerinin anlaşılmasını sağlayacaktır.
- f. Bireylerin işletme ve motivasyon fırsatlarından faydalanmasını sağlayarak bireyler arası olumlu rekabetin gelişmesine de katkı yapacaktır.
- g. Küreselleşen dünyada esnek motivasyon şekillerinin uygulanmasını gündeme taşıyacaktır.
- h. Motivasyon, bireylerin amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerini uygun hale getirmek için bütün metot ve yöntemleri içermektedir. Bir yandan da işletmelerin verimliliğinin yükseltilmesini diğer taraftan ise işletmelerin bireylerden bekledikleri doyum ve tatmin duygusunun yükseltilmesini amaçlamaktadır (Şimşek, 2014: 239-241).

Günlük yaşamda olduğu kadar çalışma hayatında da insanların motive olmaya ihtiyacı vardır. Motivasyon her kişinin çözüm bulması gereken bir konu ve sorundur. İstenilen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için, motivasyon unsuru önemli ve güçlü bir araçtır. Bireyler bu sayede kendini gerçekleştirme fırsatı yakalayacak aynı zamanda çabalarının sonucunda ihtiyaçlarını karşılayacaklardır.

1.6 Motivasyon Teorileri

Motivasyon hakkında çok fazla sayıda teori ve model vardır. Geliştiren söz konusu model ve teorilerde yöneticiler, çalışanları motive edecek unsurları ortaya çıkarmak ve motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmaları sürdürmektedirler. Bu teorilerden bazıları, kişileri mekanikleşme, fiziksel ve biyokimyasal fonksiyonları ve sistemleri yönünden incelerken bazıları ise, bireylerin davranışlarına zihinsel açıdan bakmaktadır. Bireylerin içinde buldukları durumu ele alarak bakan grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılırken, bireylerin dış faktörlerden ve süreçlerden etkilenmesini ele alan grup ise Süreç Teorileri olarak nitelendirilmiştir (Koçel, 2005: 636).

Bu teorilerden bazıları çalışanın içsel ihtiyaçlarına ve içerisinde kaldığı ve bu durumdan ne derecede etkilendiğine dikkat çekerken; diğer grup çalışanların dışarıdan etkilenme derecesine ve bireye dışarıdan sağlanan imkânlarla önem vermektedir. Motivasyon teorilerinde personelin nasıl motive edileceği sorusuna cevap aranmakta ve çalışanları çalışma ortamında nelerin motive edeceği ve çalışanın ihtiyaçları önem sırasına göre belirlenmeye çalışılmaktadır.

1.6.1 Kapsam Teorileri

1.6.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

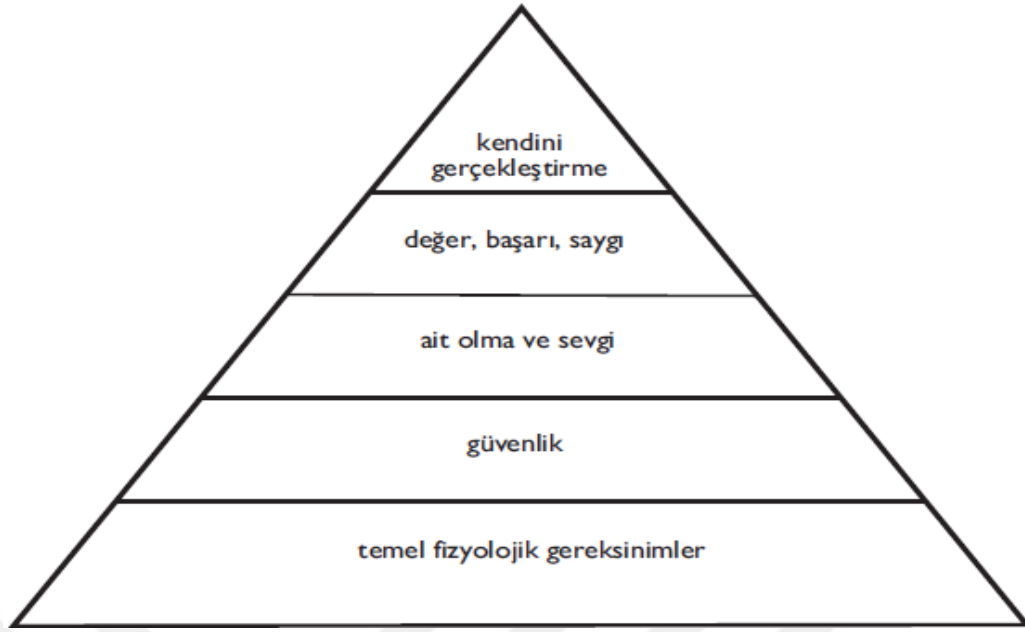
İçerik teorilerinden ilki motivasyon kapsamında da ele alınan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Abraham H Maslow, yapmış olduğu gözlemler sonucunda insanların ihtiyaçlarının basamak basamak yükselerek ve belirli bir sırayı takip ederek yapılandığını ifade etmiştir (Koçel, 2005: 637).

Maslow'un yaklaşımında ana unsurlar; insan ihtiyaçları önem sırasına göre düzenlenmiştir. Bireyler öncelik olarak ilk basamaktaki gereksinimlerini gidermek durumundadırlar. İlk basamaktaki gereksinimlerini belli oranda gideren birey sonrasında ikinci basamaktaki ihtiyaca yönelmektedir. Sadece ihtiyaçlarımız değil kişilik konusuna da bakıldığında zincir şeklinde bir sıra olduğu görülmektedir. Birey en alt basamaktaki kişilik gelişimine uygun ihtiyaçlarını gidermeden bir üst basamaktaki kişilik gelişimini gerektiren ihtiyaçlarını giderememektedir. Bundan anlaşılacağı üzere kişilikler de aynen ihtiyaçlar gibi belli bir sıra takip ederek ilerleyebilmektedir.

Ele alınan bu konuya yönetici ve işveren açısından bakacak olursak; çalışanlarının her birinin hangi basamakta ya da kademedede ne tür ihtiyaçların eksikliğini ve açlığını hissediyorlar bunlar tam olarak anlaşılmadan ve belli ölçüde ihtiyaçlar giderilmeden çalışanlardan verim beklemek pek doğru olmaz (Koçel, 2005: 638). Çalışanlar için söz konusu ihtiyaçlar göz önüne alınarak giderilmesi için, gerekli anlayış, katkı ve desteğin verilmesi moral ve motivasyon sağlamak için önemlidir.

Bu doğrultuda Maslow'un görüşlerinin üç ana teorik düşünceye dayandığını söyleyebiliriz;

- a. İnsanı davranışa yönlendiren doyurulmamış ihtiyaçlarıdır,
- b. Gereksinimler basitten karmaşığa hiyerarşik bir sıra izlemektedir.
- c. Bireylerin ihtiyaçları konusunda basamak atlaması mümkün olmamaktadır ve bir alttaki ihtiyacı giderilmeyen bireyin bir üst ihtiyacını düşünmesi mümkün olmamaktadır.



Şekil 1.2: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Yıldırım, 2005).

En alt kademede yer alan, fakat ilk başta karşılanması gereken ihtiyaçlar fizyolojik gereksinimlerdir (Yüksel, 1998:123). Alt kademedeki ihtiyaçlar karşılandığı zaman bir üst seviyedeki ihtiyaç gereksinimi var olmaktadır. Alt kademedeki ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlar olup, diğer tüm ihtiyaçların önüne geçmektedir. İlk basamak ya da temel ihtiyaçlarımız dediğimiz basamakta; yeme, içme uyuma, nefes alma, boşaltım gibi gereksinimlerimiz vardır. İlk basamaktaki ihtiyaçlara bizim temel yaşamsal ihtiyaçlarımız da diyebiliriz. Bireyin amacı bu ihtiyaçları gidermek ve bu doğrultuda hayatını devam ettirmektir.

İnsanlar sahip oldukları şeyleri korumak ve bunu sürdürmek isterler. Bu durum fizyolojik ihtiyaçları yanında kişiler arası ilişkiler için de söz konusudur, yani insan birinci basamak temel gereksinim ve ihtiyaçlarını belli ölçüde karşıladıktan sonra, ikinci basamak ihtiyaçları olan tehlikelerden korunma, geleceğe güven duyma, arkadaşlarına, yöneticilerine güvenme ihtiyacını da gidermek ister.

İnsanlar, tek başlarına yaşayamazlar. Yaşamlarını idame ettirebilmek için başkalarının varlığına gereksinim duyarlar. İnsanların sosyalleşme ihtiyacının olmasındaki sebep ise kişilerin duygusal ağırlığı olan ihtiyaçlarının var olmasıdır.

Sosyal gereksinimler, yani ait olma ve sevgi gereksinimi, insan ilişkilerinin sosyal yönünü oluşturmuştur. Başkalarıyla birlikte yaşama, başkaları tarafından kabul görme, sevme, sevilme sosyal ihtiyaçlar bütün insanlar için çok önemlidir.

Eğer kişiler bu ihtiyaçlarını da belli ölçüde giderebilirse aidiyet duyguları gelişmiş olarak kendilerini daha mutlu hissederler.

Geçmişe bakıldığında da durumun değişmediği görülmektedir kişiler hangi grupta kabul, sevgi bulduysa o grubun içerisinde yaşamak istemektedir (Tokat ve Serbetçi, 2000:8).

İnsanlar fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra değer görmek isteme ve saygınlık gibi gereksinimleri başlamaktadır. Başarmak, başkaları tarafından değer görmek, insanın kendine güven duymasına ve daha başarılı olmasına zemin hazırlamaktadır. Güç, itibar ve başarı bu ihtiyacın parçaları olarak değerlendirilmektedir. Kendine gerçekleştirme gibi yüksek seviyeli ihtiyaçlara karşı ise doyumsuzluk söz konusudur, birey hep daha fazlasını ister.

Takdir edilme, değer verilme, önemsenme, saygı ihtiyacı iki yönlü bir ihtiyaçtır, kişi hem kendine güven ve saygı duymak ister aynı zamanda başkalarının da böyle görülmek ister. Bir yazar yerinde ve zamanında bir "aferin" in, egosuna iyi geldiğini ve kendisini iki ay idare ettiğini belirtmişti, bu bakımdan, kişinin başarısından dolayı takdir edilmesi, onun motivasyonunu artıracak, kendine güven duyması ve başarılı olması yönünde onu kamçılacaktır.

Her türlü fizyolojik ve sosyolojik tatmin duygularını tatmış az sayıdaki kişiler, artık kendini gerçekleştirme gereksiniminin etkisi altına girmektedirler. Böylece kendi ideallerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Tokat, Serbetçi, 2000:8).

Maslow'a göre, bu basamağa kadar gelebilen bireyin, yaratma ve başarıma güdüsü ön plana çıkabilmektedir. Birey bu aşamada özgür bir şekilde hareket edebileceği için kendine duyduğu özsaygı ve benlik durumlarını öne çıkarır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998:113).

Bu basamakta kişi kendi potansiyelini gerçekleştirmek ister. Kendine ait özellikleri geliştirmek ve kanıtlamak ister.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel yaklaşımı kişi ihtiyaçlarının sonsuz ve sınırsız olmasıdır. Bu nedenle bireyler motive olmak için hazır durumda beklemektedir. Motivasyon araçlarını gerektiği yerde gerektiği zamanda kullanmak bireylerin çalışmalarını verimli hale getirecek ve bireyleri daha istekli ve şevkle çalışmaya teşvik edecektir. Bu aşamada birey kendini geliştirmek için elinden gelen tüm çabayı sarf edecektir.

1.6.1.2 Mc Gregor'un X ve Y kuramı

Örgütler için çalışanlar, önemli bir değere sahiptir. Çalışanların verimli bir şekilde yönetilebilmesi için Douglas Mc Gregor, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımından etkilenmiş ve X ile Y kuramını geliştirmiştir. Geliştirilmiş olan bu yeni kurama göre iki farklı insan tipinin özellikleri söz konusudur.

Mc Gregor tarafından öne sürülen düşüncelerden ilki X kuramı ve teorisi olarak bilinmektedir. Bu teori de şu hususlar dikkati çekmektedir:

- a. Bireyler yapısı gereği çalışmaktan hoşlanmazlar, tembeldirler, ilk fırsatta çalışmaktan kaçmaktadırlar,
- b. İşe ve çalışmaya karşı kendileri istekli olmayan ve çalışmayan bireyler, örgütler tarafından sıkı bir takip altına alınmalı, çalışmaya teşvik etmek için dürtülmeli, çalışmalarının istedikleri gibi olması için de sıkı yönlendirmeli, gerekirse ceza verilmeli ve tehdit edilmeli görüşü savunulmaktadır.
- c. Çalışanlar ekonomik bakımdan daha iyi olan işte çalışmak istemekte ve iş güvencesi aramaktadırlar. Yaptıkları işte yükselme hedefi olmamakla birlikte sorumluluk almaktan da kaçınmaktadırlar.
- d. İnsanların çoğu yeniliklere açık değildir ve gerek duymamaktadır.
- e. Kişilerin kendi çıkarları örgütün çıkarlarından ön plandadır. Örgütün planları önem teşkil etmemektedir.

X teorisi sanayi ve endüstri işletmelerinde dikkati çeken insan tipi ve davranışlarını açıklamaktadır. X kuramında çalışanlar kendini düşünen, kendilerini ön plana alan, çalışmalarında istekli, enerjik ve aktif olmayı sevmeyen biri olarak tanımlanmıştır. Bu teoriye göre işyerinin amaçlarına ulaşmasında, çalışanlar iş disiplini ve sıkı denetim içinde çalıştırılmalıdır (Sabuncuoğlu, 1998:19).

Mc Gregor tarafından çalışanların yönetimi konusunda ortaya atılan diğer bir görüş ise Y teorisidir. Bu teorideki temel varsayım, insanları yönlentmede daha çok çalışanları ön plana alan ve çalışanların daha insancıl koşullarda yönetilmesi gerektiği fikri öne sürülmektedir.

Teorinin esasları şöyle açıklanabilir: Yöneticilerin temel görev ve sorumlulukları iş yeri koşulları ve yöntemlerini çalışan bireylerin amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayacak şekilde hazırlamaktır. Bu takdirde, çalışan bireyler çabalarını örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde göstereceklerdir.

Bu kapsamda Y teorisi şu şekilde özetlenebilir;

Çalışanlarda yapılacak iş için gerekli çalışma potansiyeli zaten vardır. Çalışanlardaki bu potansiyelin ortaya çıkarılması ve çalışanların kendilerini yenileyebilmeleri ve geliştirebilmeleri için yönetim tarafından sürekli olarak desteklenmesi gerekmektedir.

İdarecilerden beklenen asıl iş ve görev çalışan bireyleri teşvik etmek ve geliştirebilmeleri için onlara fırsat ve imkân sağlayabilmektir.

Y kuramına göre çalışanlar işten ve sorumluluktan kaçmamakta işlerinde başarılı olmak için elinden gelen her şeyi yapmak için çaba sarf etmektedirler. Yöneticilerin ise çalışanların sorumluluklarını istedikleri ölçüde yerine getirebilmesi için çalışanlarını yönlendirmeleri ve kontrol etmeleri gerekmektedir.

Çalışanların fikir, öneri ve kararlarına saygı duyulduğunda sorumluluklarını daha istekli olarak yerine getirebilecek ve işletme amaçlarına uygun şekilde davranacaklardır.

Mc Gregor'a göre Y kuramının hipotezleri ve savları şunlardır (Eren, 2011: 33-34.);

- a. İnsan için çalışmak dinlenme ve oyun kadar doğaldır genelde, insan işinden nefret etmez,
- b. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde sorumluluk almaktan kaçınmazlar,
- c. İnsanlar yaratılışı gereği tembel ve pasif değildir. Çalışma koşullarının uygun olması halinde mutlu ve motive olmaktadır,
- d. Motivasyon Maslow'un belirttiği, beş düzeyde de oluşabilmektedir,
- e. Çalışanlar yeterli bir şekilde motive edildiğinde daha istekli bir şekilde çalışmaktadırlar ve kendilerini dahi iyi yönetebilmektedirler.

1.6.1.3 Herzberg çift faktör teorisi

Bu teoride çalışanların hangi çalışma ortamında kendilerini daha iyi hissettikleri ve çalışma ortamından ne beklediklerini anlamak amaçtır. Ayrıca çalışanları hangi unsurların daha fazla motive ettiği, çalışmada isteksizlik oluşturan ve tatmin edici olmayan çalışma unsurlarının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Herzberg'in bu teorisinde çalışanların kendilerini hangi zamanda iyi ya da kötü hissettikleri sorusuna yanıt aranmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998).

Bu teoriye göre iş tatmini sağlayan ve motivasyon ve hijyen unsurları tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1.1: Hijyen ve Motivasyon Faktörleri (Sabuncuoğlu, 1998).

Hijyen Faktörleri	Motivasyon Faktörleri
<ul style="list-style-type: none">• Şirket yöneticileri ve politikaları• İş Güvencesi• Yönetim• Maaş• Kişiler arası ilişkiler (Astlar, akranlar ve üstler)• Çalışma ortamında şartlar	<ul style="list-style-type: none">• Sorumluluk• Bireysel gelişti olanakları• İlerleme• Çalışma• Başarı• Tanınma

Hijyen faktörleri çalışma hayatında olmazsa olmaz faktörlerdir. Hijyen faktörler, motivasyon konusunda bir zemin hazırlamaktadır ancak, çalışanın motivasyonu için gerekli ama tek başına yeterli olmamaktadır.

Hijyen faktörlerinin sağlanması sonucunda motive edici unsur ve faktörler çalışanın motivasyonunu etkileyebilecektir (Koçel, 2005: 642).

Motive edici faktörler, hijyen faktörleri sağlanmadan çalışanları motive edemeyecek ve yetersiz kalacaktır. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra ise motivasyon faktörleri üzerinde ısrar etmemek bu faktörleri harekete geçirici etmenler üzerinde durmak gerekmektedir (Koçel, 2001:375). Dolayısıyla bu iki faktörün motivasyon üzerinde ayrı ayrı etkileri vardır. Bu iki faktörün olmaması çalışanın motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Motive edici faktörler sağlanması durumunda ise çalışanın motivasyonu gerçekleşecektir.

Çünkü motive edici faktörleri hijyen faktörlerinden önce sağlamak çalışanı motive etmeye yetmeyecektir.

Motive edici faktörlerin bulunması durumunda iş tatmini gerçekleşmekte ve çalışanların istek ve arzuları artmaktadır. Motivasyon faktörlerinin çalışma ortam ve koşullarında bulunmasıyla çalışanların işe karşı güdü ve doyumlarında artış sağlanmaktadır. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise çalışanların çalışmaya karşı azim ve motivasyonları düşmektedir.

1.6.1.4 Mc Clelland başarı ihtiyaç teorisi

Bu teori bireyin yaşamı boyunca kazandığı belirli ihtiyaçları ele almaktadır. Bu yüzden bu teoriye kazanılmış ihtiyaçlar kuramı da denilmektedir.

Dessler, Age Mc Clelland birey istek ve ihtiyaçlarını; üç ana grup olarak sınıflandırmıştır. Bunlar; başarılı olma, güç ve ilişki kurma istek ve ihtiyaçlarıdır.

Başarılı olma ihtiyacı: Karmaşık bir işin üstesinden gelebilmek, zor olan bir işi en iyi bir şekilde yapabilmek zor olan işte ilerleyebilmek diğer çalışanların önüne geçmek kısacası başarıya ulaşmak için çalışanların elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmalarıdır.

İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Luthans'a göre çalışanların iş arkadaşlarına karşı mesafesiz ve yakın bir ilişki içinde olmak istemesinin sebebi, çalışma ortamında kavga ortamından kaçmak ve arkadaşlık ilişkilerinde olumlu davranışları görmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Bireylerde arkadaşlık ve yakın sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı ise kişinin aidiyet duygusu ve sosyalleşme ihtiyacına dayanmaktadır. Buradaki temel amaç, çalışma ortamında yakın arkadaşlık ilişkilerinin kurulması esasına dayanmaktadır.

Güç ihtiyacı: Dessler, Mc Clelland'a göre iş yaşamında başarılı bir yöneticinin güç ihtiyacı maksimum seviyededir. Yöneticiler güçlerini çalışanlarının üzerinde etki bırakmak onların yaptıkları işler ve sorumluluklarının yerine getirilmesinde ve kontrolünde kullanmaktadırlar. Yani yöneticiler gücünü çalışan bireyleri kontrol etmede, onlardan sorumlu olmada ve gerekli yetkiye sahip olmak amacıyla kullanmaktadırlar

Clelland yaptığı araştırmada, çalışanların başarı ihtiyacı iş yaşamında en büyük amaçlarından biri olduğu için, çalışanlar sürekli olarak motive edilmeli gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda bireyleri motive etmede en önemli husus ve faktör başarı ihtiyacıdır.

Mc Clelland'in kuramında bir ihtiyaçlar hiyerarşisinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

1.6.1.5 Alderfer'in E.R.G (V.I.G) kuramı

ERG Yaklaşımı Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını örnek alarak geliştirdiği ve örnek aldığı bu çalışmayı daha da basitleştirerek bu motivasyon yaklaşımını geliştirmiştir. Söz konusu kurama göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi beş aşama yerine üç aşamada incelenmektedir. Maslow gibi Alderfer'de öncelikle alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanıp sonrasında üst düzeydeki ihtiyaç ve basamakların karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır (Gökçe, 2001: 236).

Bu teoride ihtiyaç basamak ve sıralaması daha da basittir fakat Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasındaki gibi temel yaklaşım; alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra üstteki ihtiyaçların tatmin edilmesidir (Koçel, 2005: 643). Ancak alt düzeydeki temel ihtiyaçlar giderilmesi sonucunda üst düzeydeki ihtiyaçlara geçilebilmektedir.

E.R.G teorisinde de ihtiyaçlar teorisinde belirtildiği gibi kendini geliştirme ihtiyacının giderilmesi olanaksızdır. Ancak, E.R.G teorisinde en alt düzey ve basamaktaki ihtiyaçlar karşılandığı zaman üst düzeydeki basamak ve ihtiyaçların daha önemli hale geldiği savunulmakta ve alt düzeydeki bu ihtiyaçlar önemini kaybetmektedir. Bu kuramda kişiyi üst düzeydeki ihtiyaçları mantıksal olarak karşılanmıyorsa kişi alt basamaktaki ihtiyacına dönerek bu basamak üzerinde yoğunlaşma gereği duymaktadır.

E.R.G yaklaşımında, ihtiyaçlar üç kategori şeklinde sınıflandırılmıştır. Alderfer'in görüş ve kuramına adını vermekte olan üç temel ihtiyaç şunlardır (Yüksel, 1998: 141, Ataman, 2001: 437);

Var oluş ihtiyacı; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birinci ve ikinci basamak ihtiyaçları olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu durum, insanların fiziksel ve maddi yöndeki ihtiyaçlarını temsil etmektedir.

İlişki kurma ihtiyacı: Maslow'un sevgi, arkadaşlık, aidiyet ve sosyal ilişki kurma ihtiyaçları ile ilişkilidir. Ayrıca insanların bir gruba dahil olması sonucu güvenlik ihtiyacı ile de ilişkilidir.

Gelişim İhtiyacı: Maslow'un saygı görme, tanınma ve kendini ispatlama ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini geliştirmesi ve çevresiyle iletişim halinde bulunmasını kapsamaktadır. Ancak, bu ihtiyaçlar hiçbir zaman tam olarak karşılanamamaktadır. Çünkü bu ihtiyaçlar sürekli olarak yeni ihtiyaçlar beraberinde getirmektedir.

Bu kuram; çalışanın çalışma yaşamındaki istekleri, gereksinimleri ve hangi amaçlar için çalıştığını sorularının cevabını aramaktadır. Bu yaklaşımda ihtiyaçlar çalışanın motivasyonu da doğrudan etkilemekte ve ihtiyaçlar giderilmediğin zaman çalışanın ihtiyaçları tatmin edilmemiş olmaktadır. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde ise; önemi azalacağı için bir üst kademedeki ihtiyaca geçilebilecektir.

1.6.2 Bekleyiş (Beklenti) Teorileri

Süreç kuramları bireyin davranışları üzerinde motivasyonun nasıl bir etki bıraktığı ve çalışanın davranışını nasıl şekillendirdiği sonucuna yoğunlaşmaktadır.

Bu kuramı açıklamak için öğrenme süreçlerinin nasıl gerçekleştiğini de bilmek gerekmektedir. Çünkü çalışanların davranışlarını etkileyen temel unsurlardan biri de öğrenme süreçleridir. Süreçle ilgili kuramlar motivasyonun örgütsel ortamda ne şekilde gerçekleştiğini anlamaya dönük çalışmakta ve çalışanlarının bireysel farklılıklarından dolayı motivasyon sürecinin nasıl şekillendiğine bakmaktadır.

1.6.2.1 Vroom'un beklenti teorisi

Bu teori, bireylerin kişisel amaç ve temel davranışlarına dayanmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarının tatminini; davranışı ortaya çıkaran çevresel uyarıcılarla çalışanların gereksinimleri arasındaki ilişkilerde aramaktadır.

Vroom, bekleyiş kuramını motivasyona bireyin sadece içsel faktörlerden değil dışsal faktörlerin de etkisinin olduğunu belirtmiştir. Vroom'un kuramında; çekicilik, araçsallık ve beklentili üç temel kavramdır. Vroom önceden gerçekleştirilmiş olan motivasyon teorilerinden ayrı olarak ihtiyaçların tatmin ve gerçekleştirilmesi için amaca ulaşılacağı yönünde beklentilerin olması gerektiğini vurgulamıştır.

• **Valens:** Vroom da iki veya daha fazla amaca karşı olan istek ve taleplerin güçle olan ilişkiyi bulmak ve belirlemek için "valans" (valence) kelimesini kullanmıştır. Valans değeri (-1) ile (+1) arasında değer almaktadır. Bireylerin bir ödüle verdikleri değer o ihtiyacının tatmin olma derecesini ifade etmektedir.

Kişi için Valansın yüksek olması kişinin daha fazla gayret etmesini gerektirecek ve o amaç için çalışacaktır. Valensin yüksek olması (+) değer olarak ifade edilirken ve elde edilmesi istenmekte iken bunun tam tersi (-) değeri olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise, söz konusu değerlerin elde edilen amacın beklenen değeri olup, gerçek değeri olmadığıdır. Vroom çalışanın performansının kişiliğe, bilgi, beceri ve deneyimlere bağlı olarak değiştiğini belirtmiştir.

• **Bekleyiş:** Kişinin algıladığı olasılığa bağlı olarak belli bir çaba ve gayretin sonucunun ödül ile ödüllendirilebilmesi varsayımına sahip olmasıdır. Eğer birey çaba ve gayret etmede beklediği bir ödül alabileceğine inanırsa, işinde daha çok çaba gösterecektir. Bu bağlamda bekleyiş (0, +1) arasında değişmekte olan bir sonuç olacaktır. Ancak kişinin hem valensi ve bekleyişi doğru orantılı olarak artıyorsa o kişi motive olacaktır. Kendini motive eden çalışan ise işini en iyi şekilde yapmaya çalışacak tüm bilgi ve enerjisini işi için harcayacaktır.

• **Araçsallık:** Birey belirli bir gayret ve çaba ile belirli bir düzeyde performans göstermektedir. Gösterilen performansı sonucunda belirli şekilde ödüllendirilebilmektedir.

Buradaki araçsallık ise ilk başka araçların diğer araçlara etki etme derecesi ve amaçları gerçekleştirme derecesidir. Bu tür teşvik edilme ve ödüllendirmede birinci kademe ve aşamada bireyin maaşı veya ücreti arttırılmaktadır. Fakat ücretin yalnız tek başına bir önem ve anlamı yoktur. Daha üst düzey bir statü elde etmek, tanınmak, ailesini daha iyi geçindirebilmek hususunda bu durum bir araçtan ibarettir.

Araçsallık hususu birinci düzey ve kademedeki sonuçların ikinci düzey ve kademe sonuçlarına ulaştıracağı hususunda kişinin objektif olmayan (sübjektif) ifade etmektedir. Araçsallık hususu çeşitli düzey ve kademedeki ilişkiye, bekleyiş ise çaba ve gayret ile birinci düzey ve kademedeki ilişkiye işaret etmektedir.

Çalışanların motivasyonuna yönelik bazı önemli değişkenleri vurgulaması bakımından önem taşımakta olan bu kuram, iş görenlerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkileri açıklamaktadır.

Valens, bekleyiş ve araçsallık kavramlarından herhangi birisi yoksa birey motive olmayacaktır. Vroom'un görüşleri bir süreç kuramı olduğundan dolayı insanların neye doğru hangi süreçte nasıl ve neden güdülendiklerini açıklamakta başarılı olmaktadır.

Söz konusu kuram çalışan bireylerin nasıl güdülendiği ve motive edildiği sürecin nasıl ne yönde geliştiğini belirlemeye dönük olarak çalışmıştır. Şayet bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek oranda ise kişi motive olacaktır. Araçsallık kuramı çeşitli ve değişik kademeler arasındaki ilişkiye bekleyiş kuramı ise gayret ile birinci kademe sonuçları arasındaki ilgi ve ilişkiye işaret etmektedir (Koçel, 2005: 650).

1.6.2.2 Lawler ve Porter'in sonuçsal şartlandırma teorisi

Ümit ve bekleyiş, güdüleme sürecinde model için teorik bir temel ve esas sağlamaktadır. Gayret, istek, performans, ödül ve tatminkârlık bu süreçte en temel değişken olmaktadır (Taşpınar, 2006).

Bu teori ve kuram esasta Vroom'un Beklenti kuramı üzerine geliştirilmiş olmakla birlikte kuramda ayrıca bilgi, beceri, yetenek, gayret ve algıların değişikliklerine göre performansı ödüllendirmenin söz konusu olabileceği ileri sürülmektedir (Akgemci, 1998).

Ödüller, performans ile doyum arasındaki ilişkilere şiddetli bir şekilde etkilemektedir. Kişinin sabırsızlıkla istediği teşvik ve ödüller, yapmış olduğu işten dolayı hak ettiğine inandığı ve kendisine uygun gördüğü teşvik ve ödüllerdir (Aşıkoglu,1996:127). Tatmin, ödüllerin istenen ve beklenen düzeyin altında olması, tam o seviyede olması veya beklenen düzeyin üstünde olması durumuna göre değişmektedir. Erişilen ödüllerin beklenen seviyede olması veya beklenen seviyenin üzerinde olması, bireyde doyum hissi yaratırken; beklenenden daha aşağı seviyede olması doyumsuzluk yaratacaktır (Yüksel, 1998:130).

Bu kurama göre, çalışanların başarısının bireye kazandıracığı tatmin düzeyinin yüksek olabilmesi için, çalışanın beklentileri ile örgütün teşvik ve ödülleri arasında uygun bir dengenin kurulması yanında örgüt içinde verilen ödüllerin adil olması önemlidir. Söz konusu kurama eklenen diğer bir kavramda “algılanan rol” dır. Örgüt üyelerinin başarılı olabilmesi için örgütün kendisine yüklemiş olacağı rol ve statüye ve özelliklere sahip olması ve bu yönde davranmasıdır.

Porter ve Lawler’in motivasyon model ve anlayışında, teşvik ve ödüllerin doyuma yol açtığı ve işteki performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayım ve anlayışına dayanmaktadır. Bu bağlamda Porter ve Lawler tatmin ile performans hususunun başka bir değişken ile yani ödüller ile bağlantılı ve ilintili olduğunu ileri sürmüştür (Gökçe, Atabey, 2001: 250).

1.6.2.3 Davranış şartlandırma (sonuç şartlandırma) yaklaşımı

Bu kuram da benimsenen ve bireyin yaptığı davranış sonucunda ödüllendirilen davranışlar tekrarlanmakta iken bunun tam tersi benimsenmeyen ve cezalandırılan davranışlar ise tekrarlanmamaktadır. Bu duruma ise etki kanunu adı verilmektedir.

Öğrenme kişinin istendik yönde yani gerek biçimsel gerek deneyimler sonucu davranışlarında değişiklik meydana getiren bir süreçtir. Davranışı geliştiren ve davranış değişikliğinde önemli süreçlerden ilki Pawlov’un klasik koşullandırma sürecidir. Pawlov tarafından köpekler üzerinde yapılan bir araştırmada, köpeklerin salyalarını sadece yiyecek gördükleri zaman değil, bazı uyarıcıların da köpekte salya akmasına neden olduğunu görmüş ve keşfetmiştir. Pawlov yiyecek görüldüğünde salyanın akmasını öğrenilmeyen bir refleks, şartsız uyarı ve şartsız tepki olarak açıklayarak, yiyecek verilmediği halde zilin sesinden dolayı köpeğin salya salgılaması halini de öğrenilmiş durum olarak açıklamıştır. Zil sesiyle beraber

köpeğe yiyecek verilmesi durumu ile koşullandırılmış bir tepki sağlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 119).

Öğrenmenin ikinci biçimi ise gözlem yöntemidir. Organizasyonlarda özellikle eğitim ve öğretim programlarında bu türden öğrenmenin rolü ve önemi büyüktür. Bunlar, belli programlarla çalışanlara ve idarecilere birden çok konuyu göstererek ve bunları yaptırarak öğretilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 120).

Slev'in, üçüncü öğrenme türü ise edimsel koşullandırmadır. Davranış bilimci Skinner tarafından geliştirilen söz konusu kurama göre koşullandırma bir davranışın sonucu olarak öğrenme ile mümkün olmaktadır. Klasik koşullandırmada olaylar dizisi hareket ve davranıştan bağımsızdır (Taşpınar, 2006).

Bir başka ifade ile öğrenilecek tepki (salya) köpekte zaten vardır, uygun şart ve koşullandırma ile (yiyecek) harekete geçirilir. Edimsel olan koşullandırmada ise davranış, edim adı verilen araçlar ile kontrol edilmektedir. Kendisini izleyen olayların işleyişi sonucu edimler güçlenir ya da zayıflatılır. Kısaca kişiler elde ettikleri olumlu ya da olumsuz çıktı ve sonuçlara göre bir davranışın yeniden gösterebilir veya o davranış içinde bulunmazlar. Organizasyon içindeki davranışların birçoğu edimseldir. İş disiplini (işe zamanında gelme), işe ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine getirme, rapor okuma, edimsel davranışlara örnektir. Bu durum ve hallerde otomatik tepki ve davranış doğuracak uyaranlar söz konusu değildir.

Edimsel koşullandırma; yönetim bilminde davranış değiştirmede kullanılmakta ve dikkate alınmaktadır. Bu kurama göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli istenemeyen davranışın pekiştirilmemeli veya cezalandırılmalıdır.

1.6.2.4 Adams'ın eşitlik teorisi

Adams'ın geliştirmiş olduğu eşitlik teorisi, çalışanların gösterdikleri çaba ve gayret sonucunda eşitlik ya da eşitsizliğe göre inceleyen, inceleme sonucunda iş başarıları, performans ve tatminlerinin düzeyleri üzerinde belirleyici olduğunu ileri sürmekte olan bir görüştür.

J. Stacy Adams'ın kuramı çok yalın ve anlaşılır bir şekilde, iş ortamına veya organizasyona bireyin kattıklarıyla, elde ettikleri arasında bir denge olmasını istemesidir. Çalışma ortamında aynı katkıları sağlayan diğer çalışanların da elde ettiği sonuçları kendisiyle karşılaştırdığında çalışanın eşit muamele görmesi çalışanın tatmin edecek ve doyum noktasına ulaştıracaktır.

Eşitlik teorisindeki temel düşünce ve kanı bu ilişkileri motivasyonun temeli ve esası kabul ederek motivasyon hususunu bunların üzerine oturtmasıdır. Çalışanlar bilgi, beceri, deneyim, tutum, eğitim seviyeleri ve başarıları, ücretleri, statüleri, yöneticilerden aldıkları geri bildirimler, terfi ve ödül gibi hususları iş arkadaşları ile karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma neticesinde çalışan bireyler diğer çalışanlarla bir eşitlik ya da eşitsizlik algılamaktadırlar (Kaplan, 2011). Çalışanlar kendisi diğer çalışma arkadaşları arasında eşitlik ve dengenin sağlandığına inandığı zaman ve hallerde huzura kavuşmaktadır (Ataman, 2001: 450).

Eğer çalışma ortamında bir eşitsizlik varsa, o örgütte ödül adaletinin bozulduğunun, bir dengesizlik durumunun olduğunun göstergesidir (Eren, 2011: 441). Bu karşılaştırma sonucu çalışanlar her eşitsizlik durumu için, kendilerince çözüm arayacaklardır.

Adams modelinde amaç, ödülün verilmesinde daima adaletli ve eşit olunması gerekmektedir. Bu kurama göre, önemli olan sadece herhangi bir ödülün elde edilmesi değildir. Ödülün tatmine yol açması için, hem çalışanların beklentisini karşılaması, hem de adil olarak dağıtılması gerekmektedir (Aliyeva, 2013).

Bu yöndeki düşüncelerin ana tema ve fikri iş görenlerin iş ilişkilerinde eşit, adil ve insanca bir davranış görme arzusunda oldukları bu isteklerinin de motivasyonlarını etkilediği hususudur (Yeşil, 2016).

Bu bağlamda, eşitsizliklere ve adaletsizliğe uğrayan iş görenlerin sergileyeceği tutum ve davranışları şu şekilde gruplandırılabilir:

1. Harcanan çaba ve gayretin değiştirilmesi (üretimin arttırılması veya azaltılması, iş gören etkinliğinin düşmesi),
2. Sonucun değişmesi (daha yüksek maaş, ücret ya da ödül isteği),
3. İşten ayrılma (istifa etme, işyeri içinde değişiklik talep etme ve devamsızlık),
4. Çalışma arkadaşlarını, harcadıkları çabayı azaltmaya yönlendirme,
5. Karşılaştırma esasının temel unsur ve faktörlerini değiştirmeye çalışma,

Bu kuram girdi ve çıktıların dengesi esasına dayanmaktadır (Şimşek, Öge, 2014: 112). Çalışanlar yaptıkları iş sonucunda aldıkları ödül arasında adaletli bir davranış beklemektedirler. Buradaki girdi çalışanların işleri başarmak için gösterdikleri çaba, emek, eğitim iken çıktı ise, gösterilen bu çaba neticesinde ücret, maaş, sosyal statüdür. Bu karşılaştırmalar sonucunda girdi ve çıktının eşit olması adaletin ve denkleğin sağlandığını göstermektedir (Şimşek, 2014: 218).

1.6.2.5 Amaç teorisi

Locke tarafından geliştirilen bu kuram, davranışın temel sebeplerinin fertlerin bilinçli bir amaçla ve düşünceyle yapıldığını ileri sürmektedir. Bu model de hedef davranışlar özel bir önem taşımaktadır. Bununla birlikte davranışı motive eden durumun bilinçli amaçlar olduğu vurgulanmaktadır. Locke, iş görenlerin işte başarılarını belirleyici olarak onların bireysel amaç ve hedeflerinin büyük önem taşıdığına vurgu yapmaktadır (Taşpınar, 2006). Bu bağlamda iş yerindeki örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan tepki ve davranışların kişilerin kendi amaçlarına uygun olduğu düşünce ve algılanmasına bağlıdır.

Locke, kişiler tarafından belirlenen amaçların niteliklerini önemsemektedir. Çalışanların işyerindeki başarılarını ve motivasyonlarını amaçlarının, nitelik ve özelliklerine bağlamıştır. Amaçların motivasyondaki rol ve önemini aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

1. Amaçlar açık ve belirgin olduğunda, iş görenlerin gayret ve başarıları da yükselmektedir.
2. Amaçların zorluk derecesi arttıkça başarıda artış olduğu gözlenmiştir.
3. Başarı duygusu yüksek kişileri zorlu amaçlar, daha çok motive etmektedir.
4. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı olması için belirlenen amaçların iş görenlerce de önemli olması önem arz etmektedir.
5. Çalışanların işlerindeki kararlara katılmaları hususu, iş başarısını arttırmada motive edici bir unsurdur.
6. Çalışmaları konusunda iş görene geri dönütlerin verilmesi iş görenin başarısını arttırmaktadır. Kendi çalışmaları hakkında bilgi verilen çalışan, kendini tanıma ve değerlendirmede bilgi sahibi olup, amaçlarına kavuşmak ve iş başarısını arttırmaya yönelik olarak motive olmaktadır.

1.7 Motivasyonu Artırma Yöntemleri

1.7.1 Hedef (Amaç) Belirleme

Hedef (amaç) belirleme, çalışanlardan işlerini yaparken hangi hedefleri gerçekleştirmeleri beklendiğinin açıkça belirtilmesidir. Hedef belirleme uygulamalarında aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulmalıdır;

1. Hedefler açık ve belirgin olmalıdır. Belirlenen hedeflerin kesin tanımlarının yapılmasının (örneğin, ulaşılması beklenen üretim miktarı) genel hedefler verilmesinden daha motive edici olduğu bulunmuştur.
2. Zor fakat ulaşılabilir hedefler olmalıdır. Zor olmakla birlikte çalışanların kabul ettiği hedeflerde motive edici olmaktadır. Ancak bu hedefler çalışanların ulaşabileceği hedefleri aşmamalıdır. İmkânsız hedefler olmamalıdır.
3. Hedef çalışan grubun da katılımıyla belirlenmeli, geri bildirim sağlanmalıdır.
4. Hedef belirleme uygulamalarının başarısı, bu tekniğin kullanımına uygun olacak (satışlar, üretim gibi hedef belirlenmesinin kesin olduğu ve nicel sonuçların alınabildiği) iş alanlarında kullanılmasıyla anlaşılabilir (Baysal ve Tekarslan, 1998: 120).

1.7.2 İş Tasarımı

İş tasarımı, çalışanlara etkileri göz önüne alınarak işin sosyal ve yapısal bakımdan yeniden yapılandırılması düşünce ve amacıyla bir dizi faaliyet ve süreci ifade etmektedir. Başka bir ifade ile iş tasarımı verimliliği moral ve iş tatminini arttırmak için işin yapısında motivasyonun gerçekleştirilmesidir. Amaç işle ilgili teknolojik, örgütsel hedeflerin yanında iş görenlerin sosyal ve kişisel isteklerini karşılayıp tatmin etmektir (Bingöl, 2006: 103).

Çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmak için iş tasarımının çeşitli şekil ve yöntemleri söz konusudur. Bunlar; işi basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi geleneksel yöntemlerden ve iş karakteristikleri modeli ve süreç yenileme gibi modern düzenlemelerden oluşmaktadır.

1.7.3 Standart ve Esnek Çalışma Programları

Standart tür çalışama programları, sabit çalışma haftasına göre çalışmaların yeniden programlanması ve düzenlenmesini ifade etmektedir.

Standart çalışma programları beraberinde birtakım sorunları da getirmiştir. Bunun içinde yeni çalışma programları geliştirilmiştir (Bingöl, 2006: 110). Yeni tekniklerden biri olan esnek zamanlı programlarda, belirli sınırlar içinde, gözetime tabi olmaksızın işini tamamlaması için çalışana çalışma sürelerini düzenleme serbestliği tanınmaktadır. Klasik çalışma saatleri yerine, kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla yönelik olarak çalışanlar

günün belli saatlerinde (örneğin 09:00–12:00 arası) çalışmakta, diğer saatlerde bağımsız kalabilmektedirler. Bu uygulamanın personel devri ve devamsızlığını azalttığı, fazla mesai giderlerini düşürdüğü, yönetim-çalışan çatışmasını azalttığı, çalışanlara bağımsızlık ve sorumluluk duygusunu kazandırarak iş tatminlerini artırdığı gözlenmiştir (Can vd. 2001: 89).

1.7.4 Takım Çalışması

Takım, sorumlu oldukları işler konusunda ortak bir amaç, hedefe ve performansa odaklanmış ortak bir yaklaşım sergileyen birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip iş görenlerin oluşturduğu küçük gruplardır. Takım çalışması ortak bir misyon ve vizyona doğru birlikte çalışma arzu ve isteği ile örgütsel hedefleri gerçekleştirme kabiliyetidir.

Takım ve ekip çalışmasında çalışanlar, katılımcı bir anlayış ile günlük sorunların çözümünde söz sahibi hale geldiği için bu anlayış, yönetimde önemli bir araç olarak görülmektedir.

Örgütler günümüzde takım ve ekip anlayışını tercih eder hale gelmiştir, bunda takımların bilgi, beceri, tecrübe uzmanlıkları farklı olan çalışanlardan oluşması sonucunda, yenilik ve yaratıcılık gerektiren işlerde takım çalışmasının bireysel çalışmalara göre daha başarılı olduğu görülmektedir. Ortak aklın katkısı burada önemlidir. Ayrıca takımlardaki üye sayısının yeterli ve çokluğu ile paralel olarak ortaya çıkan bilgi ve sinerji alışverişi, beyin fırtınası, yenilikçi önerilerin artmasına ve daha iyi kararların alınmasına katkı ve yardımcı olmaktadır (Koparan, 2005:2).

1.7.5 Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, işle ilgili problemlerin araştırılması ve çözülmesi için oluşturulmuş problem çözme takımlarıdır (Pekdemir, 1994: 57).

İş görenlerin yaptıkları işlerden gurur duymalarını ve katkılarının daha çok hissetmelerini sağlaması açısından etkili olan bir motivasyon kaynağı ve unsurudur (Efil, 1999:21).

Çalışanlar, üzerinde çalışmak istedikleri sorunları seçme konusunda serbest bırakıldıklarında çözüm bulmak için daha fazla motive olmaktadır. Ayrıca bir grubun üyesi olarak bir masanın etrafında oturmak ve sorunları çözmek bu kişileri daha da motive etmektedir (Özgen vd. 2002: 313). Kalite çemberlerinin kullanımı ile

çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin arttığı, bilgi ve becerilerinin geliştiği, öneri ve yaratıcı fikirlerinin arttığı, finansal tasarrufun sağlandığı, ürün maliyetlerinin düştüğü ve kalitesinin arttığı, işe devamsızlığın ve iş kazalarının azaldığı, sendika ile yönetim arasındaki ilişkilerin geliştiği gözlemlenmiştir. Kalite çemberleri oluşturularak kişilerin kararlara ve problemin çözümüne katılımlarının sağlanmakta, çalışanları motive ettiği gibi becerilerini kullanma olanakları sağlamakta ve işlerinden memnunluk duymalarına katkıda bulunmaktadır (Pekdemir, 1994: 66).

1.7.6 Performans Değerlendirme

Performans (İş başarımı); belli bir zaman diliminde kişinin kendisinden istenen görevleri ve sorumlulukları yerine getirerek elde ettiği sonuçtur. Geniş anlamda performans değerlendirme, örgütlerde belirli amaçlara göre çalışanın görevindeki başarısını, tutum ve davranışlarını, etik ve ahlaki özelliklerini ortaya koyan dolayısı ile örgütün başarısındaki katkılarını değerlendiren planlı ve çok yönlü bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetim ve uygulamalarına da girdi sağlayan performans değerlendirme hususu örgüt başarısında önemli bir unsur olup çalışan motivasyonuna da önemli katkılar sağlamaktadır.

Çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması sonucunda günümüzün rekabetçi piyasalarında personelin işten ayrılması azalmakta, başarılı ve üstün performans sergileyen iş yeri çalışanların işte kalıcılığı arttırılmaktadır (Çiçek, 2005: 62).

1.7.7 Amaçlara Göre Yönetim Uygulamaları

Amaçlara göre yönetim uygulamaları; işletme amaçlarıyla çalışan amaçları arasında uyum sağlayarak hem örgütün etkinliğini arttırmayı amaçlayan, hem de çalışanların motivasyonlarını artırarak daha verimli çalışmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmaya dönük bir yönetim şeklidir (Fidan ve Dinçer, 2000: 273). AGY de iş görenler arasındaki karşılıklı anlayış ve güven önemli olup, çalışanlar güç ve yeteneklerini ortak bir amaç, hedef, misyon ve vizyon için birleştirmektedirler.

Bu uygulama şeklinde, yönetici-çalışan arasında iş birliği sağlanmakta, çalışanların fikir ve tecrübelerinden yararlanma imkânı doğmakta ve çalışanların ve işletmenin kendi kendini eleştirmesine fırsat doğmaktadır. Yine bu yöntemle, çalışanlar kendi kendilerini denetleme imkânı bulmakta ve bu da iş motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Tortop vd., 1999: 257).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE DEĞERLENDİRME

Globalleşen dünyada performans kavramına önceki tanımlardan daha farklı bakış açısıyla bakılmaktadır. Çalışanların bireysel duygu, tutum ve davranışlarının anlaşılmasına ve iş performansına etki eden unsurların incelenmeye çalışılmasına neden olmuştur. Günümüz örgütlerindeki, çalışanların farkındalıklarını artırıcı, bireysel iş performansının sağlanmasında çalışanların örgütün en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılmıştır. Örgütlerde, bireyler için belirlenmiş performans standartlarının olması durumunda, verimli iş günü iş motivasyonu da artırmakta ve bu da yine iş performansına olumlu etki oluşturmaktadır. Eğer çalışan planlama yapmadan, çalışmasına olumlu ve olumsuz etki eden faktörleri bilmeden ve hatalarını bilmeden hareket ettiğinde savrulmaktadır. Boş çalışmak ise kişinin motivasyonuna olumsuz etki etmektedir. Fakat belirli ve önceden belirlenmiş bir plan doğrultusunda çalışmak bireyde yorgunluk sayılamayacak kadar olumlu bir etki bırakmaktadır.

İş başarımı olarak da bilinen bu kavram, hedef ve amaca ulaşma ve bunu geçme olarak da ifade edilebilir. Başarıyı yakalama ve buna ulaşma, maliyet, nitelik ve nicelik bakımından da önemli olup, kaynakların akıllı, verimli ve etkili şekilde kullanılarak hedef ve amaca ulaşılması rekabette önemlidir. Basit kolay ulaşılabilir hedefler yerine gerçekçi, yetenekleri hareke geçiren, yenilik doğuran hedef ve amaçlar tespit etmek ve bu yolda çalışmak, çaba göstermek ve motive olmak kişi ve kurumlar için önemli olup, performans kriter ve ölçütlerinin önceden belirlenip, performans yönetiminin uygulanması başarılı olmaya ve bunu geliştirmeye hizmet edecektir. Rakiplere göre başarılı olmada yeni bir ürün, yöntem, teknik geliştirme, icat etme yanında, mevcut bir işi daha farklı üstün şekilde yapmak da önemlidir.

Bu çalışmada, performans kavramı tanımlanarak, çalışan performansına etki eden faktörleri, çalışanların performanslarının yönetimi, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlemenin faydaları, performans hataları üzerinde durulmuştur.

Performans genel anlamda, belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, bir başka deyişle elde edilenleri nicelik ve nitelik yönleri ile belirleyen bir kavramdır. Bir başka anlatımla, hedefe ulaşma derecesi ve seviyesidir.

İş başarımı veya performans; “bir işi yapan bir bireyi, bir grubun ya da bir kurumun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır” (Akal, 1998).

Geniş anlamda ise; “belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkanı, sayısal olarak ve kalite açısından ortaya koyan bir kavramdır” (Akal, 1998).

Başka bir açıdan performans; görevin gereği olarak, önceden belirlenen kriterleri karşılayacak biçimde yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirme derecesi şeklinde açıklanabilir.

İş gören performansı konusunda tanımlardan ortaya çıkan ortak görüşe göre; bireysel talep ve beklentiler ile örgütsel amaçlar arasında kurulacak ilişki sonucu ortaya çıkan bir durum ve ilişki olmasıdır (Tutar, 2010).

Çalışan performansının örgütün etkililiği, verimliliği ve başarısında son derece önemli olduğu hususudur, bazı araştırmacılara göre de, performans yalnızca bir faaliyetin sonucu olmayıp, bizzat faaliyetin ta kendisidir. Performans çalışan bireyin örgütsel amaçlara katkısına göre ölçülebilir ya da amaçlara uygun davranışlar olarak nitelenebilir. Bu yönüyle de kişinin performansı değişim ve dış etkiler açık özelliğe sahip olmaktadır. Yani kişinin performansı değişime ve dışarıdan gelen etkilere de açık bir özelliğe sahiptir (Büte, 2011).

Örgüt çalışanlarının en yüksek performansa ulaşmaları bakımından; insan kaynaklarını motive etmek, amaç, ölçüm kriterleri, geri besleme, tanınma gibi insan yönetiminde bir sistematik yaklaşımı uygulamak da önemlidir (Özmutaf, 2006).

Çalışanlar, verilen iş ya da görevleri yerine getirdiklerinde, sonuçlar tatmin edici ve olumlu ise başarıyı yakaladığı için performansın yükseldiği; aksi hal ve durumlarda ise çalışanların performansının düştüğü veya düşük olduğu belirtilmektedir (Şimşek ve Öge, 2014: 295).

2.1 Çalışanlarda Performansa Etki Eden Faktörler

İş başarımı ve performans; birey, grup ya da kurumun önceden belirlediği hedef ve amaçlara ulaşma derecesi, yani nicel, nitel yönden varılan noktayı gösterir. Bireysel ve grup performansı bütünsel performansı da etkiler.

Çalışanların performans durumunu etkileyen unsurları şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

2.1.1 İş Doyumu

İş tatmini ve doyumunu, çalışanın işten duyduğu memnuniyet ve işini sevdiği ile ilgilidir, aşk olmayınca meşk olmaz derler, işini severek yapan kişi zamanın nasıl geçtiğini anlamaz, işine kaptırır kendini, iş çalışanın beklentilerine cevap verirse iş doyum da artacaktır, işverenler çalışarlardan işe bağlılık, işverene güven, görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirme, gerekli bilgi, beceri ve tecrübeye ve eğitime sahip olmayı beklerken, çalışanlar ise işverenden psiko-sosyal ihtiyaçların karşılanmasını, saygı, motive için desteklenmelerini, uygun çalışma koşullarını beklerler. Hem İşveren hem de çalışanlar kendi tarz, değer ve yargılarına uyan işyeri ve kişilerle çalışmayı tercih ederler. Çalışan ve işverenin isteklerinin karşılandığı ve bulunduğu noktada, iş gören doyumunu da sağlanmaktadır. Karşılıklı olarak doyumun arttığı durumlarda iş ve iş yeri huzuru, işe ve iş yerine bağlılık, performans ve verimlilik artışı elde edilmektedir. Burada şu hususu vurgulamak gerekirse, gösterilen başarı ve performans sonunda alınan ödül, takdir gibi hususlar, iş doyumunu ve motivasyonu olumlu ve pozitif olarak etkilemektedir, yani motivasyon, performans ve iş doyumunu birbirini doğrudan etkileyen bir döngünün parçalarıdır (Balaban, 2000).

İş doyumunu, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak işlerinden duyduğu tatmin ve memnuniyet olarak da açıklayabiliriz. İş doyumunun sağlanmasında, işin özellikleri ile çalışanın istek ve taleplerinin uyumlu olması da gerekmektedir. İş doyumunu bireysel ve çevresel olmak üzere iki faktör olarak da incelenebilir (Aydın, 2011).

2.1.2 Çalışma Ortamı

Çalışan performansını etkileyen bir başka unsur ise, çalışma ortamıdır Çalışma ortamının olumsuz şartları kişinin beden, ruh ve sosyal sağlığını yakından etkileyip kaza ve risk gibi unsurları taşıdığından dolayı moral ve motivasyonu bozan bu tür etkilerin ortadan kaldırılması çalışanın işe bağlanmasına ve işteki başarıya zemin hazırlayacaktır. Çalışma ortamındaki sıcaklık unsuru ise ortamdaki fiziksel rahatlık için olması gereken bir unsurdur. Fiziksel ve termal çalışma koşullarından biri olan

sıcaklık, işyerinde uygun derecede olmalıdır. İşyeri için uygun olacak sıcaklığın 1 derece artışı ya da azalışı performansta %1 veya %2 oranında düşüşe neden olabilmektedir.

Çalışma ortamının gün ışığı ile aydınlatılması, pencerelerden dışarının görülmesi, çevre manzaralı olması, çalışma ortamında rahatlatıcı müzik olması gibi etkenler çalışanların performansı olumlu yönden etkilemektedir.

2.1.3 Motivasyon

İşletmelerin en büyük rekabet gücü insan kaynağıdır. Rekabette işletmeleri, takımları öne geçiren, fark yapan ve sağlayan unsur insan kaynaklarıdır.

Performans bireyin amaçlanan hedefe ne derece ulaştığını yani neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak belirtilmesidir. Çalışan bireylerin performanslarını olumlu yönde etkin hale getirilmesi, örgütlerin verimliliğini arttırmakta, çalışanların ise motivasyonunu artırarak, performans seviyelerini yükseltmektedir. Etkili bir şekilde yönetilen performans ise, kurumların amaçları çerçevesinde, çalışanlardan daha iyi sonuçlar alınabilmesini sağlamaktadır.

Motivasyon ise davranışı ve performansı yönlendiren ve devam ettiren itici güçtür. Motivasyonu etkileyen yetenek, içgüdü, kişilik özellikleri gibi unsurlar aynı zamanda performansı da etkiler. Literatürde motivasyon ile performans yönetimi arasında yakın ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır. Adil ve standart kriterlere göre performansın ölçülmesi ve sonuçların paylaşılması çalışanları motive eden bir durumdur. İş yerinde ihtiyaçları karşılanmayan bireyin performansı düşecek olup bu durum verim, kalite ve başarıyı da olumsuz etkileyecektir.

Okul ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada okul ikliminin, iş motivasyonun kişisel gelişim boyutunu anlamlı olarak etkilediği anlaşılmıştır. Okullarda yöneticilerin öğrencilere yönelik tutum ve davranışları, öğrenciler arası ilişkileri, anne-baba-toplum ve okul ilişkisini ve güvenlik ve düzenlilik boyutlarını ve iş motivasyonunun kişisel gelişimi yönlerini olumlu anlamda etkilemesidir. Elde edilen bu yöndeki bulgu ve sonuçlar okul idarecilerinin desteğini alan öğretmenlerin motivasyonun olumlu ve pozitif yönde etkilendiği yönündeki araştırmaları desteklemektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda, öğretmenleri motive edici diğer faktörler ise; iş güvenliği, takdir edilme, kendini geliştirmedir. Okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik yaklaşım ve stilleri de öğretmenlerin motivasyonlarını artırmada önemli bir etkenlerdendir.

Kararlı, azimli, çalışanlarının motivasyonunu önemseyen ve yüksek tutan, yeniliklere açık okul müdürleri, öğretmenlerin yaptıkları işten yüksek derecede doyum almalarını sağlamakta ve performanslarının istenilen ya da bunun da üzerinde olması için önemli etkileri olmaktadır.

2.1.4 Stres

İş stresine işin niteliği yanında çalışanların kişisel özellikleri de etki yapmaktadır, birey üzerinde olumsuz etkiler sonucunda, vücudun fiziksel, psikolojik ve davranışla ilgili tepkisel durumuna iş stresi de diyebiliriz. Günümüzde iş stresi etrafımızı kuşatmış durumda olup, daha fazla karşımıza çıkmaktadır. İş stresi verimliliği, iş doyumunu, kişisel sağlığı, doğrudan etkilemekte, ancak iş stresi çalışanların tek başına üstesinden gelinecek bir durum da değildir. Çünkü bazı çalışanlar özel hayatındaki stresi işlerine, işlerindeki de özel hayatına yansıtabilmektedirler, bu bağlamda stresi kişiler ile sınırlandırmak yerine bireysel ve örgütsel çözümleri devreye koymak lazımdır.

Stres çalışma yaşamındaki tüm meslekler için az ya da çok söz konusu olmaktadır, her meslekten çalışan strese maruz kalmakta olup, bunun sonuçlarını da tüm hayatına yansıta bilmektedir. Bireyler günlük zamanlarının yaklaşık üçte birini iş ortamında geçirmekte olup, işle ilgili stresin insan hayatında nedenli önemli olduğu ve karşılaştığı, anlaşılacaktır. Stres kavramı hep olumsuz olarak düşünülmemeli, çoğu kez de bireyin mücadele gücünü, çalışma isteğini, başarılı olmasını tetikleyici bir unsur ve faktör olabileceği dikkate alınmalıdır.

2.2 Performans Yönetimi

Kamu, özel tüm kurum, kuruluş ve işletmelerde her türlü örgütsel girdi ve kaynakları yönetmek mümkün olup, etkin şekilde kullanılacak kaynaklar sonucunda, performansın yönetilmesi ve ölçülmesi de mümkün olacaktır. Hizmet ile ilgili sektör ve işlerde performans; hizmetin sunumu gibi somut şekilde, ya da kişiler arası davranış gösterme ve duygu hissettirme gibi soyut şekilde olabilir.

Amaçlanan düzeyde verimlilik sağlamak ve performans sergilemek için, performansın yönetilmesi gerekmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda örgütler

planlarına ulaşabilmekte ve performanslarını plân ve politikalar çerçevesinde iyileştirebilmektedirler.

Performans yönetimi; bireysel ve kurumsal performans anlamında iyileştirmeler ve gelişmelere de zemin sağlayacaktır. Performans yönetimi bireysel etkisi yanında, takım performansının iyileşmesine, kurumsal ve bireysel sinerjinin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Sürdürülebilir iyileştirme ve yenilikler de performans yönetiminin beklentileri arasındadır (Tutar, 2010).

Performans yönetimi, aşağıda açıklanan adım ve maddelerden oluşan döngüsel bir süreçtir:

- a. Kurum hedeflerini bireysel hedefler haline getirmek,
- b. İşin amacına uygun gerçekleşmesi için, performans kriter ve ölçümlerini tespit etmek,
- c. Çalışanları değerlendirmede kullanılacak unsurları belirleyip, bunları adil ve objektif olarak değerlendirmek,
- d. Beklenen durum ile gerçekleşen durum arasındaki karşılaştırmayı yapabilmek için, ast ve üstler arasında etkili iletişim kurmak,
- e. Performansın artırılması amacıyla, ast ve üstler arasında iş birliği geliştirmek,
- f. İş görenlerin performanslarını tespit ederek ödüllendirmek,
- g. İş yeri faaliyetlerini “Swot analizleri” ile değerlendirmek,
- h. Geri besleme, feedback yöntemi ile çalışanların kendilerini değerlendirmelerine destek ve fırsat tanımak,
- i. Yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirmek, düşük performansta olanları ise eğitim desteği sağlayarak, gelişmeleri için katkıda bulunmak,
- j. Kariyer ve eğitim planları hakkında bilgilendirmeler yapmak, fırsatlar tanımak.

Günümüzde kurumların istedikleri amaç ve hedeflerine kolay ve etkili şekilde varabilmeleri için, çalışanların meslektaşlarına göre daha yüksek performanslarının olması gerektiği üzerinde durmuştur. Bu bağlamda, iş performans sonuçlarının, örgüt yöneticileri tarafından sürekli olarak değerlendirilip, geliştirmesi ve yönlendirilmesine de her zaman gerek ve ihtiyaç vardır (Tutar, 2010).

2.3 Performans Değerleme

Kamu kaynaklarının yerinde ve etkili olarak kullanılması ve özel sektöre de örnek olması bakımından, performans yönetimi üzerinde özenle durulması gerekmektedir. Hızlı, kaliteli, verimli, müşteri ve vatandaş memnuniyetini esas alan, israfların ve kayıpların minimuma indirilmesi için, kamu hizmetleri için de performans kriterlerini belirlemek ve bunları uygulamak önemlidir (Yüksel, 1998).

Performans değerlendirmek için yöneticinin önceden belirlediği ölçütlere göre çalışanın takip etmesi ve bu ölçümler neticesinde çalışanın işteki performansının değerlendirilmesidir. Yapılan değerlendirmeler ve sonuçları hakkında çalışanlara da bilgi verilmelidir, böylece çalışanlar da performansları hakkında düşüncelerini söyleme fırsatına sahip olmaktadır.

Performansın değerlendirilmesi halinde; çalışan bireyin başarı ve başarısızlığı ile ilgili olarak karşılaştırma yapmasına da fırsat ve imkân tanınmaktadır (Canman, 1993:146). Performans değerlendirme, yapılan faaliyetlerin ölçülmesinde gerekli olan ve ihtiyaç duyulan süreçlerin başında gelir.

Performans değerlendirme, en genel hatları ile çalışanın işini gereği gibi yerine getirebilmek için potansiyel özelliklerinin izlenmesi ve çalışanın hangi oranda işini yerine getirebildiğidir. Örgütlerde tüm çalışanların dönemler itibari ile değerlendirilmesi ve bu sonuçlar neticesinde elde edilen çıktı ve sonuçların, yöneticilerce analizinin yapılması, çalışanın performansının değerlendirilmesi için de önemli olmaktadır.

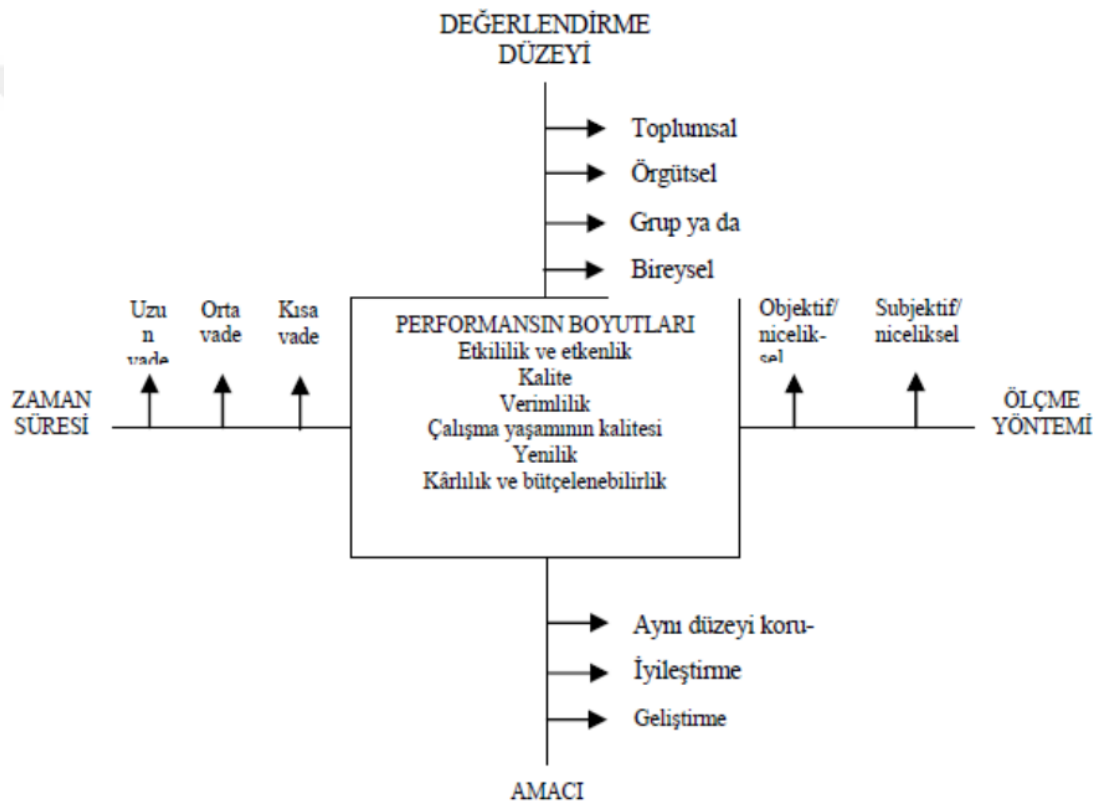
Performans değerlendirmede iki önemli amaç söz konusu olmaktadır; biri çalışana iş sonuçları ile performansı konusunda geri bildirim verilmesi; diğer amaç ise çalışanın görevinin, iş analizine göre saptanmış standartlara hangi ölçüde yaklaşıldığı hakkında geri bildirimde bulunmaktır. Özellikle işlerini daha planlı ve programlı yapan çalışanlar çalışmalarının karşılığını görmek istemektedirler. İşinde azimli, planlı, dürüst olan bir çalışan işinden en ufak bir durum ve boşlukta kaytarmak isteyen, sorumluluklarını olması gerektiği gibi yerine getirmeyen, işlerini başka çalışanların üstüne yıkmak isteyen ve işine karşı ilgisiz olan çalışanla aynı ölçüde değerlendirildiğini görürse moral bozukluğu yaşayacak bu durum motivasyonunu düşürecek ve iş performansını negatif ve olumsuz yönde etkileyecektir (Büte, 2011).

Çalışanlara olumlu bir yaklaşımla geri bildirimde bulunulması, çalışanların görev tanımları gereğince yerine getirmeleri için, eğitimlerle geliştirilip, desteklenmesi çalışanlar açısından performans değerlemede önemli rol oynamaktadır. Çalışanların

önemli bir kısmı, olumlu, öz güveni artırıcı ve destekleyici geri bildirim almaktan hoşnut olmaktadır. Bu geri bildirim sayesinde çalışanlar şu anki durumları hakkında bilgi sahibi olmakta ve gelecekte kendilerini nerede görmek istiyorlarsa çalışmalarına o doğrultuda yön verme imkanına sahip olmaktadır.

Bu bakımdan performansın değerlendirilmesi, bireyin işe yöneltip, özendirilmesi ve örgüte duyulan güvenin artırılması için de önemli bir araçtır (Büte, 2011).

Şekil de görüldüğü üzere performans; değerlendirme düzeyi, zaman, amaç ve ölçme yöntemi gibi kriterlerle görece ele alınan, değişik ve çeşitli boyutları ile değerlendirilebilen bir kavramdır.



Şekil 2.1: Performans Değerlendirme Düzeyleri (Arslantürk, 2009).

Bireysel performans, ekip veya grup performansı, bölüm ve kısımların performanslarının toplamları bütünde örgütün toplam performansını meydana getirecektir. Örgütün genel performans düzeyini belirleyebilmek anlamak ve ölçmek için örgütün 360 derece performans değerlendirme kriteriyle sonuçlarının yorumlanması gerekmektedir.

Performans değerlendirme yöntemlerinden ölçme yöntemi objektif-nicel ya da subjektif-nitel olabilir. Performans değerlendirme ve yönetmede mevcut performans

seviyesini koruma, iyileştirme ve geliştirme amaç olmalıdır. Örgütlerin ulaşmak istedikleri performansı elde etmek için kısa dönem amaçları kadar ve uzun dönem amaçları da belirlenmelidir. Performans değerlendirme sayesinde örgütlerdeki çalışanların göstermiş oldukları olumlu davranışlar belirlenecek eğer çalışanlar olumlu davranışlar göstermiyorsa bu olumsuz davranışların önüne geçebilmek için gerekli adımlar da atılacaktır.

Örgütlerde doğru bir şekilde ilerleyen Performans ölçme ve değerlendirme süreç uygulamasının örgütsel, yönetsel ve bireysel yönden birçok faydası vardır (Canman v. d., 1993).

2.3.1 Örgütsel Faydaları

- a. Örgütte etkinlik ve verimlilik artar,
- b. Hizmet, üretim ve müşteri memnuniyetinde ve kalite artışlar sağlanır,
- c. Örgüt çalışanlarının eğitime ihtiyaç duyması ve bu eğitim için ayrılacak para doğru bir şekilde belirlenebilir,
- d. İnsan kaynakları planlaması için önem arz eden verilere daha güvenilir bir şekilde ulaşılabilir,
- e. Çalışanların şu anki durumu ile çalışmalarını daha iyi seviyeye getirdikleri durumun kıyaslaması yapılabilir,
- f. Çalışanların kısa dönemde ortaya çıkan devamsızlık ve iş gücü gibi ihtiyaçlarının giderilmesinde çıkan aksaklıklara anlayış gösterilebilir.

Örgüt çalışanlarıyla ilgili performans değerlendirmede, çalışanlarla ilgili bilgiler elde edilmekte olup, bu bilgiler ışığında çalışanların motivasyon ve performanslarını arttırmaya dönük olarak gerekli tedbirleri almak da mümkündür. Eğer bu tedbirler alınmazsa örgütlerin ve çalışanların performansı olumsuzlukla sonuçlanacaktır.

Örgüt açısından neden performans değerlendirme yapmak gerekir sorusunun cevabı ise; performans değerlendirme sayesinde çalışanlarının eksik yönleri görülebilir ve eksiklerini giderecek şekilde önlemler alınabilmektedir. Ayrıca çalışanların işteki performans durumlarına göre ödüllendirebilme imkânı sağlandığından performans değerlendirme yapmak kaçınılmazdır. Performans değerlendirmesi yapılmayan bir örgütte ise çalışanların performansı eşit olarak kabul edilmekte ve çalıştığı kuruma ne ölçüde katkı sağladığı belirlenmemektedir.

Performansın belirlenememesi ve değerlendirilememesi itibariyle durum analizi yapılamamakta ve performansı arttırıcı önlemler uygulanamamaktadır.

Bu yönde bir değerlendirme yapılmadığı takdirde tüm çalışanların eşit ve aynı düzeyde performans sergiledikleri kabul edilmiş olup, eşitsizlik ve adaletsizlik hallerinde çalışanların motivasyonu olumsuz düzeyde etkilendiği için örgüt ve çalışanlar bu durumdan olumsuz bir şekilde payını almış olacaktır (Tunçer, 2013).

2.3.2 Yönetmel Yönden Faydaları

- a. Plan ve kontrol aşamalarında daha fazla etkili olunması, çalışan ve birimler yönünden performansın artması ve gelişmesi,
- b. İş görenler arasında etkili iletişim sonucunda pozitif bir iş ortamının oluşması,
- c. Bireylerin güçlü, zayıf, geliştirilmesi gereken yönlerinin bilinip gelişmeye dönük çalışmaların yapılması,
- d. Çalışanların değerlendirilerek güçlü ve güçsüz yönleri hakkında bilinç ve farkındalık sağlanması,
- e. İş görenlerin görev tanımlarındaki performanslarına bakarak, yetki devrinin daha ayrıntılı bir şekilde gerçekleştirilmesi,

2.3.3 Bireysel Faydaları

- a. Çalışanların güçlü ve eksik yönleri ve özellikleri belirlenir,
- b. Örgütteki iş tanımları ve sorumluluklar daha iyi bir şekilde tanımlanır,
- c. Yöneticilerin çalışanlarından neler beklediğini ifade edilir ve çalışanlar bu duruma göre hareket eder,
- d. Çalışanlar performans değerlerinin nasıl gerçekleştiği hakkında bilgi sahibi olur,
- e. Performans verileri ve sonuçları hakkında olumlu geri bildirim alan çalışanların, iş doyumunu ve öz güvenini artırır.

Performans değerlendirmede bireysel fayda ve amaç; çalışanların örgütsel performans konusunda bilgi edinmesidir, bu bilgiler yönetmel kararlar alınması aşamasında değerlendirilecektir. Çalışanların görev tanımlarına performansları ile ne derecede yaklaştığına dair geri bildirim vermektir.

2.4 Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Çalışma ortamında etkin bir performans değerlendirme sisteminin olması ve bunun adil olarak uygulanması sonucunda çalışanların, moral, motivasyonunu ve başarıları yükselmektedir. Performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar şunlardır:

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğunluğunda, değerlendirme yapan kişilerin objektif ve nesnel kararlar vererek, belirli bir önyargıya sahip olmaksızın değerlendirme yapılmasını ve uygulamasını gerektirecek yöntemlerdir. Ancak uygulama yapılırken değerlendirme yapan kişilerden kaynaklanan birtakım hatalar sonucu, sistemlerin güvenilirliği azalmaktadır. Hataların bazıları uygulanan veya uygulanacak olan sistemi ve özelliklerini iyi bilip tanımamaktan kaynaklanmaktadır.

Performans değerlendirmede kaynaklanan hatalar ise değerlendiricinin sağlık sorunlarından ya da yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanan ve istemeden yaptığı hatalardır (Uyargil, 2009: 225). Performans değerlendirmede yapılacak en küçük bir hata ise sebebi her ne olursa olsun çalışanların moral ve motivasyonlarına negatif ve olumsuz yönde etki edecektir. Çalışanlara olumsuz yönde etki eden bu durum ise çalışanların motivasyonunda düşüşe neden olacak ve çalıştığı kuruma ve yöneticilerin kararlarına karşı güvensizlik duygusunu tetikleyecektir.

Bu konuda yapılan değerlendirmeler sonucu genelde hatalar; şu şekilde sıralanmaktadır:

Belirli puanlara yönelme; Değerlendirme yapanların bir kısmı, çalışanlara gerçek performansı üstünde ya da altında puan verip, değerlendirmektedir. Yüksek puan vermede ve buna yönelmede, sevilme arzusu, çalışanlarla çatışmamak; düşük puan verme ve buna yönelmede ise, başarılı olarak değerlendirilecek çalışanın, ileride kendi yerine geçebileceği düşüncesi, ayrıca kendisini zor beğenen ve mükemmeliyetçi kişi olarak gösterme arzusu ve davranışı yatmaktadır (Uyargil, 2009: 227). Değerlendirmeyi yapan yönetici, çalışanların tamamına yüksek, düşük veya ortalama puan vermektedir.

Ortalama Eğilim: Değerlendirmeyi yapanın, birey ve çalışanları ortalamanın dışındaki kriterlere göre değerlendirmekte isteksiz olması ya da ayırt edici özellikleri tam olarak bilmemesi halinde ortalama eğilim oluşabilmektedir. Başka bir anlatımla, çalışan bireylerin performansları farklı olsa da değerlendirmeyi yapan, bütün çalışanları ortalama değer üzerinden değerlendirmektedir.

Yakın Zaman Etkisi: Yakın zaman etkisi; çalışanın değerlendirilmesinde, objektif olmayan ölçütler kullanılması halinde, çalışanın en olarak yaptığı işteki bıraktığı olumlu veya olumsuz görüş, karar ve yargılar, yaparı önemli olarak etkilemektedir (Tortop vd, 1999: 224).

Hale (Halo) Etkisi: Değerleme yapan yöneticinin çalışanın sadece bir alandaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalması veya başarısız olduğu bir alandaki davranışlarının etkisinde kalarak değerlendirmesini bu öngörülere göre yapmasıdır. Çalışanlarla ilgili olumlu ya da olumsuz sayılabilecek izlenimlere sahip olunması, bu tür değerlendirmede etkili olmaktadır.

Kontrast Hataları: Değerlendirme yapan kişi değerlendirme esnasında, ister istemez değerlendirdiği kişileri birbirleriyle karşılaştırmaktadır. Böyle bir durumda her kişi, kendisinden önceki kişinin almış olduğu puandan etkilenmektedir. Kendisinden önce değerlendirilen çalışanın puanı bir sonraki çalışarı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Kısacası çalışanın performansını değerlendirirken bir önceki çalışanın puanının etkisinde kalmak bu hataya sebep olmaktadır.

Kişisel Önyargılar: Değerlendirme yapan kişinin değerlendirdiği çalışarla ilgili daha önce yaşadığı olayların, önyargılarının ve çalışarı ile ilgili düşüncelerinin değerlendirme sürecini etkilemesidir

Nesnel Davranmama: Bu tür değerlendirmede çalışanların dil, din, ırk, yaş, cinsiyet, siyasal eğilim gibi bireysel ile sosyal özelliklerine önem ve ağırlık verilmekte, asıl ve önemli olan işinde gösterdiği çabaya bakılmamaktadır.

Pozisyondan Etkilenme: Değerlendirme sürecinde değerlendircin değerlendirme yaptığı çalışanların performansına bakması yerine çalışanların pozisyonlarına göre değerlendirmede bulunmasıdır. Üst yönetim tarafından yapılan değerlendirmelere ulaşılacağı da değerlendircileri bu eğilime itmektir.

2.5 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmede geliştirilmiş olan farklı yöntemler bulunmaktadır, birbirlerinden farklı ve değişik özelliklere sahip olan örgütlerin, farklı değerlendirmelere ihtiyacı olduğundan, bu durum örgütlerin kendilerine has olacak bir performans değerlendirme yapmasını ve sistem belirlemesini beraberinde doğurmaktadır. Performans değerlendirmelerinde bilimsel ölçütlerde yapılan evrensel değerlendirme ve yöntemler kullanılmaktadır. Seçilecek olan yöntemin

örgütsel yapı ve işleyişe uymaması halinde bu durum başarısızlığa, çalışanların moral ve motivasyon kayıplarına ve örgütün performansının düşmesine neden olmakta olup, bu tarz yapılan bir performans değerlendirmede örgütlerin amaçlarına ulaşmasına engel oluşturacak ve verimlilik negatif yönde etkilenecektir.

Bu şekilde yapılan bir performans değerlendirme ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasına engel teşkil edecek ve verimliliklerini negatif yönde etkileyecektir.

Performans değerlendirmede kullanılan yöntemler olarak; grafik dereceleme, zorunlu seçim, karşılaştırma, zorunlu dağılım, kontrol listesi, kritik olay, sonuç ve davranışlara dayalı değerlendirme, 360 derece değerlendirme, alan incelemesi, takıma dayalı performans değerlendirme gibi yöntemlerden bahsedilmektedir. Değerlendirme ile ilgili yöntemler örgüt yapısına, yönetim amacına, iş gören beklentilerine, çevreye, teknoloji ve terfi planlarına göre değişebilmektedir.

Bu yöntemlerden bazılarını şöyle özetlenebilir:

Literatürdeki bu yöntemler birbirinin olumsuz yanlarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş ve her biri bir diğerinin eksikliğini tamamlamaktadır, bu nedenle performans değerlendirme yönteminde, mükemmel bir yöntemden bahsetmek doğru olmaz.

Performans değerlendirme yöntemlerini değişik şekilde gruplara ayırmak mümkündür:

- a. Geçmiş ve geleceğe yönelik olan yöntemler,
- b. Bireysel yöntemler ve diğer çalışanlar için karşılaştırmalı olarak değerlendirmeye imkân veren yöntemler (Yüksel, 1998: 169),
- c. Klasik ve geleneksel ile çağdaş ve modern olan yöntemler (Uyargil, 2009: 36-37).

2.5.1 Grafik Ölçüm Yöntemi

Bu yöntem, belirli bir işin başarı ile gerçekleştirilmesi amacıyla önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde en kötü ve olumsuzdan, en iyiye ya da bunun tersine olarak derecelendirilmesine göre yapılmasıdır (Bingöl, 2006: 338). Performans değerlendirme alanında kullanılan en eski yöntemlerden biri grafik ölçüm yöntemidir. Çalışanların işlerinde ve kişiliklerinde sahip olması gereken kriterler bu yöntemle belirlenmektedir. Sorulara verilen “yeterli/yetersiz” ile “çok iyi” olmak üzere değişik ve farklı değerlere karşılık gelen rakamlarla değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu yöntemin avantajı ve tercih edilme sebebi; çalışanların performans değerlemesinin

sayısal sonuçlarla ifade edilebilmesi ve performanslarının farklı yönleriyle ele alınabilmesidir.

2.5.2 Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde çalışanın çalışma esnasındaki başarısı ya da başarısızlığı, değerlendirildiği dönemdeki bir forma kaydedilmektedir. Bu formda çalışanın çalışma esnasında sürekli olarak gözlemlenerek işinde göstermiş olduğu başarılı ve başarısız olduğu noktalar belirlenip bu forma kaydedilmektedir. Bu yöntemde çalışanın işine yönelik hareketlerinin, becerilerinin sürekli kayıt altına alınması ve çalışanın sürekli olarak takip edilmesi, çalışana stres altında çalışmaya itecek ve işini negatif yönde etkileyecektir (Canman, 1993: 24).

2.5.3 Zorunlu Seçim/Dağılım Yöntemi

Kişiler arası karşılaştırma yöntemlerinden bir başkası ise “zorunlu dağılım” yöntemidir. Yönetici konumundaki kişiler, astların performans düzeylerinde, farklılık ya da açık ara fark olmadığını belirtip, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan ve derecelere yönelim göstermektedirler.

Yöneticiler çalışanların performansını değerlendirirken ise değerlendirmeye tabii tuttukları çalışanları çok yüksek olarak değerlendirmektedirler. Değerleme yapan kişiler çalışanlarının performanslarını değerlendirebilmek amacıyla yönetimin öngördüğü soruları beşli bir ölçeğe yerleştirmek zorundadır. Fakat yöneticiler çalışanlarının performanslarında farklılık olmadığını öngörerek tüm çalışanları aynı şekilde değerlendirip aynı puan verme eğiliminde olabilmektedirler. Ancak değerlendirmede bulunan yöneticinin çalışanların başarılarındaki farklılıkları belirleyip bunların üzerinde durması gerekmektedir. Bu farklılıkları ortaya çıkarmak için, zorunlu dağılım yönetimi yöneticilere bazı sınırlandırmalar getirmektedir. Çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermek gerektiği vurgulanmıştır.

Bu yöntemde değerlendirme yapan kişiye çalışanları değerlendirmek için form verilmekte ve verilen formda hangi sorunun daha yüksek puana sahip olduğu bilinmemektedir. Değerlendiricinin bu ifadelerden birini seçmeye zorlanması sebebiyle bu yöntem zorunlu seçim yöntemi olarak adlandırılmaktadır.

2.5.4 Kıyaslama Yöntemleri

Karşılaştırma yöntemleri basit veya doğrudan sıralama, alternatif sıralama, ikili karşılaştırma, puan verme ya da çalışanların birbiri ile kıyaslandığı yöntemler olabilir (Benligiray, 2007: 157). Çalışanların diğer çalışanlarla performans puanlarının kıyaslanarak değerlendirilmesi esasına dayanan bir yöntemdir. Önceden belirlenen çiftler birbirleriyle karşılaştırılıp, bunun sonucunda başarılı olan kişinin yanına yazılan işaretler, toplanarak en çok işareti olandan aza doğru şekilde sıralama yapılır.

2.5.5 360 Derece Değerleme Yöntemi

Günümüzde performans değerlendirme de kullanılan tekniklerden biri de 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Performans kavramının çalışma hayatında daha etkin kullanımıyla 360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışma yaşamında daha etkin bir hale gelmiştir.

Bu yöntemde çalışanların hem mevcut performanslarını değerlendirmede hem de ileride olması istenen performansa yönelik çalışmalarının sürekli olarak geribildirimde bulunulması sürecini kapsamaktadır. Çalışanın performansını; çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, üstleri ve yöneticileri ile iç ve dış müşteriler gibi sürekli iletişim halinde bulunduğu kişiler değerlendirmektedir. Kısacası çalışanların performansı farklı perspektiflerden değerlendirilmekte ve geribildirim verilmektedir.

Bu yöntemde geri bildirim vermedeki temel yaklaşım; İş görenin yeterli ya da yetersiz olduğu tüm yönlerinin birbirinden farklı konum, pozisyonda olan katılımcılar tarafından nesnel şekilde belirlenip iş görene bu yönde destek verilerek gelişmesini sağlanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme ile çalışanların liderlik, kendini geliştirme, iletişim, üstlerine katkıda bulunma, görev yönetimi ve sonuç odaklılık gibi temel konulardaki yeterlilikleri ölçülmektedir (Taşdemir, 2017).

Bu yöntemde çoklu veri kaynağı kullanılması iş görenle ilgili olarak geniş perspektif ve açıdan bilgi akışı sağlamakta, üst yönetim bu sayede örgüt çalışanları hakkında daha fazla bilgi sahibi olacaktır. Bu yöntemde çok sayıda değerlendiricinin olması kişilerin duygusallığını ve ön yargısını önlemiş olacağından bireyin başarı beklentilerinin neler olduğunu açıklığa kavuşturur.

Bu yöntemde iş gören davranışları birçok açıdan değerlendirildiği için sonuçların doğru ve objektif olması beklenmektedir. Ayrıca değerlendiricilerin

arasında iş görenin kendisi de olduğu için iş gören söz söyleme ve öz eleştiri yapma sahip olmaktadır. İş gören çalışma arkadaşlarının kendisi hakkında değerlendirme ve bakış açılarını öğrenerek güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak kendini geliştirme fırsatı elde edecektir. Bu doğrultuda çalışan zayıf yönlerini geliştirme fırsatına sahip olmaktadır.

Bu performans yönteminin iş görenler ve yöneticiler tarafından yararlarını şu şekilde sayabiliriz;

- a. Bu yöntemde değerlendirmeye çok grubun katılması sonuçların daha anlaşılır, tarafsız ve geniş olmasını sağlamaktadır,
- b. Yöneticilerin iş performansının tüm çalışanlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulması yöneticilerin gelişimini sağlamakta ve bu doğrultuda planlama yapmalarına imkân vermektedir,
- c. Çalışanların performansları hakkında çalışma arkadaşlarından geribildirim almalarını sağlamaktadır,
- d. Çok fazla kişi tarafından çalışanların değerlendirilmesi yapıldığı için, yöneticiler çalışanların iş performansı hakkında geniş bilgi sahibi olmaktadır,

Sonuç olarak bu yöntem daha titiz yapıldığında iş ortamında performansı arttırmakta, iletişimi güçlendirmekte ve çalışanların tüm değerlendirme sürecine katılmış olmalarını sağlamaktadır. Değerlendirme sürecinde sadece yöneticilerin değil çalışanlarında söz sahibi olması çok yönlü bir değerlendirme yapıldığını göstermektedir. Bu yöntemde yapılan hatalar ise, çalışanların motivasyonunu olumsuz olarak etki etmekte, motivasyonu olumsuz etkilenen çalışanların performansı düşmekte, bu durumlarda işletmelerin risk içinde yollarına devam etmesine neden olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES VE KAYNAKLARI

Stres genel anlamıyla kişide mevcut bir dengenin bozulduğu, yeniden bir denge ve uyum sağlamaya yönelik kişinin tepki ve çabalarıdır. Örgütsel stres ise; işe ilişkin talep ve beklentilerin yeterli düzeyde karşılanmamasının iş görenlerde meydana getirdiği gerilim, zorlama sonucu oluşan tepkisel bir durumdur.

Globalleşen yaşam koşullarında örgütsel stres iş yaşamında tüm etkisini göstermekte ve hissettirmektedir. Çalışma yaşamında stresten kaçmak ve görmemezlikten gelmek mümkün değildir. Çalışanların moral ve motivasyonlarını düşürerek işlerinden tatmin olmama, doyum sağlayamama ve verimsizliğe neden olacaktır.

Bu çalışmada hayatımızı ve çalışma yaşamımızı etkisi altına alan stres kavramı, örgütsel stresin alt boyutu olan iş yükü, kontrol ve sosyal destek kavramları incelenecektir. Ayrıca kişisel ve örgütsel stres kaynakları, örgütsel stresle mücadele teknikleri, örgütsel stresin sonuçları ve stresi gidermek için önleme yöntemleri incelenmektedir.

3.1 Stres Kavramı ve Tanımları

İkinci Dünya Savaş'ından sonra bilhassa 1950'li yıllarda sanayi, teknoloji, ekonomi ve sosyo-kültürel alanlardaki hızlı gelişme ve değişimler sonucu, artan bu hızlı değişimlere ve gelişmelere uyum çabaları, insanların, yeni bir kavram olan stresi ile tanışmasına neden olmuştur.

Günümüze kadar artarak gelen bu zorlu yaşam koşulları her geçen gün çalışanların fiziksel ve ruhsal kapasitelerini daha da zorlamaktadır.

Çalışanların karşılaştıkları kaygı, çatışma ve rekabet duyguları daha da artar hale gelmiş, bu hal kişilerin yaşam kalitesinin düşmesine de zemin hazırlamıştır. Artık stressiz bir çalışma hayatı düşünülemez olmuştur.

Örgütlerin çalışanlardan yüksek performans beklentileri ve her geçen gün çitayı yükseltmeleri, iş görenlerin iş yerinde ve dışarda yaşadığı problemlerde önemli artışları beraberinde getirmiş olup, çalışanlar da örgütsel stres kavramı ile daha sık ve yoğun olarak karşılaşır olmuştur.

Artık stressiz bir hayat düşünülemez, Birleşmiş Milletler Teşkilatı (BM) 1922 yılı raporunda, iş stresini çağın vebası ve 20. yüzyılın hastalığı olarak tanımlamıştır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise stresin, dünyada salgın bir hastalık haline geldiğini belirtmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD)'de konuyla ilgili yapılmış bir çalışma ise, çalışanların %40'a yakınının iş stresi ile karşı karşıya geldiğini vurgulamaktadır (Yamuç, 2015).

Stres, bedensel ve ruhsal yönden insana önemli sorunlar yaşatmakta olup, en çok da stresle çalışma hayatında karşılaşmaktadır, bu yönde yapılan araştırmalarda bu durum ve ilişki belirtilmektedir. Çalışma hayatında stres nedeniyle işten ayrılan çalışanlar sonucunda, örgütlerde önemli oranlarda verimlilik ve ekonomik kayıplar yaşanılmakta, ayrıca bu durum bireylerin sağlıklarını da olumsuz şekilde etkilemektedir (Özmutaf, 2006).

Stres kavramı değişik yazarlar tarafından farklı tanımlanmaktadır, tanımlardaki farklılıklar ise yaşanan değişik ortam ve koşullardan kaynaklanmaktadır. Hans Selye tarafından ilk kez 1930 yıllarında ortaya atılan stres kavramı ile “Bireyin herhangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında gerekli uyumu sağlayabilmesi için ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki göstermesi” olarak ifade edilmiştir. 1977 yılında Selye Stres kavramını kısacası “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” biçiminde tanımlanmaktadır (Turunç, 2015).

Stres; gerilim, gerginlik, şiddet ve zorlama anlamlarına gelmektedir. Kavramsal yönden ise stres; bireyin çevresel algı ve tehditlere karşı fiziksel ve ruhsal tepki vermesi olarak ifade edilmektedir (Özmutaf, 2007). Davis (1982) göre ise stres; kişinin duygu, düşünce ve fiziki şartlarında, çevresi ile baş etme gücünü ve becerilerini tehdit eden bir gerilim hali ve durumu olarak tanımlanmaktadır (Çelik ve Turunç, 2009). Ivacevich ve Matteson (1993)'e göre; herhangi bir çevresel (dış) durum ve olay sonucunda kişi üzerinde ortaya çıkan, aşırı psikolojik ve fiziksel talebin kişisel farklılıklardan ya da psikolojik süreçlerden etkilenme ve uyum süreci olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2011).

Lazarus (1985) stresi; bireyden kaynaklan, kişinin dayanma kapasitesini ve gücünü aşan ve tehdit olarak algılanan ilişkilerin toplamı olarak açıklamaktadır. Stres sıkıntı, endişe, zorlanma, sorun ve bunalım olarak yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bir bakımdan da stres, kişiler tarafından kendi huzuru, esenliği ve güveni için bir tehlike işareti olarak da algılanabilmektedir. Stres çevrenin potansiyel tehdit ve etkilerine karşılık olarak bireyin fizyolojik ve psikolojik tepki vermesi halidir (Akgemci, 1998: 302).

Ross ve Altmaier'e göre örgütsel stres; "işe ilgili talebin iş görenin yeteneklerini aştığı hal ve durumlarda, iş koşulları ile iş gören arasında yaşanan etkileşim" olarak ele alınmıştır.

2007 yılında Efeoğlu ve Özen'e göre örgütsel stres; çalışanların iş ortamındaki iletişim ve etkileşimleri sonucunda meydana gelen gerilim olumsuz psikolojik hal ve durumlardır. Bu durum işin gerekleri ile çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin kişi tarafından karşılaştırılıp, kaynaklar ve ihtiyaçların olumsuz ve yetersiz algılanması, sonucunda ortaya çıkan zararlı, fiziksel ve duygusal tepkiler şeklinde açıklanmakta olup, kısaca fiziksel ve sosyal çevreden karşılaşılan olumsuz şart ve koşullara karşılık çalışanların psikolojik ve bedensel olarak daha fazla çaba ve gayret göstermesi ve enerji kaybetmesidir (Gürel, 2016).

2006 yılında Akgündüz Örgütsel stres, "bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Örgütsel stres, kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur" (Uzun, 2011). 2016 yılında Tongchaiprasit ve Aryabuddhiphongs, örgüt stresini, aşırı iş yükü ile performans hakkında geri bildirim eksikliği olarak ifade etmişlerdir (Avcı, 2011).

İş ortamında yaşanan örgütsel stres ve seviyesi, kişinin kendisi, işin niteliği, iş dışı faktörlere göre değişmektedir. 1977 yılında Pleck, kişilerin dayanma kapasiteleri ve güçlerinin farklı olmasından dolayı, stres eşiklerinin de farklı olabileceğini ortaya atmıştır.

Vurgulamak gerekirse, kişinin fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında gerekli olan uyumu sağlamak amacıyla, ruhsal ve bedensel tepkide bulunması olan stres, iş alanı ve ortamında gerçekleştiği takdirde örgütsel stresi ifade etmektedir.

Son yıllarda çok kullanılan stres kavramına çeşitli anlamlar verilmiş ve yüklenmiş olup, bu anlamlar kişiden kişiye göre de değişmektedir (Balaban, 2000).

Stres kavramı üzerinde yapılan açıklama ve tanımlamaların ortak özelliklerini sıralarsak; (Aydın, 2011:52-54, Tutar, 2006: 189):

1. Stres, kişi ile çevrenin karşılıklı etkileşimi sonucu oluşur.
2. Stres, motive edilen duruma göre daha aşırı duruma kişiyi zorlamaktadır.
3. Stres halinde bir tehlike algısı söz konusu olmaktadır.
4. Stres fırsat, istek ve kısıtlama ile ilgili olup, organizmanın tümünü etkiler ve normalde kontrol edilebilir bir tepki de değildir (Soysal, 2009).

Stres kavramlarındaki ortak özelliklere bakacak olursak; 1982 de Goldberger ve Breznitz'e göre; stres uyarıcı aynı zamanda tepkidir de, diğer taraftan ikisi arasında etkileşim içeren bir kavramdır, en çok kullanılan haliyle, bu üç unsurun beraber ele alınıp, işleyişin birlikte değerlendirildiği tanımdır. Stresle ilgili yapılan tanımlarda bireysel stres, daha çok karşılaşılan migren, yüksek tansiyon, ülser, vb. hastalıklar ile ilişkilendirilerek tanımlamakta, bazen de insanlar arasında iletişimsizlik, fazla iş, görev değişiklikleri, hızlı değişim gibi stres artırıcı değişken ve etkiler üzerinden ifade edilmektedir. Stresle ilgili olarak bazı tanımlarda ise uyarıcıların önemi üzerinde, bir kısım tanımlarda ise içsel tepki, fizyolojik ve psikolojik savunmalar üzerinde durulmaktadır (Balaban, 2000).

3.2 Örgütsel Stres Kaynakları

Bireyler günümüzde rekabetçi, değişim ve belirsizliğin yoğun şekilde yaşandığı ortamlarda çalışmaktadırlar. Stres yaratan örgütsel iş yeri faktörleri çalışanlarca kontrol ve denetim altına alınamayacak nitelik ve özelliktedir. Bu durumda önceden belirledikleri amaçlara ulaşamayan ve amaçlarını gerçekleştiremeyen çalışanlar, dış koşullar nedeniyle onları değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu durum ise çalışanlara büyük stres ve gerilim yaşatmaktadır (Ağaç, 2009).

İş yaşamında çalışanlar bir yandan işle ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken diğer yandan da iş arkadaşları ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmaya, iş disiplinine ve iş yeri değer ve normlarına uyum sağlamaya gayret göstermektedirler. Ancak çalışma hayatının karmaşık ve rekabetçi ortamı zaman zaman çeşitli derece ve türde olumsuzluklara zemin hazırlamaktadır. Söz konusu problemler ve olumsuzluklar da çalışan bireyleri negatif yönde etkilemektedir.

Örgütlerde yapılan işler çalışanların bilgi, beceri ve yetenek seviyelerini aştığında veya çok zorladığında bu durum çalışanlarda stres yaşanmasına neden olmaktadır. Bunla ilgili olarak işle ilgili taleplerin fazla olması, çalışanların kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olmaması durumu stres oluşturmada çok önemli bir husustur (Gürel, 2016).

Örgütlerde stres faktörlerinin belirlenmesi ile ilgili sonuçlar benzerlik gösterse de gruplandırmaları konusunda farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Literatürde yapılan konu ile ilgili çalışmalarda stres kaynakları ve sonuçları için farklı modeller geliştirildiği görülmektedir. Modellere baktığımızda çalışanların yaşayıp çalıştıkları ortamda stres kaynaklarıyla karşı karşıya gelmesi sonucu kolay şekilde strese girildiği bazen de bireyler stres kaynaklarını farklı şekilde algıladıklarından strese maruz kaldıklarını yani aynı bir olayın çalışanlarda yarattığı stres düzeyi ve adrenalin düzeyi farklı olabilmektedir. Yüz üzerinden doksan puan alan bir lise öğrencisinin strese girdiği tarafımdan da gözlenmiştir (Neden yüz alamadım diye). Bu bağlamda stres faktörleri işin kendinden, yapılışından, işletmenin yapısından fiziki ve çevresel koşullardan veya bireylerin kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir.

Örgütsel stres kaynakları aşağıda ifade edilmektedir.

Çalışma ve yönetim yaşamında İnsanları etkileyen örgütsel stres kaynaklarını beş grupta toplamak mümkündür.

3.2.1 Yönetimsel ve Görevsel Stresler

İşin/görevin zorluğu, iş yükü, işteki belirsizlikler, görev ve yetki çatışması, uzun süreli çalışmalar, zaman baskısı, zaman azlığı, yönetimsel grupsal ve sosyal politik baskılar, ağır görev ve sorumluluklar, sıkıcı anlamsız iş ve faaliyetler, olumsuz iş koşulları, örgüt bünyesinde meydana gelen değişiklikler, yenilikler ve gelişmeler, yerleşme düzenin değişmesi gibi nedenler örgütlerde yönetimsel ve görevsel stres kaynaklarıdır.

Ayrıca, örgütte özellikle ast-üst arasındaki çatışmalar; üstlerle olan geçimsizlikler ve problemler, üstlerce desteklenmeme, çalışma ve başarıya engel olunması; iş arkadaşlarıyla ve iş gruplarıyla olan sürtüşmeler ve çatışmalar; işyerindeki kalabalık ortam, zor ve olumsuz koşullarda çalışmalar da örgütsel ve yönetimsel stres faktörleridir.

Weiner (1982 yılında) bir araştırmasında, işle ilgili en önemli stres kaynağı olarak; aşırı ve yetersiz iş yükü ile zaman baskısı olduğunu belirtmiştir. Hart ve

Wickens ise, çalışanlarda iş yükünün artması dikkatin azalmasına tepki süresinin uzamasına verilen görevin istenilen şekilde yerine getirilememesine örgüt içi strese, yorgunluk ile performansta azalmaya sebep olduğunu belirtmiştir.

3.2.2 Fiziksel Stresler

Çalışma koşullarının örneğin; ortamın fazla sıcak ya da soğuk olması, havasız, kötü kokulu, gürültülü, sağlığa zararlı gibi durumlar çalışanlarda strese neden olan fiziksel faktörlerdir.

3.2.3 Sosyal Stresler

Sosyal çevreden kaynaklanan aile, özel yaşam gibi bozukluklar ve olumsuzluklar iş yaşamında stresi tetiklemektedir. Ayrıca sosyal ve siyasi ortamdaki kaynaklanan hükümetin düşmesi, terör olayları, doğal afetler gibi olaylar da sosyal stres kaynaklarından bazılarıdır.

3.2.4 Ekonomik Stresler

Günümüzde çalışma yaşamında ve özel yaşamda kişileri en çok olumsuz etkileyen stres kaynağı ekonomik faktörlerdir. Özellikle çalışma yaşamındaki ücret yetersizliği, çalışanlar arasındaki ücret dengesizliği, ücretlendirmedeki adaletsizlikler ve eşitsizlikler, tasarruftaki ekonomik kayıplar, enflasyondaki olumsuzluklar yönetsel olarak ekonomik stres kaynaklarıdır.

3.2.5 Bireysel Stresler

Bireyin kendi iş durumundan kaynaklanmakta olan yalnızlık, yaşlılık, dışlanma, itilme, kakılma, değer verilmeme, önemsenmeme, kaygı, keder, korku, üzüntü durumları gibi haller de bireysel stres kaynaklarıdır.

Braham, (1998;33) iş yerinde yaşanan stresin örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendi dışındaki faktörlerden (ekonomik durum gibi) kaynaklandığını belirlemekle birlikte bu gibi dış etkenlerin stresi tetikleyici etkide bulunmasına rağmen stresin asıl kaynağının bireyin kendisiyle ilgili nedenler olduğunu vurgulamıştır. Kişilikleri farklı olan bireylerin bu farklılıkları sonucu iç ve dış çevreyi kendi bakış açılarına göre algılayıp yorumlamaları, otokratik yapıda olmaları, cinsiyet özellikleri, duygusal

bakımdan içe-dışa dönük olmaları, destekleyici veya rekabetçi tavır ve yapıda olmaları, açgözlü olup olmamaları, hırslı, huzursuzluklar gibi değer ve tutumların, örgütsel norm ve değerlerle çatışma hali, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iletişimin zayıf, yoğun, dedikodu hali gibi durumlar da örgütsel stres kaynağı olarak görülebilir (Örücü, 2011).

Luthans'a göre; örgütsel stres kaynakları dört grup altında toplanmıştır (Kıdak, 2011).

Bunlar; "örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel koşullar ve örgütsel süreçler" dir.

Çalışma yaşamının stresli bir ortam olduğu tüm çalışanlar tarafından dile getirilmektedir. "Örgütlerde çalışan personel üzerinde yapılan gözlemler, araştırmalar ve görüşmeler sonucunda çalışanların "stres kaynakları tablosu ortaya çıkmıştır." Örgüt içerisinde çalışanların verimli, başarılı ve kaliteli hizmet vermesi ve işinden memnun çalışan profili meydana getirmek amacıyla aşağıdaki tabloda yer alan unsurlara yöneticiler tarafından dikkat ve özen gösterilmesi önemlidir.

Aşağıdaki tabloda bir örgütte çalışanları etkileyen bazı stres kaynakları yer almaktadır:

Tablo 3.1: Çalışanları Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları (Uzun, 2011).

Örgütsel Stres Kaynakları	
<p>Yönetimsel ve Görevsel Stresler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekip içindeki belirsiz roller • Ekip içinde rol çatışması • Yöneticinin stresli olması • Olaylara karşı aşırı tepki verme • Farklı iş ve bölümlerde çalışmadan dolayı iş yerine aidiyet duygusunun gelişmemiş olması • Yönetim kademesiyle olan zayıf iletişim • Olaylara sorun odaklı yaklaşım • Yıllık izin kullanımında anlayış gösterilmemesi • Yeteneklerinin altında iş ve sorumluluklar verilmesi • Aşırı iş yükü • Kapasitesine uygun iş ve görevler yerine daha az iş verilmesi • Baş edilmesi zor müşterilerle sıklıkla karşı karşıya kalınması 	<p>Bireysel Stresler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yapılan işten tatmin olmamak, doyum sağlamamak • İş yerine bağlılık duymama ve alışmama • Çalışanları kıskanma duygusu • Uygun olmayan mesai saatleri • Çalışandan habersiz görev değişikliği • Hata yapmaktan korkma ve inisiyatif geliştirememesi • Çalışma ortamında öfke kontrolünün olmaması, stresli ortam • İş yerindeki değişimlere adapte olamama • İş için yeteneklerinin yetersiz olması veya bu şekilde algılama
<p>Fiziksel Stresler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş yeri çalışma koşullarının uygun olmaması • Ev ile iş arasındaki uzun yol ve mesafeler, ulaşım zorlukları • İş yükündeki artışlar ve kapasitesinin zorlanması 	<p>Ekonomik Stresler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ücretlerin gününde ödenmemesi • İş güvencesi korkusu (İşini kaybetme) • Ücretin yetersizliği veya düşüklüğü • İşte kullandığı araç ve gereçlerin yetersiz ya da eksik olması
<p>Sosyal Stresler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tek tip giyim tarzı • İş yeri ve çalıştığı kısımda kültürel farklılıklar 	

Bireysel Stres kaynakları:

Stres kaynakları örgütteki çalışma koşullarından kaynaklanabileceği gibi, bireyin fiziksel, psikolojik, sosyal, ruhsal durumlarıyla da ilgili kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Bireyin kişisel, duygusal ve biyolojik yapısı, yüksek tansiyon, aile içi sorunlar, yaşam standartları ve kalitesi, alışkanlıkları, ekonomik durumu, yaş durumu ve hayal kırıklığı gibi faktörleri kişisel stres kaynakları arasında sayabiliriz (Eren, 2011).

3.2.5.1 Kişilik

Bireyi başkalarından farklı kılan kişiye özgü bedensel, ruhsal, sosyal ve işlevsel özelliklerin toplamıdır.

Yapılan bazı araştırmalarda kişilik ile örgütsel stres arasında bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Farklı kişilik özellikleri sonucu çevreyi kendi bakış açılarına göre algılayan ve anlamlandıran bireyler arasında, birey ve örgütler arasında bu durum stres ve çatışmalara neden olabilmektedir. Yani bireyin kişiliği de stresin kaynağı olmaktadır. Ayrıca stresten etkilenme derecesi de kişiliğe göre değişiklik göstermektedir. Çalışanların otokratik olmaları, cinsiyet durumu, içe dönük, dışa dönük olmaları destekleyici veya rekabetçi tutum sergilemeleri güçlü ve etkileyici, aceleci ve sabırlı, yavaş ya da hızlı olmaları ile olumsuz durumlara karşı direnci ve başarı ihtiyacı gibi durumlar örgüt yapısı içerisinde bir stres kaynağı olabilmektedir.

3.2.5.2 Yaş

Çalışma yaşamında strese neden olan bireysel faktörlerden biri de yaş ve cinsiyettir. Yaşla ilgili sorunlar genelde orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yoğun olarak yaşanılmaktadır. Bu dönemde bireylerde fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeye sebep olan ve geri getirilemez bireysel değişimler olmaktadır. Çalışanlar bu durum karşısında zorlanmakta olup, genç meslektaşlarının çalışma enerjisi ve temposuna karşı ayak uyduramayıp daha çabuk yorulmakta, zor işler karşısında gerekenden daha fazla çaba enerji sarf etmektedirler.

3.2.5.3 Cinsiyet

Bireysel stres değişkenlerinden bir diğeri de cinsiyettir. 2005 yılında Arpacioğlu tarafından yapılan bir araştırmada, erkeklerin egemen olduğu organizasyonlarda son yıllarda çalışmaya başlayan kadınların, erkek çalışanlara göre daha fazla strese maruz kaldıkları, iş ortamında kadınlara yapılan cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz, mobbing, kadının aile ve iş yaşamındaki sorumlulukları gibi durumlar da iş yerinde kadını etkileyen stres ve çatışmaya neden olan kaynaklardır.

3.2.5.4 Aile hayatı

alışan bireylerin ailesi ile yaşadığı sorunların da strese yol açtığını belirtilerek eşin ölümü, boşanma, çocuklarıyla olan ilişkileri, eşlerin birbirlerine üstünlük kurma çabaları, taşınma, aile üyelerini hastalığı gibi durum ve olaylar bu kapsamda açıklanmıştır.

3.2.5.5 Sosyo-ekonomik düzey

alışan ailelerin sosyo-ekonomik-kültürel yapı ve durumlarının da bireysel strese neden olduğu belirtilmiştir, bu başlıkları artırmak da mümkündür ancak, stressiz bir hayat zaten düşünülemez sıfır stres hali için ya doğmamak ya da ölmek düşünülebilir ama kimse de bunu istemez. Bu bakımdan kararında stres çorbanın tuzu ve biberidir.

3.3 İş Yaşamında Stresin Yeri

3.3.1 Öğretmenlik mesleği ve stres kaynakları

Örgütsel stres kavramı hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş olup, çalışma yaşamında ve dışında ki tüm alanlarda sayısız uyararla karşı karşıya gelen insanlar, stresle ve zorlayıcı durumlarla sıklıkla yüz yüze gelir olmuşlardır. 2010 yılında Bozkurt vd. tarafından ifade edilen bir görüşe göre de, her iş bireyleri etkileyen potansiyel bir stres kaynağıdır. Zira her iş için birtakım gerekler ile istekler vardır. Bu istekler ve gerekler bireyde stres faktörlerine neden olmaktadır (Uzun, 2011).

Stresi genellikle olumsuz bir duygu olarak görülse de çalışma yaşamındaki stres nedenlerini doğru bir şekilde yorumlayıp, örgüt içi stresi yönetmeyi ve baş etmeyi öğrendiğimiz zaman, çalışanların başarı, yenilik, üretim, kendini geliştirme, kendini tanıma konusunda daha kolay şekilde harekete geçtiği görülecektir.

Kemal Büyükel stresi değişik bir açıdan tanımlayıp, "Stres, nükleer enerji gibidir. Doğru kullanılması durumunda enerji ve başarının artmasını sağlamasının yanı sıra verimliliği getirir ifadesini kullanmıştır. Bugün başarılı iş adamlarına bakıldığında tamamına yakınının stresi kontrol altına alabildiği ve istediği yönde kullandığı görülmektedir." ifadesini kullanmıştır.

Örgütsel stres, çalışanlar ve örgüt için önemli bir problem teşkil etmektedir. Stresi sadece problem olarak algılamayıp kaynaklarını araştırıp ve nasıl ve ne şekilde kontrol altında tutabilmeyi öğrendiğimiz zaman stres çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olabilecek ve bireyleri harekete geçirici bir güç olabilecektir.

Tüm iş yaşamında olduğu gibi okulların da örgütsel yapısında, öğretmenleri etkileyen stres kaynakları ve bu stresin kişiye olumlu ve olumsuz etkisi vardır. Kyriacou ve Sutcliffe 1978 tarafından yapılan çalışmalarda; öğretmenlerin ve eğitimcilerin örgütsel stres, gerilim ve zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını, öğretmenlerin en az üçte birinin aşırı şekilde stres ve yorgunlukla karşı karşıya geldiği belirtilmiştir. Öğretmenler kendi aralarında örgütsel stres faktörlerini; meslek statüsünün düşüklüğü (öğretmene kız verilmez tabiri eskiden kullanılıyormuş), ücret yetersizliği, yönetim tutum ve davranışları, insan ilişkilerindeki rol çatışması, denetim ve iletişim sonucu problemler yaşanılması şeklinde açıklamaktadırlar.

Öğretmenlerin karşılaştıkları stres ve tükenmişlik nedenlerine yol açan faktörler; zorlu öğrenim şartları, disiplinden uzak öğrenciler, öğretim teknik ve durumlarındaki eksiklikler ve olumsuzluklardır. Ayrıca öğrencilerde oluşan disiplinsizlik ve duyarsızlıklara; kalabalık sınıflar, istek dışı tayinler, rol çatışması durumu ile öğretmenlerin eleştiri kültüründen uzak ve yanlış şekilde eleştirilmesi gibi nedenler ve durumlar, örgütsel strese öğretmenlerde neden olmaktadır (Başol, 2009).

Yapılan araştırmalarda öğretmenlik mesleğinin diğer meslek gruplarından daha stresli olduğu ve öğretmenlerin bu stresten etkilendikleri kabul edilmektedir. 1984 yılında Farber,; Russell, Altmaier ve Van Velzen, öğrencilerin disiplin dışı davranışları, kalabalık sınıflar, hantal bürokrasi, yetersiz ücretler, terfi ve yükselmedeki güçlükler, idareci ve yöneticilerin yakın desteğinin olmaması, okul dışı

tainler, toplumun gereksiz şekildeki eleştirel tutumları, velilerin destekçi olmaması, kariyer fırsatlarının az olması, fiziki koşulların yetersiz olması, çalışılan okulun türü, öğrencilerin bireysel özellikleri gibi hususlar öğretmenlerde strese neden olan önemli hususlardır (Balaban, 2000).

1985 yılında Gold, Öğretmenlerin derslerine girdikleri çocukların yaş durumunun da stres ve tükenmişlik üzerinde etkili değişken olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda dördüncü ve sekizinci sınıf düzeyi öğretmenlerinin dördüncü sınıftan daha küçük sınıf öğretmenlerine göre daha fazla stres ve duygusal tükenmişlik yaşadığı ifade edilmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin küçük yaştaki çocuklarla daha yakın ilişki içinde olmaları nedeniyle daha az stres yaşadıkları da belirtilmiştir (Balaban, 2000).

Sinirlilik, A tipi kişilik yapısı, algılama, yaş, cinsiyet, genetik özellikler gibi değişkenler olarak ifade etmektedir.

Genç öğretmenlerin daha fazla stres ve duygusal tükenme yaşadıkları belirtilmektedir. Öğrencilere karşı olumsuz tutumlar ve davranışlar, daha çok orta öğretimde erkek öğretmenlerde görülmektedir. İkinci boyut ise fazla iş yükü, kişilerarası ilişkiler kararlara katılma, örgüt iklimi, iş yeri fiziki koşulları, iş yerinde uzmanlık ve sosyal destek gibi faktörler öğretmenlerde stres yaşanılmasına etkide bulunmaktadır (Balaban, 2000).

Sosyal ilişkilerin anlamlı ve nitelikli olması hali, bireylerin strese başa çıkması ve iş başarısına yardımcı olan bir durumdur. Destekleyici ortamlarda bireyler stres halinde başkalarından olumlu etkilenmekte ve yardım alabilmektedirler. Aksi halde destekleyici ortam ve ilişkilerden yoksun bireyler stresten daha çok etkilenmekte ve daha dayanıksız olmaktadır. Bu bağlamda özel eğitim öğretmenlerinin müdürlerinden ve meslektaşlarından destek aldığı için daha az strese maruz kalmakta olduğu belirtilmiştir (Balaban, 2000).

Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar sonucunda, destekleyici ilişkiler ve sosyal ortamların, öğretmenlerde stresi azaltıp önlemede yararlı olduğunu vurgulamaktadır.

French ve Caplan'e göre örgüt içindeki rol çatışması ve rol belirsizliği de stres kaynaklarındandır. Rol, bireylerden yerine getirmesi beklenen istekler, tutumlar, davranışlar değer ve yargılarıdır. Örgütlerde ise çalışanların yerine getirmesi gereken davranışlar ve çalışana yüklenen rolleri vardır. Rollerinin her birisi yükümlüsüne,

talep ve beklentilerin karşılanmasını hissettirmektedir. Bir öğretmenden beklenen roller; okulun, mesleğin, meslektaşların, velilerin beklentileri ile kendi kişisel beklentilerinden oluşabilir. Beklentilerin birbiri ile uyumsuzluğu ve çatışması halinde kişinin karar verme mekanizmasında bazı haksızların ortaya çıkması, neticede uygun davranış ve rolün gerçekleşmemesi durumunu rol çatışması olarak açıklayabiliriz. Çalışanlara yansıyan bu durum ise çalışanın motivasyon kaybına rol açmaktadır.

Ayrıca, öğretmenlere çalıştıkları örgütte fikirlerinin sorulmaması, katılımcılığa önem verilmemesi hususu öğretmenlerde stres yaratan faktörler arasındadır. Karar verme sürecine katılmama, fikirlerinin önemsenmemesi ve değer verilmemesi hali olarak ortaya çıkan stres, bireyin verimliliği üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır. Çalışanın kendisini ilgilendiren konu ve kararlarda fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların bildirilmesi durumunda bireyin örgüte güveni azalmakta ve sarsılmaktadır. Ya da yönetim tarafından bazı öğretmenlerin fikri değerlendirilirken, diğer öğretmenlerin düşüncelerini almamak bireylerde stres yaratmaktadır (Şimşek, 1994).

Örgütteki değişikliklerden haberdar olmamak, bireylere adam yerine konulmamayı, kişiliklerinin, düşüncelerinin dikkate alınmadığını hissettirecek, onların moral, motivasyon ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olacaktır.

Örgütler aynı zamanda sosyal bir yapıya sahip kurumlardır, her bir örgütte yapılan iş, kullanılan teknoloji, çevresel koşullar, üyelerin eğilim ve deneyimleri, örgüt içindeki gruplaşma, çatışma ve örgüt iklimi gibi hususlar stres kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde ortak ve benzer stres faktörleri yanında, örgüte has veya iş koluna özgü stresli durumlar da vardır, literatürde yapılan bu yöndeki araştırmalar da öğretmenlik mesleğinin en çok stres yapan ve barındıran mesleklerden biri olduğu kabul edilmektedir (çiftçilik ise en az stres yapan meslek) (Soysal, 2009).

3.4 Örgütsel Stres ve Performans

Günümüz küresel rekabet dünyasında, örgütler var olabilmek ve hayatlarını devam ettirebilmek için en önemli gördükleri insan kaynaklarına yani çalışanlarına yatırımı önemsemektedirler. Başarılı veya başarısız olmada insan faktörü ve ortamın niteliği ön planda olmaktadır, bu bakımdan örgütlerin incelenip, örgütsel stres kaynaklarının ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Çünkü örgütsel stres kavramına gerektiği kadar önem verilmediği takdirde bu durum, çalışanlarda

motivasyon düşüklüğüne, yapılan işten tatmin olmamaya ve düşük iş performans durumları ile karşı karşıya kalınmasına neden olacaktır.

Çalışma ortamını çok yakından etkileyen örgütsel stres, iş gören performansını da bir o kadar yakından etkilemektedir, örgütsel stres, çalışanlardan kaynaklanan, dayanma gücünü aşan, bireyin kendisi için tehlike olarak algıladığı ilişkiler bütünüdür, bu bağlamda, stres belli bir eşik noktasına kadar verimliliği yükseltmekte, belli aşamadan sonrasında ise, yıkıcı ve tahripkâr olmakta, performansı düşüren etki yapmaktadır, işten kaynaklanan ileri ve yüksek stres düzeyi sonucunda ise çalışanların sadakat duygularına olumsuz şekilde etkilerinin olduğu ileri sürülmektedir (Çelik ve Turunç, 2011).

Çalışma yaşamında stresten kaçış yoktur. Ancak çalışma yaşamında belli düzeye kadar örgütsel stres, kişi ve yönetici performansını maksimum seviyelere çıkarabilmekte, stresin yoğun ve sürdürülebilir olmaması, çalışanlarda kişisel ve örgütsel problemleri meydana getirmekte, çalışanların moral ve motivasyonunun düşmesine bunun sonucunda ise verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır (Özmutaf, 2006).

Stres ve motivasyonla ilgili olarak yapılan çalışmalarda, yüksek seviyelerdeki stres halinin psikolojik ve davranışsal etkileri sonucu, birey performansının olumsuz şekilde etkilendiği, artan örgütsel stres halinin, bireyde iş verimsizliğine, amaçlara ulaşmada engel teşkil ettiğine vurgu yapılmıştır.

Çalışanlarda artan örgütsel stres, bireylerin iş yaşamında verimsizliğine yol açacak ve amaçlarına ulaşmasının önünde büyük bir engel oluşturacaktır. Flanagan, 1994; Steers, 1991; iş yaşamında uygun düzeydeki stresin ise bireyin sorunlarının üstesinden gelmesine ve yaratıcı çalışmalarında uyarıcı rol ve etkisi bulunmaktadır (Balaban, 2000). Ancak; örgüt içerisinde çalışanlarla ilgili olarak olumlu bir havanın olmaması durumunda iş ortamında gerginlik, örgütsel stresi meydana getirecektir.

Stres ve performans ilişkisini açıklamaya dönük dört senaryodan bahsetmektedir (Çelik ve Turunç, 2009):

1. Stres performansı olumsuz etkileyip düşürebilir,
2. Stres performansı olumlu yükseltebilir,
3. Stresin performans üzerinde etkisi yoktur,
4. Stres ile performans ilişkisi ve grafiği ters "U" şeklindedir.

Söz konusu dört farklı ilişkiden şu sonuçlar çıkarılabilir;

İş yaşamında yaşanan stres yoğunluğu ile bireylerin verimli ve performansı arasında direkt ve doğrudan ilişki hali vardır, bu durumda, örgütsel ve bireysel olarak verimlik artışı sağlamak için, örgütsel stres yoğunluğu kontrol altında tutulmalıdır, zira stres halinde çalışanların duygusal gerilim hali, iş arkadaşları ve yöneticilerle anlaşmazlıklarına, uyumsuzluk sergilemelerine, motivasyon düşüklüğüne, iş performansının düşmesine, işte tatminsizliğe neden olmaktadır, diğer taraftan ise stres, doğrudan veya dolaylı olarak iş maliyetlerinin yükselmesine, çalışma kalitesinin düşmesine de neden olmaktadır (Soysal, 2009).

Selye (1976); stresin her seviyede zararlı olmayıp, belli seviye ve düzeydeki stresin, gelişme, değişme, motivasyon ve büyüme için gerekli olduğu savına karşılık, stres hali belli bir seviyenin üstüne çıkması halinde ise yıkıcı etkiler yaptığı belirtilmiş ve vurgulanmıştır. Örnek olarak, 2002 yılında yapılan bir araştırmada (Golden, Jorgensen) Japonların "karoshi" kelimesi ile tanımladıkları stresin, ölümcül etkileri olduğuna inanılan tansiyon, kalp hastalıkları, akut veya kronik fiziksel rahatsızlıklar ve psikolojik sorunlara neden olduğu ifade edilmiştir (Çelik ve Turunç, 2009).

Literatürde yaptığımız araştırmalarda; kolay ve zor ayrımı yapmadan bütün işlerde stres ile performans arasında negatif bir ilişki olduğunu, stresin kişilerin performansını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir (Çelik ve Turunç, 2009). Bunun tersine olarak bazı araştırmalarda ise stres ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Söz konusu iki görüş arasında farklılığa stres seviyesinin yol açtığı düşünülmektedir.

Orta ve ılımlı seviyede olan stres, çalışanları olay ve durumlar karşısında tetikte tutmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada ılımlı stres altında çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri savunulmuştur. Bireysel ve örgütsel yaşamda aşırı stres hali ise fiziksel, psikolojik, davranışsal sorun ve bozukluklara yol açtığından kişinin istenen verimlilikte çalışmasına ve başarılı olmasına engel teşkil etmektedir. Yani belli oranda stres çalışanı motive edip performans artırmada itici bir güç oluşturmaktadır (Özmutaf, 2006).

Örgütsel ortamda stresten tamamen kurtulmak ve yok etmek mümkün görülmemektedir. Örgütlerin kendine has özgü bir yapı ve kültürü vardır. Streste bu farklı yapı ve kültürere göre değişiklik gösterir. Stresle ilgili hastalıklar her geçen gün artmakta bununla birlikte stres yaşayan bir örgüt çalışanı diğer çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu hal ve durumlar çalışanların başarı, verimlilik,

performans ve iş doyumlarında düşüklüğe, iş devamsızlıklarına ve işten ayrılmalara neden olabilmektedir (Yamuç, 2015).

Öğretmenlerde stresle oluşan başlıca belirtileri fizyolojik (baş ağrısı, ülser ve migren) psikolojik (depresyon, kaygı, uykusuzluk vb) ve davranışsal (sigara, alkol kullanımı, sağlıksız beslenme) düzeyde ele alabiliriz. Stres öğretmenler üzerinde performansta azalma, dikkat toplayamama, hoşgörü ve anlayışta azalma, kişisel ilişkilerde çatışmalar, suçluluk duygusu, duyarsızlık, hastalanma sıklığında artış ile erken emeklilik gibi durumlara yol açmaktadır (Balaban, 2000).

Öğretmenlerin diğer mesleklerde çalışanların yaşadığı ortalama strese göre daha fazla ve yoğun olarak stres yaşadıkları da görülmüştür. Örgütlerde iş gören performansının maksimum noktaya ulaşması için yapılan çalışmalar önemli bir yer teşkil etmektedir. Öğretmenler ve okul idarecilerinde mesleki tükenmişlik sendromu yaygın olarak görülmekte olup, bu durum eğitim sistemimizde de başlıca sorunlara neden olmaktadır.

İş ortamında yaşanan stres günlük iş taleplerinin bir parçası olup, birey kendini bu tür talepler karşısında ortaya koymaya fırsat bulamaz ve desteklenmez ise bu bağlamda yaşayacağı uzun süreli stres hali tükenmişliğe dönüşebilecektir.

Stresin temel yapısını; istek, tepkiler ve sonuçlar yönünden inceleyerek anlamak mümkündür. Stresin çift yönlü bir olgu olduğu, olumsuz bir boyutta düşünülse de, olumlu bir değere sahip olduğu, performansı düşürdüğü veya artırdığı söz konusu olmaktadır. Stres negatif ve pozitif etkisi ile çok yönlü bir süreç olduğundan çalışanlara olumlu ve olumsuz performansı azaltıcı ve artırıcı etkileri nedeni ile stres kavramının motivasyona yaptığı yapıcı ve yıkıcı etkilerini ele almakta fayda vardır (Avcı, 2017).

3.5 Stresle Mücadele Teknikleri

Stres yönetimi ve stresle başa çıkma; yaşam kalitesini artırmaya dönük mevcut durumu veya verilen tepkileri değiştirmeye denir. Stres yönetimi ya da stresle başa çıkmanın temel amaç ve felsefesi, stresin tamamen ortadan kaldırılması olmayıp insanın yaşamı, başarısı ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmak ve zararsız hale getirmektir.

Stresle mücadele yol ve teknikleri

1. Olumlu ve iyimser düşünce,

2. Sağlıklı kalmak için ve sağlığı korumak için uygun plan ve programlar ve spor yapmak
3. Sosyal ve ruhsal destek ve anlayış zaman yönetimi ve geri çekilme becerisi göstermek (Ersarı, 2012).

3.5.1 İyimser Düşünme

Olaylara olumlu yönden bakan olumlu düşünür, olumlu düşünen hayatından keyif, zevk alır ve mutluluk duyar. Bu bakımdan olması gerekenden fazla iyimser düşünmeye kaçmadan olayların olumlu taraflarını görmek bardağın dolu tarafını dikkate almak stres yönetiminde önemlidir (Ersarı, 2012).

Beklenen kehanetin gerçekleşebileceğini düşünerek başarısızlığa değil de başarıya inanıp odaklandığımızda bunu daha kolay şekilde gerçekleştireceğini biliyoruz. Burada şunu açıklamakta fayda var; ya çare sizsiniz ya da çaresizsiniz; sorun odaklı değil de çözüm odaklı olarak olaylara yaklaşmak stresi azaltmakta, hem de problemlerin çözümünü daha da kolaylaştırmaktadır. Ünlü bir siyasetçi de demokrasi de çare tükenmez diyerek çabanın sürdürülmesi sonucu çözüm için değişik yol ve yöntemlerin araştırılıp bulunabileceğini vurgulamaktadır.

Bu kapsamda duygusal iklim oluşturmak, çalışanların katılımları, adam yerine konulması ve fikirlerine önem verilmesi stresi azaltıp değişikliklerin daha kolay anlaşılıp benimsenmesine başarıya ulaşmada kolaylık sağlayacaktır.

3.5.2 Sağlık Programı

Beslenme alışkanlığı stres üzerinde etkilidir. Bazı yiyecek ve içeceklerin stresi azaltıp artırdığı, kişileri strese duyarlı hale getirdiği bazı besinlerin de sinir sistemine bağlı stres tepkilerini uyarıp yorgunluk, sinirsel duyarlılık gibi stres durumlarına yol açtığı bu bakımdan fiziksel egzersiz ve spor kişide stres, gerilim ve baskıyı azaltıcı bir stres tekniğidir (Eroğlu, 2004).

3.5.3 Sosyal ve Ruhsal Destek

Çalışma hayatında sosyal destek stresle mücadelede etkin yollardan biridir. İnsan sosyal bir varlıktır. Sosyal destek bireysel ihtiyaçlar piramidinde de var olan temel psiko-sosyal ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının başkaları ile

kurduğu iletişim sonucu bireyin moral kazanarak tatmin olmasıdır. Sosyal desteğin yüksek olduğu birim ve örgütlerde çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı saygı ve güven bağının daha güçlü oluşmasından dolayı bu temel ihtiyaçların küçük ve yetersiz düzeyde karşılandığı örgüt çalışanlarına göre streslerinin az ve küçük düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Sosyal bakımdan destek sağlayıcı önemli bir unsur da ailelerdir, aile üyeleri ve arkadaşlarla yakın ve samimi ilişkiler ve iletişim içinde olmak, onlarla paylaşmak, dertleşmek, oyunlar oynamak, stresi azaltmada önemli bir etkidir, bilgiler paylaşıldıkça çoğalır, acılar paylaşıldıkça azalır bilinen bir anlayıştır. Sosyal desteğin faydaları; stresli olaylar ve durumların ortaya çıkması olasılığını azaltır, değişik kişilerle olayların değerlendirilmesi sonucunda algılamada değişiklik olması ve şiddetinin azalması, sosyal destek sonucu uyum hali ve düzeyinde olumlu etki olmasıdır (Tutar, 2010: 289).

3.5.4 Zaman Yönetimi

Zaman Yönetimi: olaylara ve etkilere karşı bir tepki durumu olan stres, zamana ve nasıl değerlendirildiğine göre de ortaya çıkmaktadır, aşırı bürokrasi, plansızlık ve programsızlık, kontrolün kaybedilmesi, iş yükünün artması gibi durumlar, bireyi yakından etkilemekte ve strese neden olmaktadır. Bu bağlamda zaman yönetimini bilmek, zamanı etkili kullanmak problemleri çözüm ve stresi azaltmak için etkili olmaktadır.

Çalışanlar, plan ve program yapmalı ve iş disiplini ve zaman yönetimi konusunda becerilerini geliştirmelidirler. Amaç, politika, hedeflerin önceden belirlenip, yapılacak işler listesi ve etkinlikleri hazırlamak, bunları öncelik sırasına göre ayırmak, örgüt de düzensiz ve gelişigüzel çalışmayı önleyip, planlı, programlı, sistemli çalışmaya zemin hazırlar bunların sonucunda ise işlerin zamanında yapılması ve başarılı olunması söz konusu olacak böylece, çalışma yaşamının da stresi azaltılmış olacaktır. Kısaca zaman yönetimini ve tekniklerini bilmek ve uygulamak, çalışma hayatında stresi azaltıcı çok önemli yollardan biridir.

3.5.5 Geri Çekilme ve Kabul Etmeme Davranışı

Bireyler stres faktörleri ile karşı karşıya geldiklerinde, stresle başa çıkabilmek için kabul etmeme ya da geri çekilme yolunu seçmektedirler (Ersarı, 2012). Stresle etkin olarak baş edebilmede, uygun olan stres azaltıcı teknikler ve yöntemleri

kullanmak, kişilerin moral ve motivasyonunu artırdığından, bu durum çalışanların işlerini daha da verimli ve etkin yapmasına katkı sağlayacaktır (Şimşek, 2014: 324).

Stresi azalma ve motivasyonu yükseltmek için bir diğer yol ve yöntemde, stres yapan olaylar ve durumlardan kaçınmaktır, bu durumda stres her zaman ortadan kalkmaz, kısa zaman bir rahatlama olabilir, stresin temelinde olan gerçek ve kök nedenlerle yüzleşmek, ana sorunu ortadan kaldırmaya çalışmak stresin azaltılmasını ve kaybolmasını sağlar (Ersarı, 2012).

3.6 Örgütsel Stresin Sonuçları

Örgütsel stres, eğitim alanında da çalışanların günlük yaşantılarını yakından etkilemektedir, stres faktörleri zaman zaman ya da çoğunlukla çalışanlar ve yöneticiler tarafından kontrol edilemeyecek nitelikte olduğundan, bu durum ortama uyum sorununu beraberinde getirmektedir. Çağın vebası ve hastalığı olarak tanımlanan stres, hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Kişi özel veya iş hayatında yaşadığı kaygı, gerginlik, huzursuzluk, bunalım, sıkıntılardan dolayı kendisinden beklenen kişisel ve örgütsel rolleri yerine getirmede zorlanmakta, ayrıca bu durum, kişide sağlık problemlerinin yanında, örgütün işleyişinde de sorunlara yol açabilmektedir (Uzun, 2011).

Örgütsel stres hali, çalışanları yakından etkileyen konuların başında gelmekte olup, bu durum çalışanlarda devamsızlığının artmasına, kaza, yaralanma ve hastalıklara da yol açmaktadır. Bireyi tehdit eden örgütsel stres durumunda, kişinin dayanma gücünde azalmakta, uyku ve beslenme düzeni de bozulmaktadır.

“Örgütsel stres, örgütler üzerinde, örgüte bağlılığın azalması, işten tatminsizlik, mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş, verimliliğin azalması, kararların etkinliğinin zayıflaması, işgücü devrinin yükselmesi, örgütsel iklimde soğukluk, sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme, personel şikâyet ve taleplerinin artması, hile ve sabotaj, müşteri şikâyetlerinde artış, bölümler arası işbirliğinin zayıflaması, iş kazaları, uyarı ve cezalarda artış, sigorta ödemelerinin miktarında artış, aleyhte açılan davaların sayısında artış, kariyer durgunluğu, işe devamsızlıklarda artış, iş ilişkilerinde gerginlik, örgütsel iletişimin zayıflaması, uzayan yemek ve çay molaları, hesapta olmayan zaman kayıpları, personele ödenen tazminatların artması ve örgütün imajının zayıflaması gibi olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Balcı, 2014).

Ayrıca örgütsel stresin, anksiyete ve depresyona yol açtığı veya bunlarla da ilişkili olduğu belirtilerek, örgütsel stresin bireyin artan sağlık sorunları yaşamasına, diğer yandan verimlilik düşmesine de yol açtığına vurgu yapılmaktadır (Özmutaf, 2006).

Örgütsel stresin; iş performansı ve kalitenin düşmesine, öğrenme kabiliyetinde azalmaya, tükenmişlikte artışa, savaşıma ve geri çekilme davranışına, işte devamsızlık ve iş devrinde artışa, endüstriyel ilişkiler alanında zorluklara, kişisel başarısızlıklara neden olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Turunç, 2015).

Stresin olumsuz sonuçlarını; bireysel, örgütsel ve davranışsal düzeyinde ifade edebiliriz.

Stresin birey üzerindeki davranışsal, duygusal ve biyolojik etkileri şunlardır:

Fizyolojik bakımdan; kalp atışlarında artış, çarpıntı hali, ateş basması, baş ağrısı, baş dönmesi, nefes darlığı, yutkunmada zorluk, mide ve kaslarda gerginlik, hazımsızlık hali, yorgunluk, göğüste ağrı, yüksek tansiyon, şeker hastalığı, egzama sedef türü hastalıklar, kireçlenme, saç ve kıl dökülmeler (Alkan ve Uğur, 2016).

Zihinsel ve Duygusal sorunlar:

Zihinsel ve duygusal açıdan sorunlar; stres halinde kişi daha fazla enerji kaybettiği için, kendisini aciz, güçsüz hissetmekte, her an kötü bir şey olabileceği duygusuna kapılmakta, yersiz endişe yaşamakta, uykusuzluk, sinirlilik ile çabuk heyecanlanan bir kişi haline gelebilmektedir. Ayrıca bu durumda öğrenme güçlükleri yaşayıp, dikkatini verememe, hafıza sorunları gibi sorunlar da yaşamaktadır.

Davranışsal sorunlar:

Davranışsal sorunlar; içe kapanma, uykusuzluk, yemede artış, konuşma güçlükleri, sigara ve alkole düşkünlük, sakarlık hali, gevşeme güçlükleri gibi hal ve durumlardır, stres katsayısının ve direncinin aşılması halinde, kişide huzursuzluk, gerginlik artışı, tedirgin olma, uyku ve yeme düzeninde bozulmalar, dikkat yetersizliği, karar verme zorluğu, ani öfke patlamaları, bedensel ağrılar, baş ağrısı, çarpıntılar gibi rahatsızlıklarda artış, iş verimliliğinde düşme, huzursuzluklar ve alınganlıklar durumları sıklıkla görülebilir. Bu durum tükenmişliğe kadar gidebilir (Soysal, 2009).

3.6.1 Verimsizlik

Stres ekonomik açıdan da olumlu olmayan sonuçlar doğurmaktadır. Stres yükseldikçe iş görende bundan zihinsel ve fiziksel olarak olumsuz yönde

etkilenmekte olup, bu durum hastalıkların artmasına, iş kazaları artışına, iş gücü kayıpları ve sağlık giderlerindeki artışa, başarılı elemanların işten ayrılmasına, çalışanlara ödenen tazminatlarda artışa, böylece bu durumlar örgüt için mali kayıplara neden olmaktadır. İş kazaları ile ilgili ABD’ de yapılan bir araştırmada iş kazalarının %18’i mekanik etkenlerden, %19’ u personelden ve %63’ü bu ikisinin birlikteliğinden meydana geldiği açıklanmıştır. Ülkemizde de iş kazalarının %80 gibi birinci sırada insan faktöründen kaynaklandığı tespit edilmiştir. ABD ve İngiltere’de yapılan bazı araştırmalarda ise hastalıkların %75 oranında yönetilemeyen stresten kaynaklandığı ortaya atılmıştır. Örgütsel stres ile ilgili ekonomik kayıpların ve maliyetlerin İngiltere’de yıllık 150 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir.

3.6.2 İşe Geç Gitme

Bireysel, davranışsal etkilerden biri olup, işe geç gitme işe ve kişiye göre değişiklik gösterebilmektedir. İşe geç gitme davranışı kişinin stresten uzak kalmasından mı yoksa evinin iş yerine uzaklığından mı gibi nedenlerden kaynaklandığına da bakılmalıdır. Geç kalma davranışının artış gösterdiği durumlarda ciddiye alınması gerekli olup, iş yerinden kaynaklanan stresten kaynaklanabileceği düşünülebilir (Sökmen, 2013).

3.6.3 Devamsızlık

İş planlarına uygun olarak, zamanda işe gelmeme halidir. Stres dolu ortamlarda çalışılması durumunda çalışanların iş tatmini ve iş bağlılığı düşebilmektedir. Bu durum da çalışanlar stresten kurtulmak için, örgütten uzakta durmakta ve devamsızlık davranışı göstermektedirler.

Konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda gençlerin yaşlılara ve erkeklerin kadınlara göre işlerine daha fazla bağımlı olduğu belirlenmiş olup, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla devamsızlık yaptığı anlaşılmıştır. Diğer yandan eğitim seviyesi yükseldikçe devamsızlık oranlarında azalış olduğu tespit edilmiştir. Basit, rutin ve ağır işlerde çalıştırılan eğitim düzeyi düşük kişiler işte bıkkınlık ve strese daha kolay girmekte ve iş ortamından uzaklaşma eğilimi göstermektedirler.

3.6.4 İş Gücü Devri

Örgütte belli bir dönem içinde işten ayrılan, uzaklaştırılan iş gören sayısının, aynı dönem içinde çalışan iş gören sayısına bölünmesi sonucunda ortaya çıkan yüzdelerdir.

İş gücü devri konusu yönetim biçimiyle de yakından ilişkilidir. Çalışanın kendini gerçekleştirebilmesine, yeteneklerini kullanmasına, kariyer yapmasına fırsat vermeyen otokratik tip örgütlerde, stresörler çok olacağından dolayı iş gücü devir hızı da yüksek olacaktır. Bu durum maliyetlerde artışa, verimlilik düşmesine neden olup, bundan dolayı örgütte yaşanan stresin, yönetim ve çalışanlar nezdinde önemli etkisi olacaktır (Sökmen, 2005). Örgüt içerisinde yaşanan bu stresin, tüm yönetim ve çalışanlarca etkisi hissedilecektir.

3.6.5 Çatışma

Çatışma; bireysel ve örgütsel anlamda insan veya örgütlerin hedeflerine ulaşmasını engelleyici hal ve durumlardır. Hedefe ulaşamama sonucunda yaşanan gerginlik ve uyumsuzluklar, çatışma halinin uzun sürmesi durumu kişilerde strese ve sağlık sorunları yaşanılmasına neden olabileceğinden, çatışmanın iyi yönetilemediği örgütlerde; stres, düşmanlıklar, kaos, kavga, kuşku ve güvensizlikler ve başarısızlıklar söz konusu olacaktır (Tutar, 2010).

3.7 Örgütsel Yaşamda Stresi Giderme Yöntemleri

3.7.1 Çağdaş Yönetimi Uygulamak

Çalışma ve yönetim yaşamında olumlu bir örgüt iklimi sağlamak ve örgüt kültürü oluşturmak, özellikle insan odaklı toplam kalite eğitimleri uygulamak, insana ve insan ilişkilerine önem ve değer vermek; yönetime katılma, yerinden yönetim, yetki devri, eşgüdüm, güdüleme ve iletişim gibi modern yönetim tekniklerine ağırlık vermek, stresi gideren ve stres önleyen yönetimsel faktörlerdir.

Ayrıca, yönetici olarak baskıcı, cezalandırıcı otokratik bir yönetim tarzı uygulamak yerine, demokratik, katılımcı, teşvik edici, özendirici, güdüleyici ve ödüllendirici, kaliteye önem veren, çağdaş ve insancıl bir yönetim tarzı uygulamak, personel(çalışanlar) üzerinde olumlu etki yapan ve stres azaltan yol ve etmenlerdir.

Bu yüzden örgütte çalışanların mutluluğunu ve memnuniyetini esas alan toplam kalite yönetimini uygulamak, çalışma yaşamında stresi azaltmanın ve hatta stresten kurtulmanın yönetsel yöntemidir. Bununla beraber, örgütte etkin çalışma grupları oluşturmak ve ekip çalışması yapmak da, ekip ruhunu geliştirir, çalışanları sosyalleştirir ve stresi giderir.

3.7.2 Yetki Devri Yapmak

Yönetici olarak stresi yönetmenin bir yolu astların gelişmesi, inisiyatif kullanmaları için yetki devri yapmaktır. Bu durum yöneticiye işleri geliştirmek, düşünmek, plan yapmak, yenilik yapmak ve işleri kontrol bakımından artı zaman kazandırır. Aksi halde yöneticiler başını kaşıyacak zaman belki de bulamazlar. Yöneticilerin önemli bir görevi işi yapmaktan ziyade işleri kontrol ve geliştirmektir.

3.7.3 İş ve İşlemleri Basitleştirmek ve Yeniden Düzenlemek

Örgüt içinde uygulanmakta olan iş, işlem, prosedür, süreç, iş dağılımı, iş akımını, iş bölümünü, yönetsel yöntem ve teknikleri, görev yetki ve sorumlulukları yeniden gözden geçirip, verimli, etkili ve başarılı olunması için, işleri basitleştirmek, geliştirmek adına organize bulunmaktır.

Görev yetki ve sorumlulukları yeniden düzenlemek ve basitleştirmek, çalışma yaşamında sürat, kolaylık hoşnutluk huzur ve verimlilik sağlar ve stresi azaltır. Çünkü iş işlemlerin çokluğu, zorluğu, karmaşıklığı, fazla zaman alması, çalışanları yorması, pahalıya mal olması çalışma yaşamında stres sebebidir. Bu nedenle, yöntemleri, iş ve işlemleri basitleştirilmeli, geliştirmeli, yenilikler yapmalı ve stres önlenmelidir.

3.7.4 Çatışmaları Azaltmak ve Önlemek

Örgütteki yatay ve dikey çatışma durumları, önemli bir stres nedenidir, bunu ortadan kaldırmak ve azaltmak için, örgüt içinde uyum ve ahengi sağlamak, iş ve insan ilişkilerini geliştirip, sosyal ilişkilere önem vermek gerekmektedir, sinerji sağlamak adına çatışma ve stres yönetim teknik ve becerilerini kazanmak, uygulamak gerekmektedir.

3.7.5 Planlama ve Programlama Yapmak

Örgütle ilgili olarak, vizyon, misyon, amaç, plan, program ve hedefleri önceden bilip, yapılacak işleri buna göre planlayıp, önem ve öncelik sırasını ve zaman yönetimini uygulamak, örgütün etkili ve verimli olmasını sağlar, düzensizlik ve gelişmişlikleri ortadan kaldırır, stresi de azaltır. Personel planlaması ve özellikle işgücü ve kariyer planlaması yapmak da, örgütsel stresi önleyici bir etkidir

3.7.6 Stres Önleyici Yönetmelikler Uygulamak

Yönetim kademesinin; çalışanların stresini yönetmek ve azaltmak için, uygulayabilecekleri bazı teknikler ve yöntemler söz konusudur bunlar;

1. Yönetimde ilke olarak astların da görüş ve fikirleri alınmalı ve yönetime katılmaları sağlanmalıdır.
2. Sorumluluk daima paylaşılmalıdır. Bütün sorumluluklar bir kişi de toplanırsa, o kişi sorumluluk altında ezilir ve strese girer. Bu yüzden sorumluluk astlara dağıtılmalı ve paylaşılmalıdır. Zira astlara eşit bir şekilde yetki ve sorumluluk verilmezse astlarda zaten sorumluluğum yok diye etkili ve verimli çalışmak istemezler.
3. Yönetici emir vererek yönetmek yerine, öneri getirerek yönetme yoluna gitmelidir.
4. Yönetici astlarla telefonla görüşmek veya yazışma yapmak yerine, onları makama davet etmek veya onların yerine gitmek suretiyle yüz yüze görüşmek daha da etkili bir yöntemdir. Görüşme daima olumlu havada ve olumlu bir ortamda geçmeli ve olumlu sonuçlanmalıdır. Bu takdirde stres önlenmiş olur.

3.8 Bireysel Yaşamda Stresi Giderme ve Önleme Yöntemleri

Çalışma ve yönetim yaşamında bireysel etmenlerden kaynaklanan stresi azaltmak ve önlemek için, kişinin kendi başına uygulayabileceği bazı teknik ve yöntemler vardır:

1. Diyet ve egzersiz uygulamak: Stresi giderme ve önlemede diyet egzersizleri bireysel ve örgütsel olarak uygulanmaktadır.

2. Gevşemek (Meditasyon): Bireysel olarak en iyi stres azaltma ve atma yöntemi gevşemedir.
3. Stres Planı yapmak: Kişi 3-4 hafta içinde başından geçen olayları kaydedip, bunlardan hangisinin kendisini olumsuz etkilediğini ve strese soktuğunu araştırmalıdır. Birey üzerinde strese etki eden durumların analizini yaparak stres kaynaklarını azaltıcı, diyet, egzersiz, gevşeme (meditasyon) ya da davranış değiştirme planı uygulamalıdır.
4. Davranış Değiştirmek: Aşırı hırs ve çalışma, zamanla yarışma, örgütsel sosyal, ailesel ve özel yaşamdaki sorunlar, sürtüşmeler, çatışmalar insan yaşamında olumsuz sonuçlara yol açabilir ve insanı rahatsız edebilir. Bu durumda stresi gidermek ve önlemek için, davranış değiştirme planı uygulamak en kolay ve en doğru yöntemdir. Nitekim bazı kişiler stres atmak için, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde davranış değiştirme yöntemi olarak; fiziksel hareketler yapma, bir hobi ile uğraşma, içki, sigara çay/kahve ya da soda içme, ilaç alma, hiçbir şey olmamış gibi davranma, başkalarını suçlama, bağırma kızma hakaretler etme, övünme, başkalarıyla sohbet etme ya da yalnız kalma ve uzaklaşma gibi yöntemlerden birini veya birkaçını uygularla, böylelikle kişi bir süreliğine de olsa kendini rahatlatmaktadır.
5. Zamanı iyi yönetmek: Zamanı iyi kullanma ve zaman planlaması yapma, insanı zaman baskısından ve tutsaklığında kurtaran, stresle başa çıkma yöntemlerinde biridir.
6. Psikoterapi uygulamak: Stres aşırı boyutlara ulaştığında ve kişide fizyoloji veya psikolojik bir rahatsızlık söz konusu olduğunda kişinin bir psikoloğa ya da psikiyatri kliniğine başvurması ve psikoterapik tedavi görmesi gerekir. Aksi takdirde stres, vücutta kalıcı ve olumsuz bir rahatsızlığa ve hastalığa yol açabilir.

Bireysel yaşamda görülen bu değişiklikler, bireyler üzerinde strese neden olan etmenlerdir. Kuşkusuz, stres düzeyinin yoğunluğu oranında, bireylerde fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenledir ki, stres yönetimi, çalışma ve yönetim yaşamında başarı ve verimlilik açısından olduğu kadar, özel yaşamda da insan sağlığı, insan huzuru ve mutluluğu açısından da son derece önemlidir. Bu yüzden, gerek çalışma yaşamında, gerekse özel ve sosyal yaşamda stres giderici ve stres önleyici metotlara önem verilmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

4.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların motivasyonları ve performansları arasındaki ilişkinin ne olduğu, ilişkideki örgütsel stresin rolünün ne gibi sonuçlar doğuracağını, bunların sonucunda ise ne gibi yararlar sağlayabileceğini ortaya koymaktır.

Yapılan bu çalışmada motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel stresin rolü araştırılırken, sosyodemografik özelliklerin değişkenler yönünden ne tür etkilerde bulunduğu hususuna yer verilmiştir.

Modern insanın karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan bir tanesi strestir. Stres, özellikle örgütsel yaşamda iş gören performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Çalışanlara motivasyonun sağladığı olumlu etkiler yanında, örgütsel stresin negatif etkilerinin, kamu çalışanlarının bireysel ve örgütsel performans düzeylerinin öncülü olan öğretmenlerin; bireysel performanslarının artırılması için nelere dikkat edilmesi hususudur. Bu iki değişkenin birbirlerine olan etkilerinde ise örgütsel stresin rolünün ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

İnsanın, kendisi için motivasyonun ne kadar önemli olduğunun bilincinde ve farkında olması gerekir. Stres ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir, motivasyonun olmaması hali stresi oluşturmakta, aşırı stres halinde ise motivasyon ortamı oluşmamaktadır. Optimal derecede stresin de kişiyi çok olumlu şekilde motive ettiği bilinmektedir. Günümüzde bütün bireyler stresle karşı karşıyadır. Bununla birlikte, bazı meslekler diğerlerine göre daha fazla strese neden olmaktadır. Baş edilebilir düzeydeki stres motivasyona katkıda bulunurken, aşırı stres ve zorlanma durumunda ortaya çıkan stres ise motivasyonu düşürücü etki yapmaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışan mutlu, işini şevk ile istekle yapacağından dolayı verimliliği ve

performansı yüksek olacaktır (Özgür, 2006: 35). Bu bakımdan, motive olmayan çalışanların iyi bir performans göstermesi beklenemez. Motivasyon aynı zamanda kişisel bir olaydır. Yapılan önceki araştırmalarda, öğretmenlik mesleğinin, en çok stresli mesleklerden biri olduğu belirlenmiştir (Ersarı, 2012).

Bu çalışma ile strese neden olan faktörlerin ve stres yönetim tekniklerinin iş gören motivasyonu üzerine olan etkilerini incelemek ve çalışanlarda daha çok çalışma isteği yaratabilecek unsurları bularak, onların ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılayabilmek ve istekle çalışmalarını sağlayabilmek için; başka bir ifadeyle çalışanların motivasyonlarını artırabilmek için neler yapılması gerektiğini tespit etmek ve bu hususta örgütsel stresin önemini ifade etmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda, iş performansları ile motivasyon arasındaki ilişkinin, örgütsel stres aracılığıyla açıklanmasının öğretmenlere bir bakış açısı ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda Ankara ili Pursaklar ilçesi içerisinde faaliyet gösteren, kamuda hizmet veren eğitim kurumlarında çalışanların (İlkokul Öğretmenleri) motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolünün araştırılması çalışmamızın ana konusu olup aşağıda belirtilen soruların cevapları araştırılmıştır.

1. Katılımcıların sosyodemografik bakımdan dağılımı ne şekildedir?
2. Katılımcıların sosyodemografik bakımdan içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel motivasyonlarında farklılık var mıdır?
3. Katılımcıların sosyodemografik bakımdan iş gören performansı arasında farklılık var mıdır?
4. Katılımcıların sosyodemografik bakımdan iş yükü, kontrol ve sosyal destek örgütsel stres faktörlerinde farklılık var mıdır?

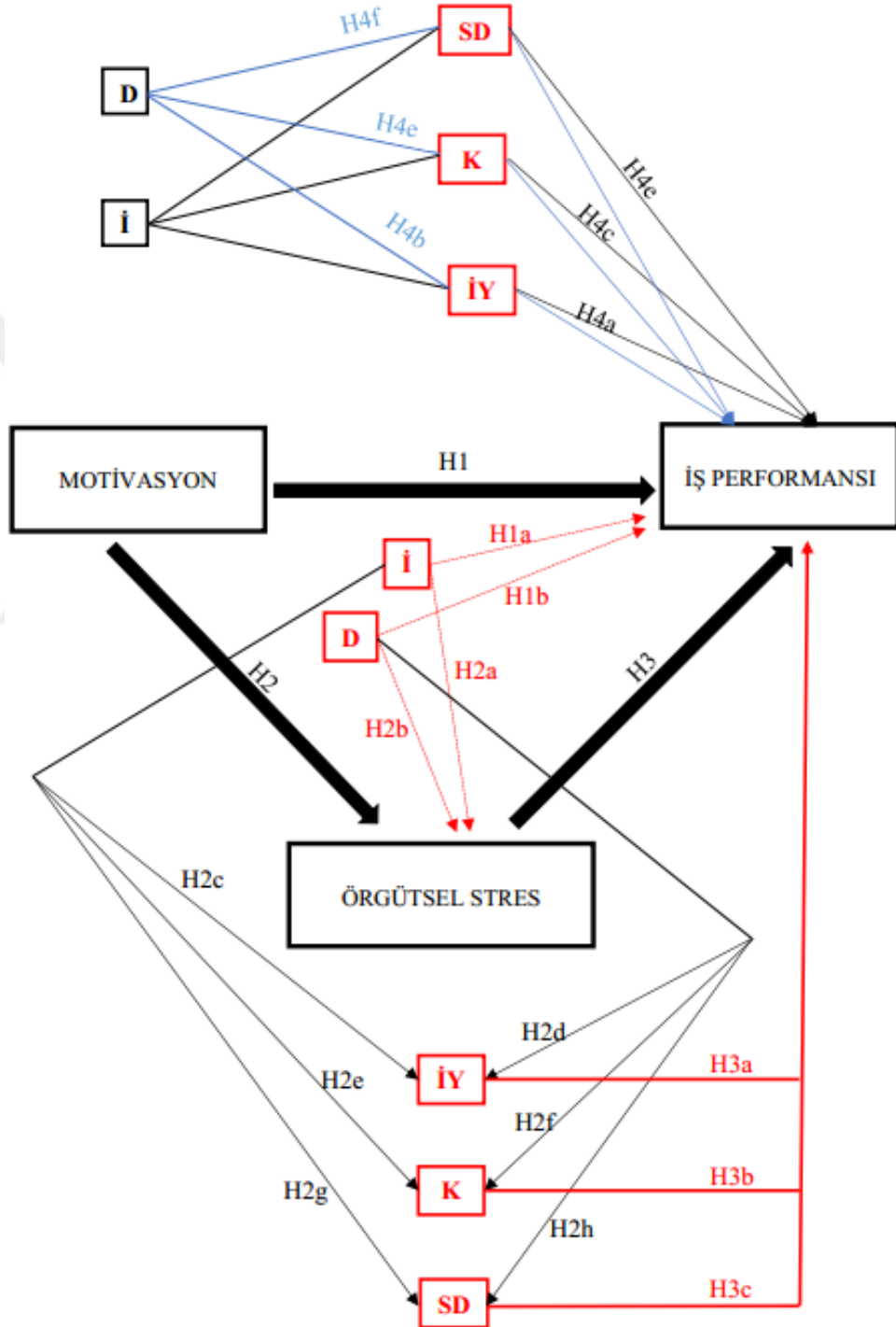
Bu çalışma, durumun saptanmasına yönelik olan aynı zamanda tanımlayıcı bir araştırmadır. Anketimize katılanlar, gönüllülük ilkesine göre tespit edilmiş olup, farklı sosyodemografik özelliklere sahip bireyler olmasına özen gösterilmiştir. Örneklemenin sınırlılıklarına rağmen belirlenen evreni temsil edebilmesi hususu göz önüne alınmıştır.

Ayrıca araştırmada sadece anket yönteminin kullanılması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada motivasyon, iş gören performansı, örgütsel stres ve sosyodemografik olmak üzere dört değişkenin aralarındaki ilişki incelenerek söz konusu değişkenlere iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve aidiyet gibi unsurlar

da eklenebilir. Değişkenler bakımından ele alındığında bağımsız olarak motivasyon, çalışan performansı, örgütsel stres ve sosyodemografik unsurların değişken olarak ele alınması araştırmanın kapsamı bakımından bir sınırlılık olarak da görülebilir.

Ankete cevap veren katılımcıların farklı okullarda görev yapmaları araştırmanın çerçevesini genişletmiştir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli.

Üç Değişkenin Alt Boyutları

Motivasyon

- a. İçsel Motivasyon
- b. Dışsal Motivasyon

Performans

- a. İş gören Performansı

Örgütsel Stres

- a. İş Yüğü (İşle İlgili Stres)
- b. Kontrol (Kendini Yorumlama Biçimi)
- c. Sosyal Destek (Sosyal Stres)

4.2 Veri Toplama Aracı ve Yöntem

Tez çalışmamızda gerekli girdi ve verileri elde edebilmek için anket yönteminden faydalanılmıştır. Uygulanan anket formu dört bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde çalışanların sosyodemografik özelliklerini ölçen kriterler, ikinci bölümde ise katılanların motivasyon algılarını alt boyutları ile beraber ölçen bir ölçek, üçüncü bölümde katılımcıların iş gören performansını ölçen bir ölçek ve dördüncü bölümde ise ankete katılanların örgütle ilgili stres algılarını; iş yükü, kontrol ve sosyal destek altında ölçen sorular yer almaktadır. Uygulanan ankette toplam 51 soru vardır.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların sosyodemografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve bu özellikler ile motivasyonun iş performansına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Sosyodemografik özellikler olarak çalışanın yaşı, cinsiyeti, medeni hali, eğitim durumu, o kurumdaki çalışma yılı ve toplam çalışma süresi ait bilgiler yer almaktadır.

Anket formunun motivasyonunu ölçen ikinci bölümünde Dündar vd. (2007) tarafından; çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. (Öktem, 2013) Motivasyon ölçeği, motivasyonu içsel motivasyon ve dışsal motivasyon kaynaklı olmak üzere iki farklı boyutuyla ölçmektedir. İçsel motivasyonda çalışanların hepsinin birbirinden farklı olduğunu dolayısıyla her bir çalışanın motive edici faktörleri harekete geçirmesi gerektiğini ve işiyle ilgili motivasyonuna, dışsal motivasyon kaynaklı soruların katılımcıların örgütle ilgili motivasyon durumunu belirlemektir. Ölçekte; içsel motivasyon araçlarını ölçmeye

yönelik 9 ifade, dışsal motivasyon araçlarını ölçmeye yönelik 15 ifade yer almaktadır. Dündar vd. (2007)'nin çalışmalarında içsel motivasyon araçlarına ilişkin 0.83, dışsal motivasyon araçlarına ilişkin ise 0.84 güvenilirlik katsayılarına ulaşmışlardır. Bu çalışmada ise içsel motivasyon araçları için 0.82, dışsal motivasyon araçları içinse 0.81 bulunmuştur. Bu ölçeğin de güvenilir olduğu ifade edilmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların performans algısını ölçen kısımdaki ifadeler ise, daha önce Topaloğlu ve Sökmen (2001) tarafından geliştirilen Örgütsel bağlılık ve performansı ilişkisi Ankara' da ki otel işletmeleri sektöründe yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Araştırmada cevaplayıcının bu ifadelere ne derecede katıldığını gösteren 3'lü Likert ölçeği kullanılmıştır. Öte yandan, ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır (Sökmen, 2013). İş performansı ile ilgili sorular (ifadeler) sırasıyla 18, 19, 22, 23, 24, 25, 27 ve 28 dir (Topaloğlu, 2003).

Anket formunun dördüncü ve son bölümünde ise, Theorell ve ark. (21) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Stres Ölçeği kullanılmıştır" (Yıldırım, 2005). Örgütsel stres ölçeği iş yükü, kontrol ve sosyal destek olmak üzere üç boyutuyla incelenmiştir. İş yüküne ait sorular, kontrole ait sorular ve sosyal desteğe ait sorular yer almaktadır.

4.2.1 Yöntem

Ankara'nın hızla gelişmekte olan ilçelerinden biri olması, çalışmamın bu bakımdan örnek bir çalışma olabileceği, bu ilçede görev yapmam, ilçede görev yapan öğretmenleri yakından tanımam ve onlarla sürekli iletişim içinde olmam ayrıca, anket çalışmasının zaman, maliyet ve hedef kitleye ulaşım açısından bana kolaylıklar ve avantaj sağlayacağı düşüncesi bu ilçeyi seçmemde etkili olmuştur. Araştırmanın evreni; Ankara'nın Pursaklar ilçesinde ki devlet okullarında çalışan ilkökul öğretmenleridir. Pursaklar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden aldığımız bilgilere göre, burada görevli toplam 463 ilkökul öğretmeni, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme; Ankara'nın Pursaklar ilçesinde ki devlet okullarında çalışan 162 ilkökul öğretmeni oluşturmaktadır. Tesadüfi olarak seçilen kümeler bir araya getirilerek örneklem oluşturulmuş, örneklem seçiminde ise Küme Örneklemesi tekniği kullanılmıştır. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması; alınan örneklemin belirlenen evreni temsil etmesi gerektiğinden dolayı, bu hesaplama özen gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Örnekleme İlişkin Bilgiler İstatistiki Bilgiler (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50).

Evren Büyük- lüğü	+- 0.03 örnekleme hatası (d)			+-0.05 örnekleme hatası (d)			+-0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Örneklemin büyüklüğü zaman ve maliyet açısından sınırlı tutulduğundan dolayı, evreni oluşturan 463 kişiden, 200 katılımcıya anket dağıtılmış, bunlardan 162 katılımcı (evrenin %35'i) geri dönüş yapmıştır. Bu sayının çalışmamız için (yukarıdaki örneklem tablosunda baktığımızda) yeterli bir sayı olduğu değerlendirilmiştir.

Anketlere katılımın ve geri dönüşümün eksikliğinde, öğretmenlerin yoğun çalışmaları, teneffüslerde bile öğrenci, idare, velilerle ilgilenmeleri ve kendi ihtiyaçları nedenleriyle zaman kısıtlılığı yaşamalarından anketlerin doldurulamadığı ve iade edildiği görülmüştür, ayrıca anketlerin doldurulması da gönüllülük esasına dayanmaktadır.

4.3 Hipotezler

Hipotez 1: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1a: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin motivasyon düzeyi ile örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 2a: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin içsel 5motivasyon düzeyi ile örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır.

Hipotez 2b: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyi ile örgütsel stres arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır.

Hipotez 2c: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile iş yükü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 2d: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile iş yükü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 2e: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile kontrol arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 2f: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile kontrol arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 2g: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyi ile sosyal destek arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 2h: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyonu ile sosyal destek arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin stres düzeyleri ile bireysel performansı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 3a: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin iş yükü düzeyi ile bireysel performans arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 3b: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin kontrol düzeyi ile bireysel performans arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır.

Hipotez 3c: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin sosyal destek düzeyleri ile bireysel performansı arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır.

Hipotez 4: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile bireysel performansları arasındaki ilişkide stresin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4a: Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde iş yükünün aracılık rolü vardır.

Hipotez 4b: Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde iş yükünün aracılık rolü vardır.

Hipotez 4c: Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde kontrolün aracılık rolü vardır.

Hipotez 4d: Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde kontrolün aracılık rolü vardır.

Hipotez 4e: Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde sosyal desteğin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4f: Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde sosyal desteğin aracılık rolü vardır.

Hipotez 5: Çalışanların işyerindeki çalışma süresi ile iş performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 6: Çalışanların medeni durumu ile iş performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 7: Çalışanların toplam çalışma süresi ile iş performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 8: Çalışanların yaşı ile iş performansı arasında ilişki vardır.

4.4 Bulgular ve Değerlendirme

Bu kısımda katılımcıların sosyodemografik özelliklerin dağılımı ile; sosyo demografik özelliklerine göre iş performansı, örgütsel stres ve motivasyon algılarında bir değişim olup olmadığına; iş performansının motivasyon ve örgütsel stres kavramları arasında bir ilişkinin var olup olmadığına dair elde edilen bulgu ve verilerin değerlendirilmesine çalışılmıştır.

4.4.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımları

Tablo 4.2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımları.

	N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde	
Yaş	20-30	28	17,3	17,3	17,3
	31-40	95	58,6	58,6	75,9
	41-50	28	17,3	17,3	93,2
	51-60	11	6,8	6,8	100,0
	Toplam	162	100,0	100,0	
Cinsiyet	Kadın	120	74,1	74,1	74,1
	Erkek	42	25,9	25,9	100,0
	Toplam	162	100,0	100,0	
Medeni Durum	Evli	131	80,9	80,9	80,9
	Bekar	31	19,1	19,1	100,0
	Toplam	162	100,0	100,0	
Eğitim Durumu	Yüksekokul	2	1,2	1,2	1,2
	Üniversite	125	77,2	77,2	78,4
	Yüksek Lisans	34	21,0	21,0	99,4
	Doktora	1	,6	,6	100,0
	Toplam	162	100,0	100,0	

Tabloyu yaş yönünden baktığımızda, katılımcılardan %17,3'ü 20-30 yaş aralığında, %58,6'sı 31-40 yaş aralığında, %17,3'ü 41-50 yaş aralığında ve %6,8'i 51-60 yaş aralığındadır. Buradan da anlaşılacağı üzere 31-40 yaş arasında çalışanlar, katılımcıların büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Ankara gibi şehir merkezi ve ilçelerine gelebilmek için katılımcıların belirli bir görev süresinin ve hizmet puanının olması bu sonuca etki edebilir. Tabloyu cinsiyet bakımından irdelediğimizde ise katılımcıların %74,1'i kadın, %25,9'u erkektir. Bunun sonucu olarak da katılımcıların büyük bir çoğunluğu kadın çalışanlardır, bunda kadınların öğretmenlik mesleğine fazla

ilgi duymaları, tercih ve önceliklerinde yer vermeleri etkili olabilmektedir. Katılımcıların %80,9'u evli, %19,1'i bekârdır. Katılımcıların çoğunluğun evli olmasında hem yaş durumunun, hem de kadın öğretmenlerin evlilikte daha çok tercih edilmesi etkili olabilir. Katılımcıların %1,2'si yüksekokul, %77,2'si üniversite, %21'i yüksek lisans, %0,6'sı doktora eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların önemli bir oranının yüksek lisans eğitimi alması, eğitim camiası içinde olmalarının birbirlerini olumlu yönde etkilemesi yanında yeni ve ileri eğitim için de mesleğin zaman yönünden avantajı etkili olabilir. Katılımcıların şu anda çalıştıkları iş yerinde çalışma sürelerine göre %17,3'i 1 yıldan az, %32,7'si 1-3 yıl, %27,2'si 3-5 yıl, %16'sı 5-10 yıl, %4,3'ü 10-15 yıl, %2,5'i 15 ve üstü yıldır çalıştığını belirtmiştir. 1-3 yıl arasında çalışanların oranının fazla olmasında çalışanların tayin istekleri ile daha merkezi ilçelere gitme düşünceleri etkili olabilir. Katılımcılardan %2,5'i 1 yıldan az, %6,8'i 1-3 yıl, %11,1'i 3-5 yıl, %30,9'u 5-10 yıl, %24,1'i 10-15 yıl, %24,7'i 15 ve üstü yıldır çalıştığını belirtmiştir.

4.4.2 Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.3: Araştırmanın Güvenilirlik İstatistiği.

Değişkenler	Motivasyon	Performans	Örgütsel Stres
Cronbach's Alpha	,708	,738	,717
N	24	4	17

0,00 – 0,40 ise ölçek güvenilir değildir. 0,40 – 0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir. 0,60 – 0,80 ise oldukça güvenilirdir. 0,80 – 1,00 ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir denir.

Katılımcılara uygulanan motivasyon ölçeğinin güvenilirliği 0,708'dir. Bu değer ölçeğin bize oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcılara uygulanan performans ölçeğinin güvenilirliği 0,738'dir. Bu değer ölçeğin bize oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcılara uygulanan örgütsel stres ölçeğinin güvenilirliği 0,717'dir. Bu değer ölçeğin bize oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.5 Hipotezlerin Sonuçları

İlk test ettiğimiz hipotez için katılımcıların motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönlü (0,432) istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. Motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanı da

yükselmektedir. Bu hipotezimizde bireysel performans olan bağımlı değişken ile bağımsız değişken olan motivasyon arasındaki söz konusu her iki istatistiksel analiz sonucunda da ilişkinin olduğu görüldüğünden hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 4.4: Motivasyon Düzeyi (Alt Boyutu) İle Performans Düzeyi Arasındaki Korelasyon İlişkisi.

Motivasyon Düzeyi ile Performans Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Motivasyon	Performans
Motivasyon	Pearson Korelasyon	1	,432
	p		,000
	N	162	162
Performans	Pearson Korelasyon	,432	1
	p	,000	
	N	162	162
İçsel Motivasyon Düzeyi ile Performans Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Performans	İçsel motivasyon
Performans	Pearson Korelasyon	1	,399
	p		,000
	N	162	162
İçsel motivasyon	Pearson Korelasyon	,399	1
	p	,000	
	N	162	162
Dışsal Motivasyon Düzeyi ile Performans Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Performans	Dışsal motivasyon
Performans	Pearson Korelasyon	1	,290
	p		,000
	N	162	162
Dışsal motivasyon	Pearson Korelasyon	,290	1
	p	,000	
	N	162	162

İlk hipotezin alt hipotezlerine baktığımızda ise; katılımcıların içsel motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönlü (0,399) istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. İçsel motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu hipotezde bağımlı değişken olan bireysel performans ile bağımsız değişkenin alt boyutu olan içsel motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez 1a kabul edilmiştir. Katılımcıların dışsal motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönlü (0,290) istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. Dışsal motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu hipotezde bağımlı değişken olan bireysel performans ile bağımsız değişken olan motivasyonun alt boyu dışsal motivasyon arasında her iki istatistiksel analiz sonucunda da ilişki tespit edildiğinden Hipotez 1b kabul edilmiştir.

İkinci hipotezimizde katılımcıların motivasyon düzeyi ile örgütsel stres düzeyi arasında pozitif yönlü (0,364) istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır.

Motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, örgütsel stres düzeyi puanı da yükselmektedir. Her iki analiz neticesinde elde edilen değerler göstermektedir ki bağımsız değişkenin aracı değişken olan örgütsel stres düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple Hipotez 2 kabul edilememiştir.

Tablo 4.5: Motivasyon Düzeyi (Alt Boyutu İle Örgütsel Stres Düzeyi Arasındaki Korelasyon.

Motivasyon Düzeyi ile Örgütsel Stres Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Motivasyon	Örgütsel Stres
Motivasyon	Pearson Korelasyon	1	,364
	p		,000
	N	162	162
Örgütsel Stres	Pearson Korelasyon	,364	1
	p	,000	
	N	162	162
İçsel motivasyon Düzeyi ile Örgütsel Stres Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Örgütsel Stres	İçsel motivasyon
Örgütsel Stres	Pearson Korelasyon	1	,299
	p		,000
	N	162	162
İçsel motivasyon	Pearson Korelasyon	,299	1
	p	,000	
	N	162	162
Dışsal motivasyon Düzeyi ile Örgütsel Stres Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Örgütsel Stres	Dışsal motivasyon
Örgütsel stres	Pearson Korelasyon	1	,271**
	p		,000
	N	162	162
Dışsal motivasyon	Pearson Korelasyon	,271**	1
	p	,000	
	N	162	162

İkinci hipotezin alt hipotezlerine baktığımızda ise; katılımcıların içsel motivasyon düzeyi ile örgütsel stres düzeyi arasında pozitif yönlü (0,299) istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. İçsel motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, örgütsel stres düzeyi puanı da yükselmektedir. Her iki analiz neticesinde de elde edilen değerler göstermektedir ki bağımsız değişken olan motivasyonun alt boyutu içsel motivasyonun aracı değişken olan örgütsel stres arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple Hipotez 2a kabul edilmemiştir.

Katılımcıların dışsal motivasyon düzeyi ile örgütsel stres düzeyi arasında pozitif yönlü (0,271) istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. Dışsal motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, örgütsel stres düzeyi puanı da yükselmektedir. Her iki analiz neticesinde elde edilen değerler göstermektedir ki bağımsız değişkenimiz olan motivasyonun alt boyutu dışsal motivasyonun aracı değişken olan

örgütsel stres arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple Hipotez 2b kabul edilmemiştir.

Tablo 4.6: Motivasyon Düzeyi (Alt Boyut) İle Örgütsel Stres (İş Yükü) Düzeyi Arasındaki Korelasyon İlişkisi.

İçsel motivasyon Düzeyi ile Örgütsel Stres İş Yükü Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		İçsel motivasyon	Ösiy düzeyi
İçsel motivasyon	Pearson Korelasyon	1	,140
	p		,076
	N	162	162
Ösiy düzeyi	Pearson Korelasyon	,140	1
	p	,076	
	N	162	162
Dışsal motivasyon Düzeyi ile Örgütsel Stres İş Yükü Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Ösiy düzeyi	Dışsal motivasyon
Ösiy düzeyi	Pearson Korelasyon	1	-,049
	p		,538
	N	162	162
Dışsal motivasyon	Pearson Korelasyon	-,049	1
	p	,538	
	N	162	162

Katılımcıların içsel motivasyon düzeyi ile ösiy düzeyi arasında pozitif yönlü (0,140) istatistiksel olarak anlamlı olmayan ($p>0,05$) bir ilişki vardır. Katılımcıların dışsal motivasyon düzeyi ile ösiy düzeyi arasında negatif yönlü (-0,49) istatistiksel olarak anlamlı olmayan ($p>0,05$) bir ilişki vardır.

Tablo 4.7: Motivasyon Düzeyi (Alt Boyut) İle Örgütsel Stres (Kontrol Boyutu) Düzeyi Arasındaki Korelasyon İlişkisi.

İçsel motivasyon Düzeyi ile Örgütsel Stres Kontrol Boyutu Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		İçsel motivasyon	Öskb düzeyi
İçsel motivasyon	Pearson Korelasyon	1	,208
	p		,008
	N	162	162
Öskb düzeyi	Pearson Korelasyon	,208	1
	p	,008	
	N	162	162
Dışsal motivasyon Düzeyi ile Örgütsel Stres Kontrol Boyutu Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Öskb düzeyi	Dışsal motivasyon
Öskb düzeyi	Pearson Korelasyon	1	,174
	p		,027
	N	162	162
Dışsal motivasyon	Pearson Korelasyon	,174	1
	p	,027	
	N	162	162

Katılımcıların içsel motivasyon düzeyi ile öskb düzeyi arasında pozitif yönlü (0,208) istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. İçsel motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, öskb düzeyi puanı da yükselmektedir. Her iki analiz neticesinde

elde edilen değerler neticesinde elde edilen değerler göstermektedir ki bağımsız değişkenimiz olan motivasyonun alt boyutu içsel motivasyonun aracı değişen olan örgütsel stresin alt boyutu kontrol düzeyi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Bu sebeple Hipotez 2e ret edilmiştir. Katılımcıların dışsal motivasyon düzeyi ile skb düzeyi arasında pozitif yönlü (0,174) istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Dışsal motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, skb düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki hipotezlerin değişkeni olan dışsal motivasyon ile örgütsel stresin kontrol boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple 2f kabul edilmemiştir.

Tablo 4.8: Motivasyon (Alt Boyut) Düzeyi İle rgtsel Stres (Sosyal Destek) Arasındaki Korelasyon.

İçsel motivasyon Düzeyi ile rgtsel Stres Sosyal Destek Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		İçsel motivasyon	ssd düzeyi
İçsel motivasyon	Pearson Korelasyon	1	,261
	p		,001
	N	162	162
ssd düzeyi	Pearson Korelasyon	,261	1
	p	,001	
	N	162	162
Dışsal motivasyon Düzeyi ile rgtsel Stres Sosyal Destek Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		ssd boyutu	Dışsal motivasyon
ssd boyutu	Pearson Korelasyon	1	,399
	p		,000
	N	162	162
Dışsal motivasyon	Pearson Korelasyon	,399	1
	p	,000	
	N	162	162

Katılımcıların içsel motivasyon düzeyi ile ssd düzeyi arasında pozitif yönlü (0,261) istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. İçsel motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, ssd düzeyi puanı da yükselmektedir. Her iki analiz neticesinde elde edilen değerler göstermektedir ki bağımsız değişkenimiz olan içsel motivasyon ile aracı değişken olan örgütsel stres sosyal destek boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle Hipotez 2g ret edilmiştir. Katılımcıların dışsal motivasyon düzeyi ile ssd düzeyi arasında pozitif yönlü (0,399) istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Dışsal motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, ssd düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki hipotezin değişkenleri olan

dışsal motivasyon düzeyi ile aracı değişken örgütsel stresin sosyal destek düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle Hipotez 2h ret edilmiştir.

Üçüncü hipotezde katılımcıların stres düzeyleri ile performans düzeyi arasında pozitif yönlü (0,519) istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. Stres düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki aracı değişken olan örgütsel stres ile bağımlı değişken olan bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple Hipotez 3 ret edilmiştir.

Tablo 4.9: Örgütsel Stres (Alt Boyut) Düzeyi İle Performansı Arasındaki Korelasyon İlişkisi.

Stres Düzeyi ile Performans Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		örgütsel	performans
Örgütsel	Pearson Korelasyon	1	,519
	p		,000
	N	162	162
Performans	Pearson Korelasyon	,519	1
	p	,000	
	N	162	162
Ösiy Düzeyi ile Performans Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Performans düzeyi	Ösiy düzeyi
Performans düzeyi	Pearson Korelasyon	1	,451
	p		,000
	N	162	162
Ösiy düzeyi	Pearson Korelasyon	,451	1
	p	,000	
	N	162	162
Öskb Düzeyi ile Performans Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Performans düzeyi	Öskb düzeyi
Performans düzeyi	Pearson Korelasyon	1	,294
	p		,000
	N	162	162
Öskb düzeyi	Pearson Korelasyon	,294	1
	p	,000	
	N	162	162
Össd Düzeyi ile Performans Düzeyi Arasındaki Korelasyon			
		Performans düzeyi	Össd düzeyi
Performans düzeyi	Pearson Korelasyon	1	,357
	p		,000
	N	162	162
Össd düzeyi	Pearson Korelasyon	,357	1
	p	,000	
	N	162	162

Üçüncü hipotezin alt hipotezlerine baktığımızda; katılımcıların ösiy düzeyleri ile performans düzeyi arasında pozitif yönlü (0,451) istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. Ösiy düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki aracı değişken olan iş yükü ile

bağımlı değişken olan bireysel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bu sebeple Hipotez 3a kabul edilmemiştir.

Katılımcıların öskb düzeyleri ile performans düzeyi arasında pozitif yönlü (0,294) istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Öskb düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki hipotezin değişkenleri olan aracı değişken olan örgütsel stresin kontrol düzeyi ile bağımlı değişken olan bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple Hipotez 3b kabul edilmemiştir.

Katılımcıların össd düzeyleri ile performans düzeyi arasında pozitif yönlü (0,357) istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Össd düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki hipotezin değişkenleri olan aracı değişken olan örgütsel stresin sosyal destek düzeyi ile bağımlı değişken olan bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple Hipotez 3c kabul edilmemiştir.

Dördüncü hipotezde elde edilen regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0,05$) Modeli oluşturmak için oluşturulan tabloda her 2 değişkenimiz de anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Bu durumda regresyon denklemi; Performans düzeyi = $3,110 + 0,136 \cdot \text{stres} + 0,60 \cdot \text{motivasyon düzeyi}$ Stres değişkenininin 1 birim artırılması performans üzerinde 0,136 değerinde bir artışa sebep olmaktadır. Aynı şekilde motivasyonun 1 birim artırılması performans üzerinde 0,60 değerinde artışa sahip olmaktadır. Stres değişkenininin aracılık etkisi vardır.

Tablo 4.10: Motivasyonun İş Performansına Etkisinde Örgütsel Stresin Regresyon Analizi Sonucu.

ANOVA						
Model		KT	Sd	KO	F	p
1	Regresyon	206,211	2	103,105	40,505	,000
	Artık	404,734	159	2,545		
	Genel Toplam	610,944	161			
Katsayıları						
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standart katsayılar	t	p
		B	Std. Error			
1	(Sabit)	3,110	1,546		2,011	,046
	Motivasyon toplam	,060	,015	,281	4,049	,000
	Stres toplam	,136	,023	,417	6,012	,000

Tablo 4.11: İçsel Motivasyonun İş Performansına Etkisinde İş Yükünün Regresyon Analizi Sonucu.

ANOVA						
Model		KT	Sd	KO	F	p
1	Regresyon	194,934	2	97,467	37,252	,000 ^b
	Artık	416,010	159	2,616		
	Genel Toplam	610,944	161			
Katsayıları						
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standart katsayılar	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	7,110	1,170		6,076	,000
	İçsel toplam	,135	,026	,343	5,190	,000
	Ösiy toplam	,324	,053	,403	6,103	,000

Modeli oluşturmak için oluşturulan tabloda her 2 değişkenimiz de anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu durumda regresyon denklemi; Performans düzeyi = 7,110 + 0,324*ösiy düzeyi + 0,135*içsel motivasyon düzeyi Ösiy düzeyinin 1 birim artırılması performans üzerinde 0,324 değerinde bir artışa sebep olmaktadır. Aynı şekilde içsel motivasyonun 1 birim artırılması performans üzerinde 0,135 değerinde artışa sahip olmaktadır. Ösiy düzeyi değişkeninin aracılık etkisi vardır.

Tablo 4.12: Dışsal Motivasyon Düzeyinin İş Performansına Etkisinde İş Yükünün Regresyon Analizi.

ANOVA ^a						
Model		KT	Sd	KO	F	p
1	Regresyon	183,869	2	91,935	34,227	,000 ^b
	Artık	427,075	159	2,686		
	Genel Toplam	610,944	161			
Katsayıları						
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standart katsayılar	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	7,362	1,203		6,119	,000
	Dışsal toplam	,090	,019	,312	4,703	,000
	Ösiy toplam	,375	,053	,467	7,028	,000

Modeli oluşturmak için oluşturulan tabloda her 2 değişkenimiz de anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu durumda regresyon denklemi; Performans düzeyi = 7,362 + 0,375*ösiy düzeyi + 0,090*dışsal motivasyon düzeyi Ösiy düzeyinin 1 birim artırılması performans üzerinde 0,375 değerinde bir artışa sebep olmaktadır. Aynı şekilde dışsal motivasyonun 1 birim artırılması performans üzerinde 0,090 değerinde artışa sahip olmaktadır. Ösiy düzeyi değişkeninin aracılık etkisi vardır.

Tablo 4.13: İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Kontrolün Regresyon Analizi.

ANOVA						
Model		KT	Sd	KO	F	p
1	Regresyon	125,759	2	62,880	20,606	,000 ^b
	Artık	485,185	159	3,051		
	Genel Toplam	610,944	161			
Katsayıları						
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	8,299	1,398		5,935	,000
	İçsel toplam	,139	,028	,354	4,894	,000
	Öskb toplam	,133	,044	,220	3,043	,003

Elde edilecek regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Modeli oluşturmak için oluşturulan tabloda her 2 değişkenimiz de anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu durumda regresyon denklemi; Performans düzeyi = $8,299 + 0,133 * \text{öskb}$ düzeyi + $0,139 * \text{içsel}$ motivasyon düzeyi Öskb düzeyinin 1 birim artırılması performans üzerinde 0,133 değerinde bir artışa sebep olmaktadır. Aynı şekilde içsel motivasyonun 1 birim artırılması performans üzerinde 0,139 değerinde artışa sahip olmaktadır. Öskb düzeyi değişkeninin aracılık etkisi vardır.

Tablo 4.14: Dışsal Motivasyonun İş Performansına Etkisinde Kontrolün Regresyon Analizi.

ANOVA						
Model		KT	Sd	KO	F	p
1	Regresyon	88,507	2	44,253	13,468	,000
	Artık	522,438	159	3,286		
	Genel Toplam	610,944	161			
Katsayıları						
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	9,825	1,396		7,039	,000
	Öskb toplam	,152	,045	,251	3,369	,001
	Dışsal toplam	,071	,021	,246	3,302	,001

Elde edilecek regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Modeli oluşturmak için oluşturulan tabloda her 2 değişkenimiz de anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu durumda regresyon denklemi; Performans düzeyi = $9,825 + 0,152 * \text{öskb}$ düzeyi + $0,071 * \text{dışsal}$ motivasyon düzeyi Öskb düzeyinin 1 birim artırılması performans üzerinde 0,152 değerinde bir artışa sebep olmaktadır. Aynı şekilde dışsal

motivasyonun 1 birim artırılması performans üzerinde 0,071 değerinde artışa sahip olmaktadır. Öskb düzeyi değişkeninin aracılık etkisi vardır.

Tablo 4.15: İçsel Motivasyonun İş Performansına Etkisinde Sosyal Desteğin Regresyon Analizi.

ANOVA						
Model		KT	Sd	KO	F	p
1	Regresyon	139,508	2	69,754	23,526	,000
	Artık	471,437	159	2,965		
	Genel Toplam	610,944	161			
Katsayıları						
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	7,772	1,362		5,706	,000
	İçsel toplam	,129	,028	,328	4,552	,000
	Össd toplam	,180	,048	,272	3,764	,000

Elde edilecek regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Modeli oluşturmak için oluşturulan tabloda her 2 değişkenimiz de anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu durumda regresyon denklemi; Performans düzeyi = $7,772 + 0,180 \cdot \text{össd düzeyi} + 0,129 \cdot \text{içsel motivasyon düzeyi}$ Össd düzeyinin 1 birim artırılması performans üzerinde 0,180 değerinde bir artışa sebep olmaktadır.

Aynı şekilde içsel motivasyonun 1 birim artırılması performans üzerinde 0,129 değerinde artışa sahip olmaktadır. Össd düzeyi değişkeninin aracılık etkisi vardır.

Elde edilecek regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p < 0,05$) Modeli oluşturmak için oluşturulan tabloda her 2 değişkenimiz de anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu durumda regresyon denklemi;

Performans düzeyi = $10,076 + 0,190 \cdot \text{össd düzeyi} + 0,050 \cdot \text{dışsal motivasyon düzeyi}$ Össd düzeyinin 1 birim artırılması performans üzerinde 0,190 değerinde bir artışa sebep olmaktadır. Aynı şekilde dışsal motivasyonun 1 birim artırılması performans üzerinde 0,050 değerinde artışa sahip olmaktadır. Össd düzeyi değişkeninin aracılık etkisi vardır.

Tablo 4.16: Dışsal Motivasyon Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Sosyal Desteğin Aracılık Rolü.

ANOVA							
Model		KT	Sd	KO	F	p	
1	Regresyon	93,775	2	46,888	14,415	,000	
	Artık	517,169	159	3,253			
	Genel Toplam	610,944	161				
Katsayıları							
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standart katsayılar		t	p
		B	Std. Error	Beta			
1	(Sabit)	10,076	1,294		7,788	,000	
	Össd toplam	,190	,053	,288	3,617	,000	
	Dışsal toplam	,050	,023	,175	2,197	,030	

Beşinci hipoteze baktığımızda; katılımcıların iş performansı işyerinde çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır ($F(5,156)= 0,689$; $p>0,05$). Hipotez 7 Katılımcıların iş performansı işyerinde çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır ($F(5,156)= 0,865$; $p>0,05$). Hipotez 8 Katılımcıların iş performansı yaşlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır ($F(3,158)= 0,237$; $p>0,05$).

Tablo 4.17: Katılımcıların İşyerindeki Çalışma Süresi, Toplam Çalışma Süresi ve Yaşı İle İş Performansı Arasındaki İlişki.

Çalışma süresi ile iş performansı arasında ilişki						
ANOVA						
	KT	Sd	KO	F	p	
Gruplar arası	13,205	5	2,641	,689	,632	
Grup içi	597,739	156	3,832			
Toplam	610,944	161				
Toplam çalışma süresi ile iş performansı arasında ilişki						
ANOVA						
	KT	Sd	KO	F	p	
Gruplar arası	16,476	5	3,295	,865	,506	
Grup içi	594,469	156	3,811			
Toplam	610,944	161				
Yaş ile iş performansı arasında ilişki						
ANOVA						
	KT	Sd	KO	F	p	
Gruplar arası	2,732	3	,911	,237	,871	
Grup içi	608,213	158	3,849			
Toplam	610,944	161				

Hipotez 6: Katılımcıların iş performansı medeni durumlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır ($t(160)= 0,350$; $p>0,05$).

Tablo 4.18: Katılımcıların Medeni Durumu İle İş Performansı Arasındaki İlişki.

T testi					
	Levene Testi		t	Sd	p
	F	Sig.			
Performans düzeyi	,132	,717	,350	160	,727

Hipotez Testi Sonuçları

Tablo 4.19: Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.

Hipotez	Sonuç	P
Hipotez 1: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	0,432
Hipotez 1a: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	0,399
Hipotez 1b: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	0,290
Hipotez 2: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin motivasyon düzeyi ile örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Ret	0,364
Hipotez 2a: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır.	Ret	0,299
Hipotez 2b: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyi ile örgütsel stres arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır.	Ret	0,271
Hipotez 2c: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile iş yükü (ösiy) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	İlişki yoktur.	0,140
Hipotez2d: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile iş yükü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	İlişki yoktur.	-0,49
Hipotez 2e: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile kontrol arasında (öskb) anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Ret	0,208
Hipotez 2h: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyonu ile sosyal destek arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Ret	0,399
Hipotez 3: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin stres düzeyleri ile bireysel performans arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Ret	0,519
Hipotez 3a: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin iş yükü düzeyi ile bireysel performans arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Ret	0,451
Hipotez 3b: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin kontrol düzeyi ile bireysel performans arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır.	Ret	0,294
Hipotez 3c: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin sosyal destek düzeyleri ile bireysel performans arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır.	Ret	0,357
Hipotez 4: Kamu kurumundaki katılımcı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile bireysel performansları arasındaki ilişkide stresin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Aracılık etkisi vardır. (Kabul)	0,46
Hipotez 4a: Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde iş yükünün aracılık rolü vardır.	Aracılık etkisi vardır. (Kabul)	0,135
Hipotez 4b: Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde iş yükünün aracılık rolü vardır.	Aracılık etkisi vardır. (Kabul)	0,375
Hipotez 4c: Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde kontrolün aracılık rolü vardır.	Aracılık etkisi vardır. (Kabul)	0,133
Hipotez 4d: Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde kontrolün aracılık rolü vardır.	Aracılık etkisi vardır. (Kabul)	0,71
Hipotez 4e: Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde sosyal desteğin aracılık rolü vardır.	Aracılık etkisi vardır. (Kabul)	0,180
Hipotez 4f: Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde sosyal desteğin aracılık rolü vardır.	Aracılık etkisi vardır. (Kabul)	0,190
Hipotez 5: Çalışanların işyerindeki çalışma süresi ile iş performansı arasında ilişki vardır.	Farklılaşmamaktadır.	0,632
Hipotez 6: Çalışanların medeni durumu ile iş performansı arasında ilişki vardır.	Farklılaşmamaktadır.	0,727
Hipotez 7: Çalışanların toplam çalışma süresi ile iş performansı arasında ilişki vardır.	Farklılaşmamaktadır.	0,506
Hipotez 8: Çalışanların yaşı ile iş performansı arasında ilişki vardır.	Farklılaşmamaktadır.	0,871

Yukarıdaki tabloda alt hipotezlerle birlikte yirmi beş hipotez vardır. Bu hipotezlerin sonucunu değerlendirdiğimizde iki hipotezin (1 ve 4) alt hipotezi ile birlikte “kabul”, ikinci hipotezin “ret”, ancak bunun iki alt hipotezinin ise değişkenleri arasında “ilişki olmadığı”, dört hipotezde (5,6,7 ve 8) ise değişkenleri arasında “farklılaşma olmadığı” sonucu ortaya çıkmaktadır. Yapılan bu çalışmayı literatür ile kıyasladığımızda, hipotez (1) ifade edilen; motivasyon değişkeni ile bireysel performans düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu savı literatür çalışmaları ile de örtüşmektedir. Bu bağlamda, motivasyon düzeyindeki olumlu ve olumsuz düzeydeki artış, performans düzeyini de doğrudan etkileyebilmektedir.

Yapılan bu çalışmada bireylerin motivasyon düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkide, stresin aracılık etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu duruma neden olan faktörler şunlar olabilir; hızla artan rekabet ortamında öğretmenlerin çağı yakalayabilmesi, sevilen sayılan etkili ve lider bir öğretmen olabilmeleri için stres altına girilmesine ve kendilerini yenilemelerine fırsat kazandırabilecektir. Okul içinde ve dışında iş arkadaşları, öğrenciler, veliler ve okul çevresinde en iyi öğretmen kıyaslanmasının yapılması, öğretmenleri stres altında bırakacak, bu da kişinin kendini geliştirmesine, motivasyonunun ve performansının artmasına fırsat ve zemin sağlayabilecektir. Öğrencilerin okul içi ve okul dışı sınav sonuçları, öğretmenleri stres altına alacaktır. Öğrencilerinin sınavlardaki başarıları yüksek oranda ve sayıda olan öğretmenleri bu durum memnun ederken diğer öğretmenleri de bu durum kamçılacak ve kendilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine imkân sağlayabilecektir.

Öğretmenlerin yaşı, medeni durumu ve çalışma sürelerinin, iş performansı ile doğrudan bir ilişkisi olmayıp, iş performansında meslek aşkı, insan sevgisi, öğrenme ve öğretmeye karşı heyecan duyulması ve mesleğin statüsü de etki edebilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların motivasyon düzeylerinin iş performanslarına etkisinde örgütsel stresin rolünün araştırıldığı bu çalışmada; motivasyon, örgütsel stres ve iş performansı olmak üzere üç değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu çalışma sonucunda motivasyonun, iş performansına etkisinde örgütsel stresin önemli bir rolünün olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmanın bu alanda yapılacak benzer çalışmalara da katkı sağlaması düşünülmektedir.

Söz konusu araştırmamızın bulgu ve sonuçlarını istatistiki bakımdan genel olarak değerlendirdiğimizde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun; otuz bir ve kırk yaş aralığında, cinsiyet bakımından kadın çalışanlar, yine büyük bir oranda lisans eğitim düzeyinde ve evli oldukları, son çalıştıkları iş yerinde toplam çalışma sürelerinin bir ile üç yıl arasında ve toplam hizmet sürelerine göre de büyük çoğunluğunun beş ile on yıl arasında olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcıların iş performansı; işyerinde çalışma sürelerine, medeni durumlarına, toplam çalışma sürelerine ve yaşlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Katılımcılara uygulanan motivasyon, iş performansı ve örgütsel stres ölçeğinin güvenilir ve anlamlı olduğunu yapılan bu araştırma bize göstermiştir.

Katılımcıların motivasyon düzeyleri ile performans düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanının da yükseldiği anlaşılmıştır. Konuyla ilgili olarak; bu artış miktarının nedenlerinin belirlenmesi ve açıklığa kavuşması araştırmamız açısından önem arz etmektedir. Bir başka açıdan ise, çalışanların performansını yükseltmek ve istenilen seviyede tutabilmek için içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine de önem verilmelidir. İçsel motivasyon düzeyi yükseldikçe, performans düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu bağlamda içsel motivasyona etki eden aşağıdaki soruların yanıtı, bireyin performansını artma ya da azalma yönünde doğrudan etkileyecektir.

Çalışanlar yapmış oldukları işte kendilerini başarılı olarak görüyorlar mı? Çalışanlar içinde gerekli olan yetki ve sorumluluğa sahip mi? İşinde inisiyatif kullanabiliyor mu? Yöneticiler ve meslektaşları tarafından önemsenip, takdir ediliyorlar mı? Bu sorulara verilecek olumlu ya da olumsuz yanıtlar, iş performansını da aynı yönde olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir. Dışsal motivasyon düzeyleri ile de bireysel performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Dışsal motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanı da yükselmektedir. Bu bağlamda dışsal motivasyona etki eden aşağıdaki soruların yanıtı, performansın artması ya da azalmasını doğrudan etkileyecektir. Çalışanların izin talepleri anlayışla karşılanıyor ve çözümleniyor mu? Çalışma şart ve ortamları ile araç ve gereçler uygun ve yeterli mi? Yönetici ve meslektaşlarıyla olan ilişkileri olumlu, istenilen ve yeterli seviyede mi? Yöneticiler, velilerle ve meslektaşlarla olan sorunları çözmeye yardımcı ve destek oluyorlar mı? Çalışanlara mesleklerini geliştirmeleri yönünde fırsat ve eğitimler sağlanıyor mu? Sorulara verilecek olumlu ya da olumsuz yanıtlar, iş performansını da aynı yönde olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir. Çalışma yaşamında iş performansının, istenilen düzey ve seviyede olması için, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin istenilen yön ve düzeyde desteklenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan en önemli noktalardan biri de, hipotezlerimizde motivasyon düzeyi ile örgütsel stres düzeyi arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu iddiası kabul edilmemiş (ret edilmiş) olup, katılımcıların motivasyon düzeyi ile örgütsel stres düzeyi arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak da anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Motivasyon düzeyi puanı yükseldikçe, örgütsel stres düzeyi puanı da yükselmektedir. Bunun bir sonucu olarak da; çalışanların motivasyonlarının artması ve yükselmesi için, belirli düzey, ölçü ve seviyede örgütsel stresin olması gerekliliği anlaşılmaktadır. Ayrıca hipotezlerin bir sonucu olarak da; katılımcıların motivasyon düzeyi ile örgütsel stresin iş yükü boyutu arasında bir ilişkinin olmadığı ve birbirlerini etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların örgütsel stres düzeyleri ile performans düzeyleri arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Stres düzeyi puanı yükseldikçe, performans düzeyi puanı da yükselmektedir. Çalışma hayatı stressiz düşünülemez. Çalışanın işinde istenilen performansa ulaşabilmesi için belirli bir

seviye ve düzeyde stresin olması gerektiği bu çalışmada da ortaya çıkmıştır. Ancak, optimal düzeyden daha fazla bir stresin ise çalışanın iş performansına olumsuz etkisinin kişi de hastalık derecesine kadar ilerleyebileceği söz konusudur. Yapılan bu çalışmada, çalışanın kendini çalışma ortamına adapte edebilmesi, performans düzeyinin istenilen seviyede olması ve performansında artış sağlanabilmesi için, örgütsel stresin de artış göstermesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel stres, çalışanların hızlı ve yoğun çalışma içerisinde bulunmalarına, görevlerini tam ve zamanında tamamlayabilmelerine ve iş hedeflerine ulaşmalarına etki etmektedir. Çalışanın işinde inisiyatif sahibi olması, işinde yetkin olması, gelişmesine fırsatlar tanınması performansına olumlu şekilde yansımaktadır. Çalışanların görevlerini tam ve zamanında yapabilmesi, işin amacına ve hedeflerine ulaşması, en iyi çözümler bulabilmesi için, çalışanların örgütsel stresinin makul ve optimum seviyede olmasına ve bunu tetiklemesine ihtiyaç vardır. Hayatın her alanında, özellikle çalışma yaşamında insanoğlu stres ile yoğun bir şekilde karşılaşmakta ve iç içe yaşamaktadır. Stressiz bir hayat düşünülemez. Yaptığımız bu çalışmada literatürden farklı olarak motivasyonun, iş performansına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü ele alınarak bununla ilgili bazı hipotezler ortaya sürülmüştür. Örgütsel stresin, çalışan yönünden etkisini ve örgütsel stresi alt boyutlarıyla ele alırken; çalışanı ayakta tutacak, ona enerji verecek ve çalışma ve başarılı olma yönünde şevk ve istek sağlayacak belli bir ölçüde stresin varlığı gerekmektedir. Örnek olarak sporcuları, sınavlara hazırlanan öğrencileri verebiliriz. Çalışanların, bireysel performanslarının istenilen düzey ve seviyede olabilmesinin yolu, performans düzeyinde beklenen artış oranında örgütsel stresin de gerekliliği istatistiki olarak yapılan saha araştırmasında da görülmüştür. Çalışanların motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisinde örgütsel stresin aracılık yönünün olup olmadığı ve bunun etkisinin ne olabileceği önemli bir sonuç teşkil edecektir. Yaptığımız çalışmaların sonuçlara baktığımızda ise örgütsel stres değişkeninin bir birim artmasının, performans üzerinde 0,136 değerinde bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise çalışma yaşamında istenilen performansın elde edilebilmesi için örgütsel stresin gerekliliğini bir kez daha vurgulamaktadır.

Çalışanların istenilen seviyedeki performansa ulaşabilmesi için onları harekete geçirici örgütsel stresin varlığına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, motivasyondaki bir birimlik artışın, iş performansında 0,60 değerinde bir artışa

neden olduğu anlaşılmaktadır. Buradan çıkaracağımız bir diğer sonuç ise, istenilen iş performansına ulaşabilmek için, çalışanın içsel ve dışsal motivasyonuna etki eden faktörler ile birlikte örgütsel stresin gerekliliğini ve bunların kesinlikle göz ardı edilemeyeceği gerçeğini bize anlatmakta ve hissettirmektedir. Ayrıca örgütsel stres değişkeninin aracılık etkisinin olduğu sonucu da, bizim için oldukça önemli bir veridir. Stresin olumlu etkilerinin çokluğu da düşünülerek, bardağın dolu tarafına bakılarak, stresi kontrol ve yönetme becerisi kazanmak ve bunu geliştirmek bireylere, çalışanlara ve örgütlere faydalar sağlayacaktır.

Çalışanların iş performanslarının, motivasyon düzeyleri ve örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Çalışanların, örgütsel stres düzeyindeki bir birimlik artış sonucu performans düzeyi üzerinde de küçük de olsa bir artış olacaktır. Bu bağlamda, istatistiksel açıdan ortaya çıkan bu artış ve sonuç bizim için büyük bir anlam ifade etmektedir. Çalışma yaşamında istenilen performansa ulaşabilmek için stres ve örgütsel stres düzeyini aktif hale getirmek önemlidir. Çünkü, yapacağımız iş için bu tetikleyici bir güç, sinerji ve unsur olacaktır.

Sonuç kısmında yer alan açıklamaları hipotezlerimiz üzerinden sonuçlandırırız; H1 hipotezinde belirtildiği üzere; çalışanların motivasyonu (içsel ve dışsal) ile iş performansı arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğu yaptığımız saha çalışmasında da ortaya çıkmıştır. H2 Hipotezinde belirtildiği üzere; çalışanların motivasyonu ile örgütsel stres arasında anlamlı yönde, negatif bir ilişkinin olduğu öne sürülmüş olup, yaptığımız saha araştırmasının istatistiği boyutunda ise bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yalnız değişkenlerin alt boyutları olan içsel motivasyon ve iş yükü arasında bir ilişkinin olmadığı birbirlerini etkilemedikleri, dışsal motivasyon ve iş yükü arasında ilişkinin olmadığı ve bu iki değişkenin birbirlerini etkilemediği ortaya çıkmıştır. H3 hipotezine de ise örgütsel stres ve iş performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bir ilişkinin olduğu hipotezi çürütülmüş, yaptığımız saha araştırmasının istatistikî sonucunda bu konuda anlamlı fakat pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. H4 hipotezinde ise Örgütsel stresin (iş yükü, kontrol ve sosyal destek) çalışanların motivasyonu (içsel ve dışsal) ile iş performansı arasında aracılık rolü olduğu kabul edilmiştir.

Literatürde şimdiye kadar stresin motivasyona, motivasyonun iş performansına ve örgütsel stresin iş performansına etkisi ile ilgili birden çok çalışma

yapılmıştır (Örücü, 2011; Taşpınar 2006; Çelik 2009; Ersarı, 2012; Özgür, 2006; Sökmen, 2013). Ancak motivasyon, örgütsel stres ve iş performansı olmak üzere bu üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini araştıran çalışmalar çok az sayıdadır. Araştırmalarda yöneticiler, hemşireler, gardiyanlar, askerler, polisler ve özellikle öğretmenlerin stres düzeyi yüksek olan meslek gruplarından olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra stres düzeyi düşük olan meslekler olmakla birlikte, çalışma hayatında stres düzeyi sıfır olan mesleklerin söz konusu olamayacağı da bir gerçektir. Çünkü bu durum çalışma hayatının yapısına ve dinamiklerine aykırıdır. Çalışma hayatı canlı bir organizma ve yapıdır. Konuya öğretmenlik mesleği ve eğitim camiası açısından baktığımızda; öğretmenlik, insan ilişkileri ve iletişime dayalı bir meslektir. Öğretme sanatında iletişimin rolü düşünüldüğünde iletişim, bu mesleğin en temel araçlarından biridir. Başarılı bir öğretmen olmanın yolu, öğrencilerle sağlıklı, interaktif ve etkili bir ilişki ve iletişim kurmaktan geçer. Okul içinde ilişkilerin düzgün ve kaliteli sürdürülmesi için öğretmenlere büyük roller düşmektedir. Öğretmen kendisinden beklenen rolleri doğru bir şekilde yerine getirdiğinde bunun mutluluğunu yaşayacak ve motivasyonu yükseleceğinden dolayı bu durum da performansı olumlu yönde etkileyebilecektir. Okul ortamında öğretmenlerin motivasyonunu arttıran; okul paydaşlarıyla olan sağlıklı ilişkiler, okulun fiziki şartları, okulun statüsü, okul çevresinin kalitesi gibi birçok faktör olabilir. Bu faktörler sayesinde öğretmenler daha verimli ve kaliteli zamanlar geçirebilirler. Bu bağlamda dışsal motivasyon unsurları performansı pozitif ya da negatif yönde etkileyebilir. Örnek verecek olursak, çok mutlu olarak okula gelmekte olan bir öğretmenin, veli ile olumsuz bir konuşma ve şikâyet sonrasında motivasyonu düşebilecek ve iş performansı da olumsuz şekilde etkilenebilecektir.

Bilgi çağında iletişim araçları ve sosyal medya yoğun bir şekilde kullanıldığından öğretmen ve okulla ilgili olumlu ya da olumsuz durumlar, öğrenciler ve veliler olmak üzere okul paydaşları tarafından kısa zamanda paylaşılmakta, Cimer'e şikâyetler olabilmektedir. Bu durumlar okul yönetimi ve öğretmenlerde strese neden olmakta, ancak stres olumlu ve yapıcı şekilde yönetildiğinde gelişmelere fırsat ve kapı aralamaktadır. Her şikâyet aslında bir armağandır. Sorunların tespit ve çözümünde kişi ve kurumlar kendilerini olumlu şekilde motive ettiklerinde stres ve motivasyonlarının iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan bu araştırma sonucunun, bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda değerlendirilmesini, kamu ve özel okullarda bu modelin uygulanmasına fırsat verilmesini, uygulamada ortaya çıkacak sonuçların, mevcut çalışma sonuçları ile karşılaştırılması da önerilmektedir.

Yapılan bu araştırma sonucunda ulaşılan neticelerden yola çıkarak öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel stres için bazı öneriler ileri sürülebilir. Bu önerileri sıralarsak;

1. Eğitim sisteminde rehberliğe dayalı denetimlere süreklilik kazandırılmalı, öz denetimler özendirilmeli, Millî Eğitim Bakanlığı'nın mevzuatında gerekli güncellemeler hızla yapılmalı ve bu güncellemelerle tüm eğitim camiası bilinçlendirilmeli ve bunlar uygulamaya hızla yansıtılmalı, uygulamayla ilgili olarak geri bildirimler sonucu, mevzuat revize edilmeli ve aksayan hususlar giderilmelidir. Bu önlemlerin alınması çalışanların iş yükünü azaltacak ve iş performanslarının artmasını sağlayacaktır.
2. Öğrencilerden kaynaklanan disiplin, şiddet, saldırganlık, madde bağımlılığı gibi olaylara karşı öğrenciler ve öğretmenler bu tür olaylara karşı bilinçlendirilmeli, önceden gerekli tedbir ve önlemler alınmalı, psikolog, sosyolog ve yetkili kurumlarla iş birliği yapılmalı ve geliştirilmelidir. Kontrol yetkilerinin daralması çalışanlarda örgütsel stresi tetiklemekte ve iş performanslarına negatif etki etmektedir.
3. Veliler ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin olumlu, sağlıklı ve etkili olması için, öğretmenler ile velilerin bilinçlendirilmesine önem verilmeli, yaşanan olumsuzluklara karşı gerekli önlemler hızla alınmalı, problemlere karşı hep çözüm odaklı yaklaşılmalıdır. Velilerin okul ve ortamdan kaynaklı şikâyet ve sorunlarına karşı duyarlı olunması, empatik yaklaşım gösterilmesi ve sorunlarının çözümü halinde, Cimer gibi kuruluşlara şikâyetlerinin asgariye ineceği göz önüne alınmalıdır. Aslında her sorun ve şikâyet bir ilerleme fırsatı, bir armağan, bir hediye olarak görülmelidir. Çalışanlara iş yaşamında sosyal destek sağlanması motivasyonlarının artmasına bu durum ise iş performanslarında olumlu etkilerini gösterecektir.
4. Okulda sevgi, saygı ve ekip çalışmasına uygun sıcak bir ortamın oluşmasına gayret gösterilmeli, ülkemiz ve dünyadaki iyi uygulama örnekleri göz önüne alınarak bunlardan faydalanılmalıdır, başarının temelinde planlı bir çalışma

ve disiplinin olduğu bilinci ile, yanlış disiplin uygulamalarından kaçınılmalıdır, okul; öğretmenler, öğrenciler ve velilerin heyecan duyduğu ve moral ve motivasyon kazandıkları eğitim yuvası olmalıdır. Okul idarecileri, personeli, öğretmenleri, temizlik ve güvenlik görevlileri okulu temsil ettiğinden, güvenlik ve temizlik görevlilerinin de temsil konusunda bilinçlendirilmelerine ayrıca önem verilmelidir.

5. Çalışma ortamının stresli olmasından kaynaklanan olaylara karşı gerekli duyarlılık gösterilmeli ve önlemler alınmalıdır. Okulun temiz ve hijyenik, yerleşimin düzgün ve iç açıcı, renk uyumunun olduğu, araç ve gereçlerin yeterli, bürokrasinin azaltıldığı bir mekân olmasına özen gösterilmeli, paydaşların önerilerine kulak verilmelidir.
6. Öğretmenlerde stresi azaltmak için, stres yönetimine önem verilmeli, okulda sosyal ve kültürel faaliyetler artırılmalıdır.
7. Okulda dayanışma, aidiyet duygusu ve birliği artırmak için, etkinlikler ve spor karşılaşmalarına önem verilmelidir.
8. En önemli bir husus olarak da, öğrenme ve okuma alışkanlığı ve girişimcilik ruhu öğrencilere kazandırılmalıdır. Okul ve çevrenin iş birliği yapması, okulun çevrenin kalkınma ve gelişmesine katkı yapması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ağaç, S. (2009). *Hazır Giyim İşletmelerinde Çalışan İş görenleri Etkileyen Stres Faktörleri*. V. Endüstri Mühendisliği Bahar Konferansları, İzmir.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayını.
- Akbaba, A. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi Anatolia. *Turizm Araştırmaları Dergisi*.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 13.
- Akgemci, T. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Aliyeva, A. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alkan, H., Uğur, T. (2016). Örgütsel Stres ve Yönetimi: Orman İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Türkiye Ormancılık Dergisi*, 17 (2), 107-117.
- Altaş, S. S., Örgütsel Etik, Örgütsel Güven Ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, Cilt. 1, Sayı. 2.
- Arık, A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1/2, 19-34.
- Asıkoğlu. M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.

- Aşkın, K. *Çalışma Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, U. (2017). Örgütsel Destek Algısı İş Stresi İşin Anlamlılığı ve Proaktif Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel Çalışanlarında Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Özel Sayı 1.
- Aydın, A., Üçüncü, K., Taşdemir, T. (2011). Akademik Performansı Etkileyen Stres Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt.8, Sayı.2.
- Aytaç, S. (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları Yönetimi*, Bursa: Casgem Yayınevi.
- Balaban, Ş. (2000). *Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları Ve Başa Çıkma Teknikleri*. V. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu.
- Balcı, A. (2014). *Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, E. (1988). *Yönetime Giriş*. Ankara Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Başol, G., A, M. (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt.15, Sayı.58.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Benligiray, S. (2007). "Performans Değerlemesi", *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1747.
- Bilge, H., Aydilek, B. (2015). Polislerin Demografik Değişkenler Açısından Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 13, Sayı. 2.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İdari Bilimler Dergisi*.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman. 1993: 35-36 Argon ve Eren. 2004: 226; Uyargil, 2009: 212-213; Barutçugil, 2004: 428-429: *Sayıştay Dergisi*. Sayı:88/ Ocak - Mart 2013
- Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y. (2015). Mesleki Özendiricilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt.13, Sayı.2.
- Çelik, M., Turunç, Ö. (2009). Aile- İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Amprik Bir Çalışma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 200, 62.
- Duygusal, E., Gürel, B. (2016). Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Amprik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 48.
- Eccleston Collette P. (2005). "The Impact of Appraisals of Fairness on Motivation Among Members of Stigmatized Groups," University of California, 7.
- Efil, D. (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Alfa Basım.
- Eren, S. S., Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İkliminin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Eroğlu, E. (2004). *Okulda Performans Yönetim Modeli (Taslak)*. Meb. Eğt. Ar. Glş. D. Başkanlığı, Ankara.
- Erol, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Erol, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Ersarı, G., Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.16, Sayı.1.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, Cilt. 11, Sayı. 2, 20.
- Fidan, Y., Dinçer, Ö. (2000). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basım.
- Genç, T. (1990). Kamu Yönetiminde Çalışanların Morali. *Türk İdare Dergisi*, 388.
- Gökçe, O., Atabey, N. Ata. (2001). *Davranış Bilimleri Ders Notları*. Konya.
- Gülise, G., Şahin, A., Bulduklı, Y. (2010). Herzberg'in Çift Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt. 10, Sayı. 20. 233-246.
- Gürel, E., Bozkurt, Ö. (2016). Duyguların Yönetilmesinin, İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 8, Sayı. 14.
- İncir, G. (1985). "Güdüleme Kuramlarına Toplu Bakış". *Verimlilik Dergisi*, Sayı. 1, MPM Yayınları, 103, 210.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: MPM Yayınları.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kıdak, L. B. (2011). Örgüt İçi Stres Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyetine etkisi: Eğitim Dış Hastanesinde Çalışan Dış Hekimleri Üzerine Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt.48, Sayı. 555.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kolasa, B. J. (1982). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi.

- Koparan, E. (2005). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2.
- Onaran, Oğuz. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Öktem, Ş. (2013) Örgütsel Güven İle Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatminine İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Örücü, E. (2011). Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgür, E. (2006). Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım. *E. U Su Ürünleri Dergisi*.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- Pekdemir, I. (1994)., "JIT (Just in Time) ve Kalite Çemberleri". *Đ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol. 23, No. 2, 55–70.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Çimento ve İşveren Dergisi*, 23 (3). 17-37.
- Sökmen, A. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.15, Sayı.1.

- Şimşek, M., Öge, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş. (1994). *Yönetim ve Organizasyon Ders Notları*. Konya: Atlas Kitabevi.
- Taşdemir, Fatih. (2017, 24 Eylül). Performans Değerleme Yöntemleri. Erişim tarihi 21 Mayıs 2019, <https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/performans-degerlendirme-yontemleri>
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tokat, B., Şerbetçi, D. (2000). *İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul: Avcı Ofset.
- Topaloğlu, M., Sökmen, A. (2003). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*. Sayı.2.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*.
- Turunç, Ö. (2015). İş Stresi – Kaytarma İlişkisinde Liderin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- Tutar, H. (2010). Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Ostim İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt. 65, Sayı. 2.
- Uyargil, C. (2009), “*Performans Değerlendirme*”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Beta Yayınları.
- Uzun, Ö. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1).
- Ünsar, S., İnan, A., Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 12, Sayı. 1.

- Yamuç, V. A. (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın Ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt.13, Sayı.25.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yerlikaya, K. (2014). Özel Öğretim Yöntemleri Motivasyon. Erişim tarihi 17 Nisan 2018, <http://slideplayer.biz.tr/slide/2971645/>
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 3.
- Yıldırım, Ö. (2005) Maslow'un İhtiyaçlar (Gereksinimler) Hiyerarşisi. Erişim tarihi 6 Temmuz 2019, <http://www.felsefe.gen.tr/psikoloji/maslow-ihtiyaclar-gereksinimler-hiyerarşisi-nedir.asp>.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-A Ankette Motivasyonu (İçsel ve Dışsal), Örgütsel Stres (İş yükü, Kontrol, Sosyal Destek) ve Performansı Ölçmek İçin Yer Alan İfadeler

○ İÇSEL MOTİVASYON ARAÇLARI

1. Yaptığım işte başarılıyım.
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünmüyorum.
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğumu düşünmüyorum.
6. Yaptığım işin saygın olduğunu düşünmüyorum
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmüyorum
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilirim
9. Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler

○ DIŞSAL MOTİVASYON ARAÇLARI

1. İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi
2. Çalışma ortamında fiziksel şartların uygunluğu
3. Yemek, çay- kahve gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanması
4. İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması
5. Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması
6. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması
7. Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam
8. Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması
9. İşimde terfi imkanımın olması
10. Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması
11. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi
12. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem
13. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması
14. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam
15. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı

○ **ÖRGÜTSEL STRES**

○ **İŞ YÜKÜ BOYUTU**

1. Çok hızlı mı çalışmak zorundasın?
2. Çok yoğun mu çalışmak zorundasın?
3. Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir mi?
4. Her şeyi yapmak için yeterli zamanın var mı?
5. Yaptığın işte sık sık istemediğin taleplerle karşılaşılıyor musun?

○ **KONTROL BOYUTU**

1. İşin yeni şeyler öğrenmene imkan sağlıyor mu?
2. İşin üst düzeyde beceri ve uzmanlık istiyor mu?
3. Yaptığın iş ilk olarak senin harekete geçmeni gerektiriyor mu?
4. Tekrar ve tekrar aynı şeyleri yapmak zorunda kalıyor musun?
5. İşinde nasıl çalışacağının kararını kendin verebiliyor musun?
6. İşinde ne yapacağının kararını kendin verebiliyor musun?

○ **SOSYAL DESTEK BOYUTU**

1. İş ortamım sakin ve hoştur.
2. İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim
3. İş arkadaşlarım beni destekler
4. Eğer kötü günümdeysen iş arkadaşlarım beni anlar.
5. Üstlerim ile iyi geçinirim.
6. İş arkadaşlarım ile çalışmaktan zevk alırım.

○ **PERFORMANS**

- 1-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım
- 2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum
- 3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim
- 4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim

EK-B Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Elinizde bulunan bu form, THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi H. Bahar AŞÇI danışmanlığında tarafımda yürütülmekte olan yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Tezimde, kamu kurumunda çalışan öğretmenlerin; motivasyon düzeylerinin, iş performansına etkisinde örgütsel stres ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu form aracılığı ile sizlerden alınan veriler, şahıs bazında değil toplu olarak ve isim verilmeden değerlendirilecektir. Sonuç olarak aşağıdaki formu cevaplarken isim yazmanız gerekmemektedir. Bu nedenle, soruları gerçek duruma uygun ve içtenlikle cevaplayınız.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Özgül BOZÖYÜK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

S.B.E İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

e-posta: ozgulbozoyuk@hotmail.com

A. SİZE AİT GENEL BİLGİLER

1. Yaşınıza uygun seçeneği işaretleyiniz.	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 61 +	
2. Cinsiyetinize uygun seçeneği işaretleyiniz.	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek				
3. Medeni durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar				
4. Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği işaretleyiniz.	<input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora		
5. Bu iş yerindeki toplam çalışma sürenizi yıl olarak yazınız.	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1 ila 3	<input type="checkbox"/> 3 ila 5	<input type="checkbox"/> 5 ila 10	<input type="checkbox"/> 10 ila 15	<input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
6. Şu ana kadar yaşadığınız süredeki toplam çalışma süreniz yıl olarak yazınız.	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1 ila 3	<input type="checkbox"/> 3 ila 5	<input type="checkbox"/> 5 ila 10	<input type="checkbox"/> 10 ila 15	<input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
B. Aşağıdaki sorulara ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B1 Yaptığım işte başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2 Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3 Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4 Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5 İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğumu düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6 Yaptığım işin saygın olduğunu düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B7 Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8 Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B9 Yöneticilerim çalışmalarımımdan dolayı her zaman beni takdir ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aşağıdaki soruları <u>çalıştığınız kurumu</u> düşünerek; sorulara <u>ne ölçüde katıldığınızı</u> belirtiniz.					
B10 İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B11 Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B12 Yemek, çay - kahve gibi imkanlarım ücretsiz olarak sağlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B13 İşyerimdeki araç ve gereçlerim yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B14 Çalışanlarla ilişkilerim iyi yöndedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B15 Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim verilmesi sağlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B16 Çalışmakta olduğum kurumun ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağını düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B17 Yöneticim ile ilişkilerim iyi seviyededir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B18 İşimde terfi imkanı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B19 Yöneticim iş arkadaşlarımla veya velilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B20 Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B21 Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B22 Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B23 Bu işyerinden emekli olabileceğimi düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B24 Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı taminkardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

C	Aşağıdaki soruları en son çalıştığınız işe göre yada hiç çalışmadıysanız şu anki yerinize göre cevaplayınız. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
C1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	2	3	4	5

D.	Aşağıdaki sorulara işyerinizde yaptığınız işte aldığınız sonuçlara ulaşmak için kullanılan süreçlere göre ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.	1	2	3	4	5
D1	Çok hızlı mı çalışmak zorundasın?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2	Çok yoğun mu çalışmak zorundasın?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3	Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4	Her şeyi yapmak için yeterli zamanın var mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D5	Yaptığın işte sık sık istemediğin taleplerle karşılaşıyor musun?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D6	İşin yeni şeyler öğrenmene imkan sağlıyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D7	İşin üst düzeyde beceri ve uzmanlık istiyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D8	Yaptığın iş ilk olarak senin harekete geçmeni gerektiriyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D9	Tekrar ve tekrar aynı şeyleri yapmak zorunda kalıyor musun?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D10	İşinde nasıl çalışacağının kararını kendin verebiliyor musun?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D11	İşinde ne yapacağının kararını kendin verebiliyor musun?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D12	İş ortamım sakın ve hoştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D13	İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D14	İş arkadaşlarım beni destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D15	Eğer kötü günümdeysen iş arkadaşlarım beni anlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D16	Üstlerim ile iyi geçinirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D17	İş arkadaşlarım ile çalışmaktan zevk alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-C Anket İzni

Anket İzni



T.C.
PURSAKLAR KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 84616845-200-E.12129524
Konu : Özgül BOZÖYÜK'ün
Anket Çalışması

25/06/2019

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlgi :24/06/2019 tarihli ve bila sayılı dilekçesi.

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Master öğrencisi Özgül BOZÖYÜK Yüksek Lisans Tez konum; Kamu Sektörü çalışanlarına yönelik, “Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin İş Performanslarına Etkisinde, Örgütsel Stresin Rolünün” Söz konusu araştırmasını İlçemize bağlı Hakan Akbıyık İlkokulu, Azmi Ertuğrul İlkokulu, Ayyıldız İlkokulu, Satı Öztürk İlkokulu ve Saray İlkokulu öğretmenleri üzerinde bir anket çalışması yapmak istediğini ilgi dilekçesi ile belirtmektedir.

Belirtilen anket çalışmasını adı geçen ilgili okullarda görev yapan öğretmenler ile yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mustafa KILIÇGİL
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR
25/06/2019

İhsan KARA
Kaymakam

E K İ :
1- Dilekçe
2-Anket Formu

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Özgül BOZÖYÜK
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi : 07.02.1989
Medeni Hali : Bekâr
Adres : Sancaktepe Mahallesi 1610 Sokak 34-12 Keçiören/ANKARA
E-Posta Adresi : ozgulbozoyuk@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 0 507 239 81 18

EĞİTİM

Lise : Bahçelievler Deneme Lisesi
Önlisans : Atatürk Üniversitesi, Çocuk Gelişimi
Lisans : Çankırı Karatekin Üniversitesi
Pedagojik Formasyon : Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi

MESLEKİ DENEYİM

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı, Devlet Okullarında Vekil Öğretmenlik Deneyimi.
2014-2015 Hakan Akbıyık İlkokulu
2015-2016 Turgut Özal Ortaokulu
Ankara Büyükşehir Belediyesi-Özel Projeler Ve Dönüşüm Dairesi Başkanlığı
2016- Kamulaştırma Uzlaşma Ve Sözleşmeler Takip Şefliği
2017-2018 Yakupoğlu İlkokulu
2018-2019 Yıldırım Beyazıt İlkokulu

YABANCI DİL

İngilizce