

## İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü<sup>(\*)</sup>

Göknur ERSARI (\*\*)

Atılhan NAKTİYOK (\*\*\*)

**Özet:** Çalışanın verimliliği ve yapılan işin kalitesi üzerinde önemli etkileri olan stres hem olumlu hem de olumsuz durumlarda ortaya çıkan bir duyguyu ve olaylara karşı gösterilen bir tepkiyi ortaya koyar. Stres, iş görenin motivasyonu üzerinde de önemli etkileri olan bir faktördür. Yaşanan stresin oranına göre motivasyon olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilir. Optimum seviyedeki stres motivasyona katkıda bulunurken, aşırı zorlanma biçimindeki stres düzeyi ise motivasyonu düşürür. Motivasyonun iş görenin verimliliği ve etkinliği üzerindeki rolü dikkate alındığında, stresle mücadele teknikleri kullanılarak, stresin yönetilmesi ve bu yolla bireyin motivasyonunun artırılması gereği ortaya çıkar.

Bu çalışmanın temel amacı stresle mücadele tekniklerinin çalışanın içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için Erzurum'da faaliyette bulunan 10 bankada anket tekniğine dayalı olarak bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar çalışanın stresle mücadele tekniklerini kullanma oranının içsel ve dışsal motivasyonunu etkilediğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, stres, stres yönetimi

### Role of Stress Fighting Tecniques in Internal and External Motivation of Employees

**Abstract:** The stres which has significant effects on prolificacy of employees and quality of the work reveals an emotion occuring in both positive and negative situations and a kind of reaction occuring against some events. Stres is a factor that has significant effects on motivation level of employees. Motivation can change positively and negatively in the way according to rate of being exposed to stres. While the optimum level stres increases motivation, extreme stres decreases it. When the role of motivation on efficiency and prolificacy of employees is considered the need for stres management and increasing individual motivation emerge by using tecniques for struggling with stres.

The main aim of this research is to prove the effects on intrinsic and extrinsic motivation with tecniques for struggling with stres. In order to reach this aim a research has been performed on employees working in 10 banks in Erzurum. The data required for the search were obtained through questionnaire. These results indicate that tecniques used for struggling with stres of employees affect motivation.

**Keywords:** motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, stres, stressmanagement

\*) Bu çalışma Göknur ERSARI'nın "İşgören Motivasyonunda Algılanan Stres Düzeyinin ve Stres Yönetim Tekniklerinin Rolü -Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama" isimli Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

\*\*) Arş. Gör. Nevşehir Üniversitesi İİBF İşletme, (e-posta: goknur\_3686@hotmail.com)

\*\*\*) Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme (e-posta: anakti@atauni.edu.tr)

## Giriş

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve sosyal yapıdaki olumsuzluklarla birlikte çalışanların iş ve sosyal yaşamlarında önemli değişimler meydana gelmiştir. Bir anlamda çalışanlar, bu değişimlere uyum sağlamada zorlanarak eskisinden daha fazla oranda strese maruz kalmaya başlamışlardır. Çünkü günümüzde yaşanan bu hızlı değişim, çalışanların özel ve iş yaşamlarındaki belirsizliğini artırmakta ve onları endişe, gerilim ve baskı altında çalışmaya ve yaşamaya zorlamaktadır. Bir yaşam gerçeği olan ve bireyin etkinliği, verimliliği ve yaşam kalitesi üzerinde önemli etkileri bulunan stresin artmasıyla stresle mücadele teknikleri de önem kazanmış ve yöneticilerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Çünkü yönetilebilen stres bireyin etkinliğine, verimliliğine ve yaşam kalitesine olumlu katkılar yapar.

Hızlı teknolojik gelişmelerin ve sosyal değişimlerin yaşandığı günümüzde yönetim bilimine, özellikle insan kaynakları yönetimine verilen önemin artmasıyla motivasyon kavramı da ön plana çıkmıştır. Bunun başlıca nedeni, stres gibi motivasyonun da çalışanın verimliliğini, etkinliğini ve performansını etkileyen ana etkenlerden biri olmasıdır.

Motivasyon, iş ortamında istenen ve arzulanan davranışın yerine getirilmesi için bireyin uyarılmasını, yönlendirilmesini ve bu davranışların sürdürülmesini sağlayan itici güç şeklinde tanımlanmaktadır. Motivasyon çalışanın performansını ve örgüte bağlılığını artırır. Motivasyon eksikliği ise verimliliği olumsuz etkiler.

Stres bireyi her zaman olumsuz etkilemez. Stres düzeyinin yüksek olması motivasyonu olumsuz yönde etkilerken optimum seviyedeki stres motivasyona olumlu yönde katkıda bulunabilir. Bu nedenle optimum düzeyi aşan stres durumlarında stresle mücadele teknikleri kullanılarak var olan stres aşağı çekilip motivasyon artırılabilir. İyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek, stresli ortamdan geri çekilme veya kaçma, sağlık programları ve zamanı iyi yönetme gibi stresle mücadele teknikleri kullanılarak motivasyon artırılabilir.

İyimser düşünme motivasyonu artıran en önemli stresle mücadele tekniklerinden biridir. Buradaki iyimserlik gerçekleri göz ardı eden saf bir iyimserlik anlamında değil, gerçekçi bir iyimserliktir. Gerçekçi bir iyimserlik kişinin stresini azaltacak ve motivasyonunu artıracaktır. Çünkü iyimser insanlar olumsuz durumlardan daha kolayca sıyrılırlar ve hedeflerine daha çabuk ulaşırlar.

Sosyal destek ağı diğer bir ifade ile kişinin sosyal çevresi, iş-aile hayatındaki tatmini, motivasyonunu ve kontrolü artırırken iş-aile arasındaki çatışmaları ve stresle bağlantılı sağlık problemlerini azaltır.

Stresi azaltıp motivasyonu artırmanın diğer bir yolu da stres veren olaylardan ve unsurlardan kaçmaktır. Ancak bir stres kaynağından kaçınmak veya stresli ortamdan geri çekilmek, stresi tamamen ortadan kaldırmaz, sadece kısa vadeli bir rahatlama sağlar. Kalıcı rahatlığa kavuşabilmek için, stresin temelinde yatan gerçek nedenlerle uğraşmak gerekir. Ayrıca düzensiz beslenme ve zamanı iyi yönetememe bireyin strese dayanıklılığını ve motivasyonunu azaltır.

Bu çalışmada Erzurum'da faaliyette bulunan kamu-özel banka çalışanlarının iş motivasyon düzeyleri ile stresle mücadele tekniklerini kullanma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini Erzurum'da faaliyette bulunan bankaların 240 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu çalışanların 160 tanesi temsil etmektedir. Yapılan araştırmayla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Çalışanların sorunlar karşısında iyimser düşünmesinin içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

- i. Çalışanların sağlık programı uygulamalarının içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- ii. Çalışanların sosyal ve ruhsal destek almalarının içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- iii. Çalışanların zaman yönetimi tekniğini kullanmasının içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- iv. Çalışanların problemleri ortamdaki bir şekilde ayrılmasının (geri çekilmesinin) içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

### **I. İş Motivasyonu**

Motivasyon; "İnsan davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda sürekli olarak harekete geçiren ve yönelttiği döngüsel süreçler seti" dir (Greenberg ve Baron, 2000: 130). Motivasyon kişisel ihtiyaçların tatmin isteğinden doğan bir gücü ortaya koyar (Cascio, 1994: 449). Fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla başlayan ve amaca ulaştıracak olan davranış hareketi geçiren bir süreci ifade eden motivasyon kavramı (Luthans, 2001: 149), kişinin var olan enerjisini belirli amaçlar doğrultusunda kullanmasını sağlayan arzu ve istekleri ortaya koyar.

Motivasyon, bireyi harekete geçiren gücün kaynağı açısından içsel ve dışsal olmak üzere iki önemli boyutta ele alınabilir.

İçsel motivasyon, kişinin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol olmaksızın, işin kendisi tarafından motive edilmesidir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyon ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985: 366). İçsel motivasyon, bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir. Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme ve başarı arzusu içsel güdülere örnek gösterilebilir.

Dışsal motivasyon, bireyin çevresinden gelen etkileri içerir. Bir çalışanın performansından dolayı ücret alması, ikramiyeler, terfi etmesi ve yöneticisi tarafından takdir edilmesi gibi dışsal ödüller çalışanın motivasyonunu artırır. Dışsal etkenlerin motivasyo-

nu arttırmadaki rolü önemli olmakla birlikte, içsel etkenler olmadan dışsal etkenler çoğu zaman gerekli motivasyonu sağlayamaz.

Dışsal motivasyon araçlarının iki boyutu vardır. Bunlar sosyal motivasyon araçları ve örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteği gibi faktörleri içermekte ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarının diğer boyutu olan örgütsel boyut ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, çalışma ortamındaki fiziksel şartların uygunluğu, ücret eşitliği, ikramiyeler, ödüller, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Mottaz,1985: 366).

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılabilceği gibi içsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel farklılık, davranışı kontrol eden nedenlerle ilgilidir. İçsel motivasyonda kontrol bireyin kendinde, dışsal motivasyonda ise çevrededir (Yazıcı, 2009: 37). İçsel motivasyon da kişiyi işin kendisi motive ederken, dışsal motivasyon da çevreden gelen etkenler motive etmektedir.

## **II. Stresle Mücadele Teknikleri**

Çok yönlü olan ve birden çok bilim dalının ilgi alanına giren stres, bireyin verimliliğini ve yapılan işin kalitesini etkileyen fiziksel, ruhsal ve davranışsal sonuçlu bir yaşam gerçeğidir (Bingöl ve Naktiyok, 2001). Robbins'e göre stres, "bireyin; fırsatlar, engeller ve taleplerle karşı karşıya kaldığı ve bu fırsatların, engellerin ve taleplerin sonucunun belirsiz ve önemli olduğunun algılandığı dinamik bir durumdur". Robbinsbu tanımda sadece tehdit edici olayların değil, fırsatların ve engellerin de birer stres kaynağı olabileceğini vurgulamaktadır (Robbins, 1998: 653).

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye "stres yönetimi" denir (Güçlü, 2001: 101). Stresle başa çıkmanın amacı stresin tamamen yok edilmesi değildir. Asıl amaç, insanın yaşamını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmaktır (Güney, 2001: 538).

Stresi azaltmak için kullanılacak stresle mücadele tekniklerinin başlıcaları; iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme davranışı olarak sayılabilir.

**İyimser Düşünme:** İyimserlik üç şekilde tanımlanabilir. İlk olarak iyimserlik olumsuz olaylardan çok, olumlu olayları algılamaya ilişkin temel eğilim olarak açıklanmaktadır. İkincisi karşılaştırmalı iyimserliktir. Bu kavram kişinin olumlu ve olumsuz olayların ortaya çıkma olasılığına ilişkin çarpıtmalarını içermektedir. Kısaca başkalarının olumsuz olaylarla karşılaşma olasılığını kendinden yüksek olarak düşünme eğilimidir. Üçüncüsü ise gerçekçi olmayan iyimserliktir. Bu kavramda olumlu olayların ortaya çıkma olasılığını gerçekte olabileceğinden daha yüksek; buna karşılık olumsuz olayların gerçekleş-

me olasılığını gerçekte olabileceğinden daha düşük olarak algılama eğilimidir (Türküm, 1999: 77-78).

Kişi herhangi bir stresli durumda kendisine söylediği olumsuz sözler yerine olum-lularını koyarak, yani iyimser düşünerek stresini azaltabilmektedir. Bu durumda kişinin kurduğu hayallerine dikkat etmesi gerekmektedir. Stres düzeyinin azaltılması noktasında olumsuz düşüncelerin farkına varılması çok önemlidir. Kişi kendini ne kadar çok eleştirirse o kadar çok strese sokmuş olmaktadır. Çünkü kişinin kendi kendine yaptığı olumsuz konuşmalar, zaman geçtikçe otomatikleşir ve kişi bu düşüncelerini kolayca olumlu bir şekilde dönüştüremez. Fakat çok olumsuz bir konuda bile iyimser düşünerek stresi azaltmak mümkündür (Roskies ve Albrecht, 1994: 93-100).

**Sağlık Programı:** Beslenme alışkanlığının stres üzerinde etkili olduğu herkesçe bilinmektedir. Bazı yiyeceklerin stresi başlattığı, artırdığı, hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği görülmüştür. Bazı besinler ya sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyarak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı arttırarak stresin oluşmasına yol açmaktadır (Girdano ve Everly, 1994: 136-142).

Fiziki egzersizler de gerilim ve baskıyı azaltan önemli bir stres yönetim tekniğidir. Fiziki egzersizler; kültürel, jimnastik, bisiklete binme, ata binme, yüzme, kayak yapma, jogging ve aerobik gibi aşırıya kaçmadan yapılabilen hareketlerden ibarettir. Bireysel olarak ve bir eğlence şeklinde yapılan bu tür hareketler stresin olumsuz etkilerini azaltmaktadır (Eroğlu, 2000: 341).

**Sosyal ve Ruhsal Destek:** Yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmak stresle mücadele etmenin en etkin yollarından birisini oluşturmaktadır. İşyerinde veya herhangi bir çevrede özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Sosyal destek düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde çalışanlar ile işletme arasında karşılıklı güven bağı olduğundan, sosyal destek düzeyi düşük olan işletme çalışanlarına oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Tutar, 2004: 289).

Hulbert ve Morrison tarafından yapılan ampirik bir araştırmada, yatıştırıcı ortam içinde stres yönetimi açısından “iyimserlik”, “özgüven” ve “sosyal desteğin” stresten koruyucu etkilerinin olup olmadığı araştırılmıştır. Hastabakıcılara uygulanan araştırma da çalışanların sosyal destek ile fark edilen genel ve mesleki stres seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre sosyal desteğin stresle mücadeledeki olumlu etkisi, iyimser hastabakıcılar açısından yüksek düzeyde çıkmıştır. Bununla birlikte ücret durumu, iş ortamı ve mesleki rolün “sosyal desteği” etkileyen önemli unsurlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yüksek iyimserlik, özgüven ve sosyal desteğin iş stresinin yönetilmesinde önemli unsurlar olduğu ortaya konulmuştur (Hulbert ve Morrison, 2006: 246).

**Zaman Yönetimi:** Zaman yönetimi, yaşamsal öneme sahip öncelikler arasında hedefler belirleme ve onları sonuçlandırmak için zamanı yönetme ve belli bir süreyi en verimli şekilde kullanma yeteneğidir (Demirtaş ve Öner, 2007:4). Çoğunlukla bazı olaylara verilen tepki olarak tanımlanan stres, aynı zamanda, zamanın nasıl değerlendirildiğine bağlı olarak da ortaya çıkmaktadır. Aşırı bürokrasi, rastgele hazırlanmış programlar, kontrol edilemeyen işlerin artması kişide zamanın su gibi gittiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusunu uyandırmaktadır. Bu kaygıda kişiyi strese sokmaktadır. İşte bu doğrultuda zamanın etkili bir şekilde kullanılması bu tür problemi çözmede etkin olmaktadır (Roskies, 1994: 111).

**Kabul Etmeme ve Geri Çekilme Davranışı:** Kişi strese sebep olan etmenlerle karşılaşkıktan sonra, bunlarla başa çıkma yolu olarak kabul etmeme veya geri çekilmeyi seçebilir. Çok zor olsa bile birey stres veren etmenlerden: patronundan, iş arkadaşından, banka müdüründen, dışkıden, ailesinden, komşularından, alacaklılarından, sınavlarından, kalabalıktan, gürültüden, trafikten, kirlilikten, soğuktan, yağmurdan ve stres veren her şeyden kaçabilir (Graham, 1999: 95).

Stresle mücadele tekniklerini kullanmak hem yöneticilerin hem de işgörenlerin motivasyonunu artırmakta; işlerini verimli ve etkin bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır. Çünkü stresle mücadele tekniklerini kullanmak yöneticilerin bedensel olarak rahatlamalarına ve kendilerini yönetme becerilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında tüm yaşam biçimlerini gözden geçirme ve hangi faaliyet dengelerinin uygun olduklarına karar vermelerini sağlamaktadır. İşgörenler açısından ise, işgörenlerin işlerine daha fazla serbest olarak özenetimi kurmalarına ve zorluklarla baş edebilmelerine olumlu yönde etki etmektedir (Şimşek, 2002: 324). Kişinin stresle mücadele tekniklerinden iyimser düşünmeyi kullanması doğrudan içsel motivasyonunu arttıracaktır. Türk kültüründe ki yaygın kadercilik anlayışı iyimser düşünme tekniğinin daha fazla kullanılmasını sağlamaktadır. Her şeyin iyi olacağını, başa gelen kötü olayda dahi bir hayrın olduğunu düşünmek başka bir ifadeyle iyimser düşünmek stresi azaltmakta ve motivasyonu artırmaktadır. Sosyal iletişimin çok güçlü olduğu ülkemizde özellikle de kadınların strese neden olan etkenleri çevresiyle paylaşmaları streslerini azaltmakta; ayrıca sosyal çevreden alınan destekle motivasyonları artmakta ve işlerine daha iyi odaklanmaları sağlamaktadır. Bununla birlikte beslenme alışkanlıkları, uyuma dinlenme gibi bireyin günlük yaşam faaliyetleri ve bisiklete binme, ata binme, kayak yapma gibi fiziki egzersizler kişiyi mutlu etmekte; hatta motivasyonunu artırmaktadır. Stresle mücadele tekniklerinden zaman yönetimi ile motivasyon çift yönlü etkileşim halindedir. Yani motivasyonu yüksek olan çalışan zamanı daha iyi yönetmekte, zamanın iyi yönetilmesi de kişiyi motive etmektedir.

### III. Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

#### A. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri:

Bu çalışmanın temel amacı, banka çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini, stresle mücadele tekniklerini kullanma sıklığını ve motivasyon düzeyiyle stresle

mücadele tekniklerini kullanma derecesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Bu temel amaç yanında aşağıdaki alt amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır;

- Stresle mücadele tekniklerinin iş gören motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek,
- Çalışanlarda daha çok çalışma isteği yaratabilecek unsurları bulmak,
- Çalışanların ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılayabilmek ve istekle çalışmalarını sağlayabilmek için başka bir ifadeyle motivasyonlarını artırabilmek için neler yapılması gerektiğini tespit etmektir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen hipotezler aşağıda verilmiştir.

Çalışanın stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları ile içsel motivasyonları arasında ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranındaki artışın içsel motivasyonlarını artıracak beklenmektedir.

H1. Çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları ile içsel motivasyon düzeyleri arasında olumlu ilişki vardır.

Çalışanın stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları ile dışsal motivasyonları arasında da ilişkinin var olduğu düşünülerek çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranındaki artışın dışsal motivasyonunu da artıracak beklenmektedir.

H2. Çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında olumlu ilişki vardır.

Çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları ile iş motivasyonları arasında ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Çalışanın stresle mücadele tekniklerini kullanma oranındaki artışın iş stresini azaltıp doğal olarak da iş motivasyonunu artıracak beklenmektedir.

H3. Çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları ile iş motivasyonları arasında olumlu ilişki vardır.

## **B. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi:**

Araştırmanın evrenini Erzurum'da faaliyette bulunan bankaların 240 çalışanı oluşturmaktadır. Bu araştırmada %95 güven sınırlarında %5 hata payı ile örnek büyüklüğü 148 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Anketi cevaplayanların hataları dikkate alınarak 160 anket tesadüfî yöntemle belirlenen banka çalışanlarına dağıtılmış ve toplam 138 anket geri dönmüştür. Ancak geri dönen anketlerin 11 tanesi hatalı ve eksik cevaplandırıldığı için değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Araştırmada toplam 127 anket kullanılmıştır. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %86'dır. Tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütle temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış ve ölçek olarak da Beşli Likert ölçeği tercih edilmiştir. Anketi cevaplandıranların seçmesi gereken tercihler

ise “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “fikrim yok”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete cevap verenlerin kişisel bilgileri yer almaktadır. Bu bölümde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, sektörde çalışma süresi, yöneticilik görevinin olup olmadığı sorularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde banka çalışanlarına yöneltilen iş motivasyonu anketi yer almaktadır. İş motivasyonu ölçümünde Mottaz’ın (1985) iki boyutlu iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araç belirlemektedir. Bunlar: içsel ve dışsal motivasyon araçlarıdır. İçsel motivasyon araçları içinde, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri sayılmaktadır. Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, sosyal motivasyon araçları, ikincisi, örgütsel araçlardır. İlki, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve âmirin desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. İş motivasyonu anketi içsel motivasyon (9 alt değişken) ve dışsal motivasyon (15 alt değişken) boyutlarından oluşan toplam 24 ifadeden oluşmaktadır (Mottaz, 1985: 366; DüNDAR, ÖZUTKU ve TASPINAR, 2007: 108; ERTAN, 2008: 94).

Üçüncü bölümde banka çalışanlarına yöneltilen stresle mücadele teknikleri anketi yer almaktadır. Anket Bingöl ve Naktiyok’un yönetici-akademisyenlerin temel stres kaynaklarının ve stresle mücadele tekniklerinin ortaya konulması amacıyla Atatürk Üniversitesi’nde görev yapan yönetici-akademisyenlerin üzerinde yaptığı çalışmadan uyarlanmıştır. Banka çalışanlarının stresle mücadele tekniklerini belirlemek amacıyla kullanılan anket iyimser düşünme (5 alt değişken), sağlık programı (4 alt değişken), sosyal ve ruhsal destek (6 alt değişken), zaman yönetimi (3 alt değişken), kabul etmeme (6 alt değişken) ve geri çekilme (6 alt değişken) alt boyutlarından oluşan toplam 30 ifadeyi kapsamaktadır (Bingöl ve Naktiyok, 2001).

Ölçeğin güvenilirliği “içsel tutarlılık” yöntemine dayalı olarak “Cronbach alfa” ölçütü kullanılarak belirlenmiştir. Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayısal değer olup bu değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Bu çalışmada kullanılan iş motivasyonu ve stresle mücadele teknikleri araçlarına ilişkin ölçeğin Cronbach alfa değerleri sırasıyla 0.92 ve 0.88 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2004: 633).

#### **IV. Bulgular**

##### **A. Araştırma Örnekleminin Özellikleri**

Anket çalışması sonucunda toplam 127 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçları Tablo 1.’de verilmiştir.



**Tablo 1.** Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

<b>KONTROL DEĞİŞKENLERİ</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	74	58,3
	Kadın	53	41,7
<b>Yaşı</b>	...-24	12	9,4
	25-34	87	68,5
	35-44	19	15,0
	45-54	9	7,1
	55 ve yukarısı	0	0
<b>Medeni Durumu</b>	Evli	73	57,5
	Bekar	54	42,5
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	1	,8
	Lise	24	18,9
	Ön-lisans	10	7,9
	Lisans	80	63,0
	Lisans üstü	12	9,4
	Diğeri	0	0
<b>Bu sektörde Çalışma Süreniz</b>	0-5	70	55,1
	6-10	22	17,3
	11-15	22	17,3
	16-20	7	5,5
	20 ve yukarısı	6	4,7
<b>Yöneticilik Göreviniz Var mı?</b>	Evet	32	25,2
	Hayır	95	74,8

Ankete katılanların %58,3'ü erkek, %41,7'si kadın, %68,5'i 26-34 yaş aralığı ve altında; %57,5'i evli, %42,5'i bekâr; %63'ü lisans, %0,8'i ilköğretim, %9,4'ü lisansüstü eğitim, %7,9'u ön lisans ve %18,9'u lise mezunudur. Çalışanların yarısından fazlası (%55,1'i) 5 yıldan az bir zamandır bankacılık sektöründe çalışmaktadır. Banka sektöründe çalışanların ağırlıkta yeni işe giren gençler olduğu görülmektedir. Örneğimizde yer alan çalışanların %25,2'sinin yöneticilik görevi varken, %74,8'nin yöneticilik görevi yoktur.

### **B. İş Motivasyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırmaya katılan çalışanların iş motivasyonu; içsel ve dışsal motivasyon şeklinde iki alt boyut altında incelenmiştir; Tablo 2. ve Tablo 3.'de içsel ve dışsal motivasyonla ilgili ifadelerin ortalamaları, standart sapmaları ve ilgili ifadelere katılma oranları görülmektedir.

**Tablo 2.** İçsel Motivasyonla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yaptığım işte başarılıyım.	4,32	,99	7	5,5	1	,8	4	3,1	47	37,0	68	53,5
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	4,42	,91	5	3,9	2	1,6	1	,8	46	36,2	73	57,5
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.	3,77	1,04	6	4,7	6	4,7	32	25,2	50	39,4	33	26,0
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	4,04	1,09	7	5,5	7	5,5	10	7,9	53	41,7	50	39,4
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	3,98	1,09	5	3,9	10	7,9	16	12,6	48	37,8	48	37,8
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	4,03	,99	3	2,4	11	8,7	10	7,9	58	45,7	45	35,4
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,98	1,03	2	1,6	15	11,8	11	8,7	54	42,5	45	35,4
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,71	1,13	5	3,9	18	14,2	21	16,5	48	37,8	35	27,6
Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler.	3,65	,98	3	2,4	13	10,2	34	26,8	53	41,7	24	18,9
<b>İçsel Motivasyon</b>	<b>3,99</b>	<b>,78</b>	43	3,7	83	7,2	139	12,1	457	39,9	421	36,8

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

**4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük**

Tablo 2.'de iş motivasyonunun içsel motivasyon boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” ifadesinin ortalamasının diğer ifadelerle oranla daha yüksek olduğu görülmektedir (4,42). Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının %93,7’si gibi büyük bir kısmı yaptıkları işte sorumluluk sahibi olduklarını ifade etmektedir. Buna karşın, ankete cevap verenlerin %5,5’lik bir oranı katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum diyerek kendisinin yaptığı işle ilgili sorumluluğa sahip olmadığını düşündüğünü söylemektedir. İkinci en yüksek oran ise “yaptığım işte başarılıyım” (4,32) ifadesine verilen cevaptır. Verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının %90,5’inin (katılıyorum/kesinlikle katılıyorum) yaptıkları işte başarılı olduklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. Genel olarak içsel motivasyon düzeyi ortalaması

ise 3,99'dur. Genel yüzde dağılımına bakıldığında çalışanların %76,7'si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu orana bakarak çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin "yüksek" olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3.** Dışsal Motivasyonla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	3,68	1,02	5	3,9	8	6,3	39	30,7	46	36,2	29	22,8
Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	3,92	1,02	6	4,7	8	6,3	11	8,7	66	52,0	36	28,3
İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	3,72	1,19	8	6,3	19	15,0	7	5,5	59	46,5	34	26,8
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	3,94	,96	3	2,4	12	9,4	8	6,3	71	55,9	33	26,0
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	4,18	,83	3	2,4	3	2,4	7	5,5	69	54,3	45	35,4
Toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	3,97	1,08	4	3,1	13	10,2	12	9,4	52	40,9	46	36,2
Çalıştığım bankanın ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	4,12	,98	4	3,1	4	3,1	18	14,2	48	37,8	53	41,7
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	4,20	,85	4	3,1	1	,8	9	7,1	65	51,2	48	37,8
İşimde terfi imkânım vardır.	3,94	1,10	7	5,5	8	6,3	14	11,0	55	43,3	43	33,9
Yöneticilerim yaşadığım anlaşmazlıkları çözmekte yardımcı olurlar.	3,69	1,09	6	4,7	16	12,6	17	13,4	60	47,2	28	22,0
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	2,99	1,34	21	16,5	33	26,0	17	13,4	38	29,9	18	14,2
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	3,00	1,32	19	15,0	33	26,0	23	18,1	33	26,0	19	15,0
Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	3,21	1,22	13	10,2	25	19,7	30	23,6	40	31,5	19	15,0
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	3,20	1,24	17	13,4	16	12,6	38	29,1	39	29,9	19	15,0
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,71	1,29	24	18,9	44	34,6	16	12,6	31	24,4	12	9,4
<b>Dışsal Motivasyon</b>	<b>3,63</b>	<b>,68</b>	144	7,5	243	12,7	266	13,9	772	40,5	482	25,5

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

**4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük**

Tablo.3.'teki iş motivasyonunun dışsal motivasyon boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir” ifadesinin ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (4,20). Anket sonuçları incelendiğinde banka çalışanlarının %89 gibi büyük bir kısmı yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olduğunu ifade etmektedir. Buna karşın, ankete cevap verenlerin %3,9'luk gibi küçük bir oranı katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum diyerek yöneticileriyle sorun yaşadıklarını, %7,1'i ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. İkinci en yüksek oran ise “çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir” (4,18) sorusuna verilen cevaptır. Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde banka çalışanlarının yaklaşık %89'unun (katılıyorum/kesinlikle katılıyorum) çalışanlarla ilişkilerinin iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca bakarak çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle iyi anlaştıkları söylenebilir. Bu durum onların motivasyonlarını anlamlı bir derecede olumlu bir yönde etkilemektedir. “Yaptığım işte aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum” (2,71) ifadesinin ortalaması ise düşüktür. Ankete cevap verenlerin %53,5'i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum diyerek yaptıkları işe karşılık aldıkları ücretin yetersiz olduğunu, %33,8'i (katılıyorum/kesinlikle katılıyorum) yeterli olduğunu, %12,6'sı da kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Genel olarak dışsal motivasyon düzeyi ortalaması ise 3,63'dür. Genel yüzde dağılımına bakıldığında çalışanların %65,8'i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu orana bakarak çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin de “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte elde edilen verilerden, özellikle ücret düzeylerinde yapılabilecek olan iyileştirmelerin dışsal motivasyon düzeyini arttırabileceği anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.** İş Motivasyonu Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	SS
İçsel Motivasyon	3,9886	,77839
Dışsal Motivasyon	3,6320	,68343
İş Motivasyonu	3,7657	,64577

Tablo 4'de iş motivasyonu ve boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmaları gösteren tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 4.'de görüldüğü gibi çalışanların içsel motivasyon düzeyleri dışsal motivasyon düzeylerinden daha yüksektir. Yani banka çalışanları kendi kendilerini daha fazla motive etmektedir. Yöneticiler ücret, ikramiye, lojman, terfi vb. dış motivasyon unsurlarını kullanarak çalışanların motivasyonlarını daha yüksek düzeye çıkarabilir. Genel motivasyon ortalaması ise 3,76'dır.

**Tablo 5.** Stresle Mücadele Tekniklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	SS
İyimser Düşünmek	3,1591	,79536
Sağlık Programı	2,4980	,83601
Sosyal ve Ruhsal Destek	2,4535	,74937
Zaman Yönetimi	2,7480	,85110
Geri Çekilmek	2,3058	,68679
Stresle Mücadele Teknikleri	2,6198	,58986

Tablo 5.'de stresle mücadele teknikleri boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmaları gösteren tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu istatistikî sonuçlara bakıldığında iyimser düşünme boyutunun ortalaması (3,15) en yüksek, geri çekilme boyutunun ortalamasının (2,30) ise en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo 5'te de görüldüğü gibi banka çalışanları stresle mücadele tekniklerinden iyimser düşünmeyi orta derecede kullanırken, geri çekilme tekniğini çok az kullanmaktadır. Bununla birlikte diğer teknikleri orta düzeyde kullandıkları söylenebilir. Bu sonuçlar banka çalışanlarının stresle mücadele tekniklerini yüksek düzeyde kullanmadıklarını yansıtmaktadır.

### C. İş Motivasyonu ile Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki İlişki

Tablo 6.'da iş motivasyonu ile stresle mücadele teknikleri arasındaki ilişki görülmektedir. Ayrıca iş motivasyonunun iki boyutunu oluşturan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile stresle mücadele tekniklerinin beş boyutunu oluşturan iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi, geri çekilme boyutları arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

**Tablo 6.** İş Motivasyonu İle Stresle Mücadele Teknikleri Arasındaki İlişki

	İyimser Düşünmek	Sağlık Programı	Sosyal ve Ruhsal Destek	Zaman Yönetimi	Geri Çekilmek	Stresle Mücadele Teknikleri
İçsel Motivasyon	,287**	,177*	,169	,307**	,066	,261**
Dışsal Motivasyon	,484**	,319**	,453**	,427**	,305**	,524**
İş Motivasyonu	,450**	,291**	,376**	,421**	,232**	,465**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu);

\* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 6. incelendiğinde çalışanların iş motivasyonu ile stresle mücadele teknikleri arasında %99 güven aralığında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,465$ ). Başka bir ifade ile anketi cevaplayan çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları arttıkça iş motivasyonlarında artmakta veya iş motivasyonları arttıkça stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları yükselmektedir. Stresle mücadele teknikleriyle özellikle dışsal motivasyon arasında güçlü bir ilişkinin var olması işletmelerin

stresle mücadele tekniklerine daha fazla önem vermesinin dışsal motivasyonu önemli ölçüde artıracakını ortaya koymaktadır.

Stresle mücadele teknikleri boyutlarından olan iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme davranışı ile iş motivasyonu arasında %99 güven aralığında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında stresle mücadele teknikleri boyutlarından iyimser düşünme ve zaman yönetiminin motivasyonla ilişkisinin, sağlık programı ve geri çekilmeye göre daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Stresle mücadele tekniklerinden iyimser düşünmeyle motivasyon ilişkisinin diğerlerinden daha güçlü çıkmasının nedeni banka çalışanlarının stresleriyle mücadele etmelerinde iyimser düşünme tekniğini daha fazla kullanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Geri çekilme davranışıyla motivasyon ilişkisinin zayıf çıkmasına ise çalışanların stresli yüksek hissetmelerine rağmen iş yerini terk etmenin ekonomik ve psikolojik sonuçlarına katlanamaması neden olabilir.

Ayrıca içsel motivasyonla iyimser düşünme, sağlık programı ve zaman yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkinin gücü açısından bakıldığında zaman yönetiminin içsel motivasyonla olan ilişkisi diğerlerine göre daha kuvvetlidir. Yani içsel motivasyonu yüksek olan banka çalışanları zamanı daha iyi yönetmekte veya zamanı iyi kullanan çalışanların içsel motivasyonları yükselmektedir.

Dışsal motivasyonla iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında ise iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek ve zaman yönetiminin dışsal motivasyonla ilişkisi; sağlık programı ve geri çekilmeye göre daha kuvvetlidir.

#### D. Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi

Stresle mücadele teknikleri boyutlarının her birinin iş motivasyonu boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiştir. Tablo 7.'de stresle mücadele teknikleri değişkeni ile iş motivasyonu değişkeni arasındaki Regresyon Analizi sonuçları yer almaktadır. Stresle mücadele teknikleri bağımsız bir değişken ve iş motivasyonu bağımlı bir değişken olarak analize tabii tutulmuştur.

**Tablo 7.** Stresle Mücadele Tekniklerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,858	,310		9,224	,000
İyimser Düşünmek	,253	,110	,258	2,307	<b>,023</b>
Sağlık Programı	,149	,096	,161	1,561	,121
Sosyal ve Ruhsal Destek	-,086	,135	-,083	-,641	,523
Zaman Yönetimi	,233	,088	,255	2,646	<b>,009</b>
Geri Çekilmek	-,204	,126	-,180	-1,617	,108

**R=0,394 R<sup>2</sup>= 0,155 F=4,438 p=,001**  
Bağımlı değişken içsel motivasyon

Tablo 7'den de izlenebileceği gibi F testi anlamlı sonuç vermiştir (p=,001). Stresle mücadele teknikleri içsel motivasyonun toplam varyansının yaklaşık %16'sını açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,155). Stresle mücadele teknikleri boyutlarından iyimser düşünme (β=,258) ve zaman yönetimi (β=,255) boyutlarının içsel motivasyon üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyonun açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{İÇMOTİ} = 2,858 + ,253x \text{ İYİDÜŞ} + 0,149 x \text{ SAĞPROG} + (-0,086) x \text{ SOSRUHDES} + 0,233 x \text{ ZAMYÖN} + (-0,204) x \text{ GERİÇEK}$$

Bu durumdan içsel motivasyon değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip değişkenlerin iyimser düşünme ve zaman yönetimi değişkenleri olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 8.** Stresle Mücadele Tekniklerinin Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	1,936	,244		7,929	,000
İyimser Düşünmek	,238	,086	,277	2,753	,007
Sağlık Programı	,096	,075	,117	1,273	,205
Sosyal ve Ruhsal Destek	,137	,106	,150	1,288	,200
Zaman Yönetimi	,186	,069	,231	2,674	,009
Geri Çekilmek	-,061	,099	-,061	-,616	,539
<b>R=0,565 R<sup>2</sup>= 0,,319 F=11,349 p=,000</b> <b>Bağımlı değişken dışsal motivasyon</b>					

Tablo 8'de stresle mücadele tekniklerinin dışsal motivasyon üzerine etkisi görülmektedir. Analizde, stresle mücadele teknikleri boyutları bağımsız değişken, dışsal motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablodan da izleneceği gibi stresle mücadele teknikleri dışsal motivasyonun toplam varyansının %31,9'unu açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,319). Dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenler iyimser düşünme ve zaman yönetimi değişkenleridir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal motivasyonun açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{DİŞMOTİ} = 1,936 + 0,238x \text{ İYİDÜŞ} + 0,096 x \text{ SAĞPROG} + ,137 x \text{ SOSRUHDES} + 0,186 x \text{ ZAMYÖN} + (-0,061) x \text{ GERİÇEK}$$

Bu denklemden dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenin iyimser düşünme ve zaman yönetimi değişkenleri olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9.** Stresle Mücadele Tekniklerinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,358	,248		9,523	,000
Stresle Mücadele Teknikleri	,521	,090	,461	5,810	,000
<b>R=0,461 R<sup>2</sup>= 0,213 F= 33,755 p= 0,000</b> <b>Bağımlı değişken iş motivasyonu</b>					

Analiz sonuçları incelendiğinde, F testi anlamlı sonuç vermiştir (p=0,000). Tablo 9.'da izleneceği gibi stresle mücadele teknikleri, iş motivasyonunun toplam varyansının yaklaşık %21'ini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,213). İş motivasyonu açıklanmasına ilişkin Basit Regresyon eşitliği (matematiksel model) denklemi şöyledir:

$$\text{İŞ MOTİ} = 2,358 + 0,521 \times \text{STRESLE MÜCADELE TEKNİKLERİ}$$

Bu durumda, stresle mücadele teknikleri değişkeninin iş motivasyonu değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir.

#### E. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından İş Motivasyonu ve Stresle Mücadele Teknikleri

Ankete katılan çalışanların demografik ve çevresel değişkenler açısından motivasyon düzeylerinin ve stresle mücadele tekniklerini kullanma oranlarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla t testinden yararlanılarak değişkenlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir. Ortalamaları arasında ilgili güven aralığında (p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olan değişkenlere ve boyutlara ilişkin sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Demografik ve Çevresel Değişkenleri Açısından İş Motivasyonu ve Stresle Mücadele Teknikleri

		İçsel Motivasyon		İyimser Düşünme		Sosyal ve Ruhsal Destek		Geri çekilme		Stresle mücadele teknikleri	
		$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Cinsiyet	Kadın	3,98	0,88	3,20	0,67	2,50	,65	2,27	,57	2,72	,43
	Erkek	4,00	0,70	3,13	0,88	2,42	,81	2,33	,76	2,69	,66
	T	,143		,043*		-,566		,446*		-,186*	
Medeni Durum	Evli	4,12	,72	3,17	,81	2,43	,79	2,23	,63	2,61	,61
	Bekar	3,80	,82	3,15	,78	2,49	,69	2,41	,75	2,63	,57
	T	2,28*		,132		-,408		-1,53		-2,21	
Yöneticilik Görevi	Var	3,99	,86	2,91	,84	2,16	,60	2,13	,53	2,42	,56
	Yok	3,99	,75	3,25	,77	2,55	,77	2,37	,72	2,69	,59
	T	,008		-2,11*		-2,66*		-1,74		-2,98*	



Tablo 10.'da görüldüğü gibi banka çalışanlarının iyimser düşünmesi, problemler karşısında geri çekilmesi ve stresle mücadele teknikleri cinsiyete bağlı olarak farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Erkeklerin (2,69) stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları göreceli olarak kadınların (2,72) stresle mücadele tekniklerini kullanma oranlarından düşüktür. Yani bankada çalışan kadınlar stresle mücadele tekniklerini erkeklerden daha fazla kullanmaktadır.

Erkeklerin ve kadınların genel olarak iyimser düşünceleri arasındaki farka bakıldığında kadınların (3,20) iyimser düşünme düzeylerinin erkeklerin (3,13) iyimser düşünme düzeylerinden yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre bankada çalışan kadınların erkeklere göre daha iyimser oldukları söylenebilir. Bununla birlikte erkeklerin (2,33) geri çekilme düzeyleri göreceli olarak kadınların geri çekilme düzeylerinden (2,27) daha yüksektir. Başka bir ifadeyle stresle mücadelede kadınlar iyimser düşünmeye daha fazla önem verirken erkekler geri çekilme davranışına kadınlara oranla daha fazla önem vermektedirler.

Çalışanların içsel motivasyonlarının medeni duruma bağlı olarak değiştiği Tablo 10'da ki T testi sonuçlarından anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ). Evli çalışanların içsel motivasyon düzeyleri (4,12) bekarların içsel motivasyon düzeylerinden (3,81) daha yüksektir. Ancak, medeni durum değişkeni açısından diğer değişkenlerin ortalamalarının (dışsal, motivasyon, iş motivasyonu, iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi, geri çekilme ve stresle mücadele teknikleri) ilgili güven sınırlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Çalışanların iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek ve stresle mücadele teknikleri kullanma oranı değişkenlerinin yöneticilik görevine bağlı olarak değiştiği görülmektedir ( $p<0,05$ ). Yöneticilik görevi olan çalışanların iyimser düşünme (2,91) ve sosyal ve ruhsal destek tekniklerini kullanma düzeyleri (2,16) yöneticilik görevi olmayan çalışanların iyimser düşünme (3,24) ve sosyal ve ruhsal destek tekniklerini kullanma düzeylerinden (2,55) daha düşüktür. Yine yöneticilik göreviolan çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları (2,42), yöneticilik görevi olmayan çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranlarından (2,69) daha düşüktür. Bu durum yöneticilik görevi olan çalışanların olmayanlara oranla stresle mücadele tekniklerini daha az kullandıklarını ve iyimser düşünme ve geri çekilme davranışı şeklinde stresle yönetim tekniklerine daha az önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bankalar gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların, müşterilerle yüz-yüze iletişim içinde olmaları insan faktörünün önemini bu sektörlerde daha da artırmaktadır. İnsan odaklı modern yönetim anlayışında motivasyon ve stres önemli bir konudur. Çünkü banka çalışanlarının işteki streslerinin optimum seviyede ve motivasyon düzeylerinin yüksek olması, çalışanların verimliliğini ve performansını artırmanın yanın da müşteri memnuniyetine de katkıda bulunacaktır.

İş motivasyonu ve stresle mücadele teknikleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığımız araştırmada, çalışanların genel anlamda motivasyon düzeylerinin yüksek olmakla birlikte, dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden daha düşük olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifadeyle banka çalışanları kendi kendilerini daha fazla motive etmektedir. Buna karşın yöneticilerin kontrollerindeki araçların çalışanları motive etme oranı içsel motivasyona oranla daha düşük düzeydedir. Yöneticiler ücret, ikramiye, lojman, terfi vb. dış motivasyon unsurlarını kullanarak çalışanların motivasyonlarını daha yüksek düzeye çıkarabilir. Elde edilen veriler özellikle ücret düzeylerinde yapılabilecek olan iyileştirmelerin dışsal motivasyon düzeyini artırabileceğini göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar banka çalışanlarının stresle mücadele tekniklerini yüksek düzeyde kullanmadıklarını yansıtmaktadır. Stresin bir yaşam gerçeği olduğu ve stresi yönetmek için stresle mücadele tekniklerinin kullanma gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda çalışanlar stresle mücadele tekniklerine daha fazla ilgi göstererek streslerini yönetmeye çalışmalıdırlar. Bunun yanı sıra yöneticiler işletmelerde stres yönetimi konusunda çalışanlara her türlü desteği vermelidirler. Çünkü stresi başarılı bir şekilde yönetmek çalışanın verimliliğine, etkinliğine, yaşam kalitesine tüm bunlara bağlı olarak işletmenin başarısına olumlu katkılarda bulunacaktır.

Elde edilen verilere göre çalışanların stres yönetim tekniklerini kullanma oranı ile iş motivasyonları arasında önemli bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile anketi cevaplayan çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları arttıkça iş motivasyonları da artmaktadır. Bu durum İşletmelerin stresle mücadele tekniklerine daha fazla önem vermesinin dışsal motivasyonu önemli ölçüde artıracaklarını ortaya koymaktadır. Stresle mücadele tekniklerini motivasyonla ilişkisi özellikle çalışanları motive etmede dışsal motivasyon araçlarından yoksun olabilen veya herhangi bir nedenle bu araçları kullanamayan yöneticilere stresle mücadele teknikleri şeklinde bir motivasyon aracı sunulabilir. Başka bir ifadeyle stresle mücadele teknikleri motivasyon düzeyini, özellikle de dışsal motivasyon düzeyini artırmanın bir aracı olarak kullanılabilir.

Stresle mücadele tekniklerinden iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme davranışı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlişkinin gücü açısından bakıldığında stresle mücadele teknikleri boyutlarından iyimser düşünme ve zaman yönetiminin motivasyonla ilişkisinin, sağlık programı ve geri çekilmeye göre daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Stresle mücadele tekniklerinden iyimser düşünmeyle motivasyon ilişkisinin diğerlerinden daha güçlü çıkmasının nedeni banka çalışanlarının stresleriyle mücadele etmelerinde iyimser düşünme tekniğini daha fazla kullanmasından kaynaklandığı, geri çekilme davranışıyla motivasyon ilişkisinin zayıf çıkmasının nedeni ise bankacıların stresleri çok yüksek olsa bile iş yerini terk etmenin, ekonomik, sosyal, psikolojik vb sonuçlarına katlanmanın maliyetini göze alamadıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan çalışmada içsel motivasyonla iyimser düşünme, sağlık programı ve zaman yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkinin gücü

açısından bakıldığında ise zaman yönetiminin içsel motivasyonla olan ilişkisi diğerlerine göre daha kuvvetlidir. Yani çalışanzamanı iyi yönettiğinde içsel motivasyonu artmaktadır. Dışsal motivasyonla iyimser düşünme, sağlık programı, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve geri çekilme arasında da pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında ise iyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek ve zaman yönetiminin dışsal motivasyonla ilişkisi; sağlık programı ve geri çekilmeye göre daha kuvvetlidir.

Stresle mücadele teknikleri boyutlarının iş motivasyonu boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde içsel ve dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenlerin iyimser düşünme ve zaman yönetimi değişkenleri olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların motivasyon düzeylerini artırmak için yöneticiler; öncelikleri belirleyerek ve açığa kavuşturarak, bürokrasiyi azaltarak, yetki ve sorumluluk vererek çalışanları zaman baskısından kurtaracak önlemleri almalıdırlar. Yine iyimser düşüncenin motivasyon üzerindeki olumlu etkisi göz önüne alındığında yöneticilerin, olumsuz eleştiriden kaçınarak, psikolojik ve sosyal destek ortamı sağlayarak, iyimser düşünmeyi destekleyen bir örgüt kültürünü teşvik ederek çalışanların motivasyon düzeylerini artıracakları gerçeği ortaya çıkar.

Yapılan araştırmanın sonucuna göre kadınlar stresle mücadele tekniklerini erkeklere göre daha fazla kullanmaktadırlar. Özellikle iyimser düşünme yöntemini kadınların erkeklere oranla daha fazla kullandığı görülmüştür. Medeni durumla ilgili sonuca bakıldığında çalışanların içsel motivasyonlarının medeni duruma bağlı olarak değiştiği ve evlilerin genel içsel motivasyon düzeylerinin bekarların içsel motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak, medeni durum açısından diğer değişkenlerde anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır.

İyimser düşünme, sosyal ve ruhsal destek ve stresle mücadele teknikleri değişkenleri yöneticilik görevine bağlı olarak değişmektedir. Bu durum bir anlamda yöneticilik görevi olan çalışanların stresle mücadele tekniklerini yöneticilik görevi olmayan çalışanlara oranla daha az kullandığını ve iyimser düşünme ve geri çekilme davranışı şeklinde stresle yönetim tekniklerine daha az önem verdiklerini yansıtmaktadır. Yöneticilik görevinin bireye daha fazla stres yüklediği aşırı stresin ise bireyin başarısında ve motivasyonunda olumsuz rol oynayabileceği göz önüne alınırsa, yöneticilik görevi olan çalışanların stresle mücadele tekniklerine daha sık başvurmaları gerektiği söylenebilir.

### **Kaynakça**

- Akgündüz, S. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Ş. (2004). "Örgütsel Stres Yönetimi". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), 49-74.

- Başer, M. Taşçı, S. Bayat, M. (1998). “Hemşirelerin Motivasyonlarının Değerlendirilmesi” Hemşirelik-Ebelik Eğitim ve Uygulamalarında Kalite Sempozyumu, 152–163. Erzurum.
- Bingöl, D. Naktiyok, A. (2001). “Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri”. 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Yayın No:10.
- Cascio, F. W. James W. T. (1994). “Managing Human Resources”. Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill Ryerson Limited, First Canadian Edition.
- Demirtaş, H., Öner, N. (2007). “Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi”.Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 2(1), 1-18.
- Dündar, S.,Özutku, H., Taspınar, F. (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 105-119.
- Eroğlu, F. (2000). Davranış Bilimleri. İstanbul: Basım Yayım Dağıtım.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş performansı arasındaki ilişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Afyon Karahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Garipoğlu, E. (2007). Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Girdano D. A.,Everly G. S. (1994). “Stresi Artıran Beslenme Alışkanlıları”.(Çev. Nihan Sezgin). N. H. Şahin (Ed.). Stresle Basa Çıkma. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Graham, H. (1999). Stresi Kendi Yararınıza Kullanın. (Çev. Murat Sağlam-Türkan Tezcan). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2000). Behavior in Organizations. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Güçlü, N. (2001). “Stres Yönetimi”. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1), 91-109.
- Güney, S. (2001). “Stres ve Stresle Başa Çıkma”. Salih Güney (Ed.). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kirel, Ç. (1991). Örgütlerde Stres Kaynağının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Luthans, F. (2001). *Organizational Behaviour*. Singapore: McGrawHill.
- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*,26(3), 365-385.
- Hulbert, N.J. Morrison, L. (2006). "A Preliminary Study Into Stress in Palliative Care: Optimism, Self-Efficacy and Social Support". *Journal of Psychology, Health&Medicine*, 11(2), 246-254.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I*. Eskişehir:Kaan Kitabevi.
- Öztürk, Z., DüNDAR, H. (2003). "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler". *C.Ü. İİBF Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, Printed in the United States of America.
- Roskies, E. (1994). "Zamanı İyi Kullanarak Stresi Azaltma". (Çev. N.Sezgin). N. H. Sahin (Ed.). *Stresle Başa Çıkma*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Roskies, E. Albrecht, K. (1994). "Stresle Başa Çıkmak için Kendinizle Olumlu Diyalog". (Çev. N.H. Şahin). N. H. Sahin (Ed.). *Stresle Başa Çıkma*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Söylemez, Bayram, G. (2010). *İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- TürküM, A. S. (1999). *Stresle Başa Çıkma ve İyimserlik*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları; No: 1098-Araştırma Fonu Yayınları; No:02.
- Yazıcı, H. (2009). "Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış". *Kastamonu Eğitim Dergisi*,17(1), 33-46.
- Yousef, A. D. (2002). "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From an Arabic Cultural Perspective". *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.
- Zuid, G. Jongchun, K. Sung, C. H. (2004). "New York State Manager Survey: Urban and Rural Differences in Job Activities, Job Stressand Job Satisfaction". *Journal of Behavioral Services &Research*, 31(4), 430-440.