

**İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**PROJE YÖNETİMİ**

**İNŞAAT FİRMALARINDA PROJE MÜDÜRLERİNİN İŞ YÜKÜ, İŞ STRESİ,  
İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Gülce ÖĞRÜÇ İLDİZ**

**Anabilim Dalı: İnşaat Mühendisliği  
Programı: Proje Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zeynep SÖZEN**

**MART 2009**

**İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ ★FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**PROJE YÖNETİMİ**

**DOKTORA TEZİ**  
**Gülce ÖĞRÜÇ İLDİZ**  
**0309112005**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 2 Şubat 2009**  
**Tezin Savunulduğu Tarih : 2 Mart 2009**

**Tez Danışmanı :**

**Prof. Dr. Zeynep SÖZEN**

**Diğer Jüri Üyeleri :**

**Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ**

**Doç. Dr. Atilla DİKBAS**

**Yard. Doç. Dr. Esin KASAPOĞLU**

**Yard. Doç.Dr. Esra BOSTANCIOĞLU**

**MART 2009**

## ÖNSÖZ

Bu doktora tez çalışması süresince gösterdiği değerli destekten dolayı değerli tez hocam Prof. Dr. Zeynep SÖZEN'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Tez çalışmamın başlangıcından bugüne kadar olan süreç boyunca sağladığı tüm değerli destekler için sayın hocam Prof. Dr. Çetin BOLCAL'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışması süresi boyunca bana sağladıkları manevi destek ve sonsuz sabırlarından ötürü sevgili annem Şükran ÖĞRÜÇ'e ve değerli eşim Devrim İLDİZ'a ve ailemin diğer üyelerine en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Şubat, 2009

Gülce ÖĞRÜÇ İLDİZ

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	viii
<b>1.GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. İŞ TATMİNİ.....</b>	<b>6</b>
2.1.1. İş Tatminin Önemi .....	7
2.1.2.1. İş Tatminini Oluşturan Bireysel Faktörler .....	7
2.1.2.2. İş Tatminini Oluşturan ve İş Ortamına Bağlı Faktörler .....	8
2.1.3. İş Tatmini Teorileri .....	10
2.1.3.1. VIE Teorisi .....	10
2.1.3.2. Kıyas Teorisi .....	11
2.1.3.3. Karşı Süreç Teorisi .....	12
2.1.3.4. Yüksek Performans Döngüsü Teorisi .....	13
2.1.4. İş Tatmininin Sonuçları .....	13
<b>2.2. İŞ STRESİ .....</b>	<b>15</b>
2.2.1. Stres Kaynakları .....	15
2.2.1.1. Örgüt Dışı Stres Kaynakları .....	16
2.2.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları .....	17
2.2.1.3. Grup Stres Kaynakları.....	18
2.2.1.4. Bireysel Stres Kaynakları.....	19
2.2.2. İş Stresinin Etkileri .....	19
<b>2.3. MOTİVASYON.....</b>	<b>20</b>

2.3.1. Motivasyonun Tanımı .....	20
2.3.2. Motivasyonun Önemi .....	22
2.3.3. Motivasyon Döngüsü .....	23
2.3.4. Motivasyon Kuramları .....	25
2.3.4.1. Kapsam Teorileri .....	25
2.3.4.2. Süreç Teorileri .....	30
<b>2.4. İŞ YÜKÜ.....</b>	<b>33</b>
<b>3. İNŞAAT PROJELERİ VE PROJE MÜDÜRLERİNİN ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE DİĞER</b>	
<b>SEKTÖRLERDEN FARKLARI .....</b>	<b>36</b>
3.1.1. Ürün Özelliklerinden Kaynaklanan Farklılıklar .....	36
3.1.2. İş Programının Niteliğinden Kaynaklanan Farklılıklar .....	37
3.1.3. Üretim Koşullarından Kaynaklanan Farklılıklar .....	37
3.1.4. Talep Özelliklerinden Kaynaklanan Farklılıklar .....	37
<b>3.2. İNŞAAT PROJELERİNDE PROJE YÖNETİMİ VE PROJE</b>	
<b>MÜDÜRLERİNİN İŞ YÜKÜ, İŞ STRESİ, İŞ TATMİNİ VE</b>	
<b>MOTİVASYONU .....</b>	<b>38</b>
<b>4. YÖNTEM .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3. DEĞİŞKENLERİN İŞLEMSELLEŞTİRİLMESİ VE ÖLÇÜMÜ.....</b>	<b>42</b>
4.3.1. İş Tatmini Değişkeninin Ölçümü .....	42
4.3.2. İş Yükü Değişkeninin Ölçümü .....	43
4.3.3. İş Stresi Değişkeninin Ölçümü .....	44
4.3.4. Motivasyon Değişkeninin Ölçümü .....	45
4.3.5. Yaş, Kadro, Toplam Süre, İş hacmi Değişkenlerinin Ölçümü .....	47
<b>4.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER .....</b>	<b>48</b>
<b>4.5. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER .....</b>	<b>50</b>
4.5.1. Pearson Çarpım-Momentli Korelasyon Analizi Yöntemi .....	50
4.5.2. Regresyon Analizi Yöntemi .....	50
<b>5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1. ÖRNEKLEMİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>52</b>

5.1.1. Proje Müdürlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	52
5.1.2. Proje Müdürlerinin Proje Müdürü Olarak Görev Aldığı Toplam Süreye Göre Dağılımı .....	53
5.1.3. Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projedeki Teknik Kadro Sayısına Göre Dağılımı .....	54
5.1.4. Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projenin Maliyeti Cinsinden İş Hacmine Göre Dağılımı .....	54
5.1.5. Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projenin Yüzölçümü Cinsinden İş Hacmine Göre Dağılımı .....	55
<b>5.2. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....</b>	<b>56</b>
5.2.1. İş Tatmini İçin Tanımlayıcı İstatistikler .....	56
5.2.2. İş Yüğü İçin Tanımlayıcı İstatistikler .....	57
5.2.3. Motivasyon İçin Tanımlayıcı İstatistikler .....	58
5.2.4. Stress İçin Tanımlayıcı İstatistikler .....	59
5.2.5. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	60
5.2.5.1. Proje Müdürlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	61
5.2.5.2. Proje Müdürlerinin İş Stresi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	62
5.2.5.3. Proje Müdürlerinin Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	63
5.2.5.4. Proje Müdürlerinin İş Yüğü Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	64
<b>5.3. VERİLERİN YORUMLANMASI VE HİPOTEZ TESTLERİNİN SONUÇLARI.....</b>	<b>65</b>
5.3.1. Pearson Korelasyon Analizi .....	65
5.3.2. Çoklu Korelasyon Analizi .....	67
5.3.3. Regresyon Analizi .....	67

5.3.2.1. İş Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	68
5.3.2.2. Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	68
5.3.2.3. İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	68
5.3.2.4. İş Stresi ve Motivasyonun Birlikte İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	69
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>73</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>84</b>
<b>EK-1 .....</b>	<b>85</b>
<b>EK-2 .....</b>	<b>94</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	: İş Tatmini Modeli .....	2
Şekil 2.2	: Porter ve Lawler'ın Motivasyon ve İş Tatmini Modeli .....	10
Şekil 2.3	:Lawler'ın Tatmin Modeli .....	12
Şekil 2.4	: Locke ve Latham'ın Yüksek Performans Döngüsü.....	14
Şekil 2.5	: İş Stresini Etkileyen Stres Kaynakları .....	16
Şekil 2.6	: Örgütsel Stres Kaynakları .....	18
Şekil 2.7	: Temel Motivasyon Süreci .....	21
Şekil 2.8	: Motivasyon Döngüsü .....	24
Şekil 2.9	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	26
Şekil 2.10	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması .....	30
Şekil 2.11	: Sonuçsal Şartlandırma.....	31
Şekil 2.12	: Beklenti Kuramında Temel İlişkiler .....	31
Şekil 2.13	: Toplam İş Yükü Seviyesinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma Modeli.....	34
Şekil 3.1	: Proje Yönetiminin Temel İşlemleri .....	39
Şekil 4.1	: Araştırma Modeli 1 .....	48
Şekil 5.6	: Örneklemin Algıladığı İş Tatmini Dağılımı.....	57
Şekil 5.7	: Örneklemin Algıladığı İş Yükü Dağılımı .....	58
Şekil 5.8	: Örneklemin Algıladığı Motivasyon Dağılımı .....	59
Şekil 5.9	: Örneklemin Algıladığı Stres Dağılımı .....	60
Şekil 5.10	: Araştırma Modeli 2 .....	67

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 4.1</b>	: İş Tatmini Ölçeğinin Maddeleri.....	43
<b>Tablo 4.2</b>	: İş Yükü Ölçeğinin Maddeleri.....	44
<b>Tablo 4.3</b>	: İş Stresi Ölçeğinin Maddeleri .....	45
<b>Tablo 4.4</b>	: Motivasyon Ölçeğinin Maddeleri .....	46
<b>Tablo 5.1</b>	: Proje Müdürlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	53
<b>Tablo 5.2</b>	: Proje Müdürlerinin Proje Müdürü Olarak Çalıştıkları Toplam Süreye Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 5.3</b>	: Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projedeki Teknik Kadro Sayısına Göre Dağılımları .....	54
<b>Tablo 5.4</b>	: Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projenin Maliyeti Cinsinden İş Hacmine Göre Dağılımları.....	55
<b>Tablo 5.5</b>	: Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projenin Yüzölçümü Cinsinden İş Hacmine Göre Dağılımları .....	55
<b>Tablo 5.1</b>	: İş Tatmini İçin Tanımlayıcı İstatistikler .....	57
<b>Tablo 5.2</b>	: İş Yükü İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	58
<b>Tablo 5.3</b>	: Motivasyon İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
<b>Tablo 5.4</b>	: Stres İçin Tanımlayıcı İstatistikler .....	60
<b>Tablo 5.5</b>	: Proje Müdürlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	61
<b>Tablo 5.6</b>	: Proje Müdürlerinin İş Stresi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	62
<b>Tablo 5.7</b>	: Proje Müdürlerinin Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	63
<b>Tablo 5.8</b>	: Proje Müdürlerinin İş Yükü Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	64
<b>Tablo 5.9</b>	: Pearson Korelasyon Tablosu.....	70
<b>Tablo 5.10</b>	: İş Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	68
<b>Tablo 5.11</b>	: Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	68
<b>Tablo 5.12</b>	: İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	69
<b>Tablo 5.13</b>	: Modelin Özeti .....	69
<b>Tablo 5.14</b>	: Anova Analizi .....	71
<b>Tablo 5.15</b>	: Motivasyon ve Stresin İş Tatmini Üzerinde Birlikte Etkisi.....	71

## ÖZET

Bu çalışma inşaat firmalarında proje müdürleri tarafından algılanan iş yükü, iş stresi, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. İnşaat sektörünün talebin değişkenliğinden büyük ölçüde etkilenmesi nedeniyle, iş yükü ve iş tatmininin pozitif korelasyon içinde olması beklenmektedir. Literatürle paralel olarak, motivasyon ve iş tatmininin pozitif korelasyon içinde olması beklenirken, iş stresinin iş tatminiyle negatif korelasyon içinde olması beklenmektedir.

Birincil kaynaklardan veriler, İstanbul merkezli 44 proje müdüründen oluşan uygun bir uygun bir örneklemden, soru kağıdı aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler Pearson Korelasyon analizi, Çoklu Korelasyon analizi, Regresyon analizi ve Çoklu Regresyon analizine tabi tutulmuştur. Korelasyon analizi, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki ve iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişki için anlamlı sonuçlar sağlamıştır. Elde edilen sonuçlar iş yükü ve iştatmini arasında anlamlı bir korelasyon olmadığını göstermektedir.

Motivasyon ve iş stresinin, iş tatmini üzerindeki birlikte etkisini incelemek için Çoklu Korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, iki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki birlikte etkilerine tek tek etkilerine kıyasla daha fazla olduğunu göstermektedir.

İş yükü denkleme girmezken, Çoklu Regresyon analizi motivasyonun iş stresine kıyasla iş tatmininin daha güçlü bir kestiricisi olduğunu göstermektedir.

## **SUMMARY**

This study investigates the relationship between workload, job stress, motivation and job satisfaction perceived by project managers in construction firms. As the construction sector is severely affected by demand volatility, workload and job satisfaction were expected to be positively correlated. In line with the literature, job stress was expected to be negatively correlated with job satisfaction while motivation and job satisfaction were expected to be positively correlated.

First hand data were collected from a convenient sample of 44 project managers of construction firms based in İstanbul by means of a questionnaire. Pearson correlation analyses, multiple correlation analyses, Regression analyses and Multiple Regression analyses were conducted. The correlation analyses yielded significant results for the relationship between motivation and job satisfaction and the relationship between job stress and job satisfaction. Obtained results show that, there is no significant correlation between workload and job satisfaction.

Multiple correlation analyses was conducted to investigate the joint affect of motivation and job stress on job satisfaction. The results indicate that the two independent variables exert a greater influence on the dependent variable compared to the individual effects of the independent variables.

Multiple regression analyses showed that motivation is a more powerful predictor of job satisfaction than job stress, while workload does not enter the equation.

# 1.GİRİŞ

## 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Örgütlerin verimlilik, etkinlik ve etkililiğini arttırmaları rekabet ortamında yaşamsal önem taşır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi küreselleşme sürecinde artan rekabet koşullarını iyi yönetebilmelerine bağlıdır. Sektördeki rakipler karşısında rekabet avantajı oluşturmaları örgütsel performansın yükselmesine neden olur. Rekabetin yüksek olduğu inşaat sektöründe işler; diğer sektörlerden farklı olarak; projeler halinde örgütlenmektedir. Bir inşaat projenin başarısı projenin yönetimi ve dolayısıyla proje yöneticisiyle doğrudan ilişkilidir. Proje yöneticisi belirli bir süre dahilinde, şirket kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak, belirlenmiş teknik ve kalite standartları çerçevesinde proje amaçlarına ulaşmayı hedefleyen ve bu hedefler doğrultusunda faaliyetleri planlayan, yöneten ve kontrol eden kişidir (Kuprenas, 2000). İnşaat sektöründe en önemli girdilerden biri olan iş gücünün iyi yönetilmesi performans üzerinde doğrudan etkilidir. İş almadaki belirsizlik, talepteki ekonomideki belirsizliğe bağlı oynamalar ve dış çevre etkenlerindeki belirsizlik bu sektörü diğer sektörlerle oranla daha farklı kılmaktadır. Çalışanların, bağlı olduğu firmaların aldığı projelere bağlı olarak uzun vadede iş güvenceleri diğer sektörlerle oranla daha azdır. Bu da proje yöneticisi ve çalışanlarda iş güvencesi açısından kaygılar yaratmaktadır. Bu sebeplerden proje yöneticisi ve çalışanlarının iş yükü, iş stresi, iş tatmini ve motivasyon ilişkisinin diğer sektörlerle oranla farklılık göstermesi beklenmektedir.

Bu araştırmanın amacı inşaat sektöründe, proje yöneticilerinin algıladıkları iş yükü, iş stresi, iş tatmini ve motivasyonu arasındaki ilişkilerin araştırılması ve bu değişkenler çerçevesinde örgütlerde literatürde var olduğunu bildiğimiz ilişkilerin proje örgütlerinde geçerli olup olmadığını test edilmesidir. Bu değişkenlerin incelenmesinin projenin başarısını etkileyecek sonuçların ortaya çıkarılmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

İnşaat firmalarında, projelerin başarısı genellikle zaman, maliyet ve kalite cinsinden ifade edilmiş, önceden tanımlanmış, belirli hedeflerle kıyaslamak suretiyle ölçülmektedir. Proje hedeflerini bir inşaat firmasından diğerine sıklıkla farklılık göstermesi sebebiyle, proje başarısını proje hedefleri çerçevesinde ölçmek oldukça zordur. Proje başarısını ölçmenin diğer bir yöntemi, proje çalışanlarının iş tatminiyle ilişkilidir (Leung vd, 2004). Proje çalışanlarının maruz kaldığı stresin de önemli organizasyonel sonuçları etkilediği düşünülmektedir (Sullivan vd, 1992).

Organizasyonel stres üzerine yapılan çalışmalar genellikle iş stresi ve iş tatmininin ters orantılı olduğunu göstermektedir (Hollon, 1976). 1992 yılında Smith'in öğretmenlerin iş stresini incelediği bir çalışmada, iş yükü ve iş tatmini, iş stresini doğrudan etkileyen değişkenler olarak belirlenmiş, çalışanlar arasındaki fikir ayrılıkları ve gerginlikler, zaman baskısı, çalışma koşulları, ödül ve onaylanma eksiklikleri stresi etkileyen faktörler olarak ortaya konmuştur (Smith, 1992). Viktoryan, Sundström, Engwall, yaptıkları çalışmada iş yükü ve iş stresi arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermişlerdir (Viktorsson, 2006). İngiltere'de farklı etnik kökenli öğretmenler üzerine Miller'ın 2005 yılında yaptığı çalışmada, iş yükü, iş tatminini etkileyen temel stres faktörü olarak belirlenmiştir (Miller, 2005). Klinik radyaloglar üzerine Graham'ın yaptığı çalışma, radyaloglar için en büyük stres kaynağının iş yükü olduğunu ve bu durumun iş tatminsizliğine yol açtığını ortaya koymuştur (Graham, 2000). Beceri zekası, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişki de moderatör olarak incelendiğinde beceri zekası fazla olan çalışanların stresi arttıkça iş tatmininin arttığı, beceri zekası az olan çalışanların ise stresi arttıkça iş tatmininin azaldığı görülmüştür (Sullivan vd, 1992).

Bu çalışma çerçevesinde zaman kısıtı, çeşitli belirsizlikler ve zorlu çalışma koşulları altında çalışan proje müdürlerinin iş stresinin, literatürle benzer şekilde, iş tatminlerini negatif yönde etkileyen bir faktör olduğu düşünülmektedir.

Literatürde çalışanların iş yükü ve iş tatminlerini inceleyen çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Doktorların klinik iş yükü ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi inceleyen

bir çalışmada iş tatmini, klinik iş yüküne bağlı bir değişken olarak belirlenirken (Losek, 1994), Boutinghouse'ın doktorların zihinsel iş yükü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Boultinghouse, 2007). Hemşireler üzerine yapılan benzer bir çalışmada iş yükü fazla olarak belirlenen hemşirelerin iş tatminlerinin az olduğu ve bu durumun da hemşirelerde işten ayrılma eğilimi yarattığı belirlenmiştir (Zaytinoğlu, 2007). Stuart'ın 2007 yılında yaptığı çalışmada hemşirelerin iş yükündeki artışın stres ve iş tatminsizliğine yol açtığı sonucuna varılmıştır (Stuart, 2007). Yukarıda anlatılan çalışmalara benzer biçimde Tummers'ın 2002 yılında hemşireleri örneklem seçerek yaptığı çalışmada iş yükü artışının hemşirelerin sağlık sorunlarını arttırdığı ve iş tatminlerini azalttığı belirlenmiştir (Tummers, 2002).

Bu araştırma kapsamında, literatürdeki bulgulardan farklı olarak, proje müdürleri için iş yükünün, işin sürekliliğinin dolayısıyla iş güvencesinin bir göstergesi olduğu düşünülmekte ve bu çerçevede proje müdürlerinin iş yüklerinin, iş tatminleriyle pozitif korelasyon içinde olması beklenmektedir. Bununla birlikte, proje müdürlerinin iş yükünün, literatürle benzer biçimde iş stresiyle pozitif korelasyon içinde olacağı düşünülmektedir.

Günümüze kadar motivasyon ve iş tatmini ilişkisi bir çok çalışmaya konu olmuştur. Yapılan çalışmalar motivasyonun, iş tatminini pozitif yönde etkileyen bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Liu'nun 2008 yılında Çin'de kamu hizmetlilerinin, motivasyon ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında motivasyonun, iş tatminini pozitif yönde belirleyici bir değişken olduğunu göstermektedir (Liu, 2008). Pool'un yaşları 20 ile 46 arasında 125 Amerikalı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, yönetim biçimi ve motivasyonun iş tatmini en çok etkileyen faktörler olduğu belirlenmiştir (Pool, 1997). Brazilya'daki otel çalışanları örneklem olarak seçilerek yapılan bir çalışma, diğer çalışmalara benzer biçimde motivasyonun iş tatmininin en temel belirleyicilerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır (Sledge, 2008). Farland'ın yaptığı diğer bir çalışma, iş tatmini arttıkça performansın arttığını ve performansın da motivasyona bağlı olduğunu göstermektedir (McFarland, 1994).

Bu çalışmada, diğer çalışmalara benzer biçimde proje müdürlerinin motivasyonlarının iş tatminlerini arttıracak yönde etkiye sahip olduğu düşünülmekte ve bu iki değişkenin pozitif korelasyon içinde olması beklenmektedir.

İş tatmini üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, iş deneyimi gibi faktörlerin de iş tatmininde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Kalleberg'in 1983 yılında yaptığı çalışma, yaş ve iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Kalleberg, 1983). Cinsiyetin iş tatmini üzerine etkisi ise çalışan kişinin statusüne göre farklılık göstermektedir profesyonel kadın çalışanların iş tatmini erkeklere oranla daha az; profesyonel olmayan kadın çalışanların iş tatminleri erkeklere göre daha fazla olarak karşımıza çıkmaktadır (Shapiro vd, 1975).

Kahn'ın bilgisayar kullanıcıları üzerine yaptığı bir çalışmada iş deneyiminin, motivasyon ve iş tatminini arttıran bir değişken olduğu belirlenmiştir (Kahn, 1992). Eğitim seviyesi, cinsiyet ve iş tatmini değişkenleri arasında moderatör olarak incelendiğinde eğitim seviyesi yüksek kadın çalışanların iş tatmininin, eğitim seviyesi yüksek erkek çalışanlara oranla daha az olduğu bulunmuştur (Varca, 1983). Blau'nun yaptığı bir çalışma, rutin görevlerin performansının iş tatminiyle negatif korelasyon içinde olduğunu, daha kompleks görevlerin performansının ise iş tatminiyle pozitif korelasyon içinde olduğunu göstermektedir (Blau, 1980). Eğitim düzeyi ilk öğretim seviyesinin altında olan örnekleme yapılan bir çalışmada stress ve iş tatmini arasında negatif bir korelasyon olduğu bulunmuştur (Rahman, 1987). Farklı bir çalışmada kişinin iş yükünün kendi odaklı olması durumunda yarattığı stresin daha az, başkası odaklı olması durumunda ise daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırma kapsamında proje müdürlerinin yaşı, proje müdür olarak toplam çalışma süreleri, çalışılan projenin hacmi ve teknik kadro sayısı da belirlenerek bu demografik değişkenlerin proje müdürlerinin iş tatmini üzerine etkisi araştırılmıştır.

Yukarıda detaylı anlatıldığı biçimde, literatürde çeşitli tür işletmelerde çalışanların iş yükü, iş tatmini, motivasyonu ve iş stresi arasındaki ilişkiyi ölçen çeşitli çalışmalar yer almasına karşın, bu değişkenler çerçevesinde proje yöneticileri örneklem olarak

seçilerek yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada yukarıda sözü geçen ilişkiler araştırılarak literatüre katkıda bulunulmaya çalışılacaktır.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI**

Bu çalışma kapsamında yukarıda bahsedilen araştırma amaçlarına ilişkin çeşitli sorular geliştirilerek aşağıda verilen sorular cevaplandırılmaya çalışılacaktır.

- 1) İnşaat projelerinde proje yöneticilerinin motivasyonları ve iş tatminleri arasında ilişki var mıdır?
- 2) İnşaat projelerinde proje yöneticilerinin algıladıkları iş yükü ve iş tatminleri arasında ilişki var mıdır?
- 3) İnşaat projelerinde proje yöneticilerinin iş stresi ve iş tatminleri arasında ilişki var mıdır?

## 2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

### 2.1. İŞ TATMINİ

Çağdaő yönetim düşünceci, işletmenin rasyonel sonuçlar elde etmesi için, çalışanların aradıklarını işte ve iş ortamında bulmaları gerektiğini, en basit şekilde iş kişi uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesini etkin yönetimin şartları arasında görmektedir. İŞ kişi uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yetmediğı; bazı durumlarda yüksek ücretin, çalışana verilen terfi olanaklarının çalışan mutluluğunu sağlamadığı saptanmıştır (Erdoğan, 1996, 231).

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey bu beklentilerini gerçekleştirebildiğı ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan tatmin olmakta ve verimli çalışmaktadır (Ceylan, 1998, 137).

Yapılan çeşitli çalışmalar sonunda çalışanın verimli ve mutlu çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiğı sonucuna varılmış ve iş tatmini sağlama yolunda yapılacak çalışmalar özellikli uygulamalar arasında yer almıştır. İŞ tatmininin günümüze kadar çeşitli tanımları yapılmıştır. İŞ tatmini en genel haliyle bireyin işine karşı gösterdiği olumlu duygularının bütünüdür (Erdoğan, 1996, 231).

Locke ise iş tatminini, bir kişinin mesleğı ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlanması şeklinde ifade etmektedir (Locke, 1976).

İŞ tatminini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik, çalışanların işinden duyduğu mutluluk, kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum, şeklinde çeşitli ifadelerle tanımlanmıştır.

Başarma hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, istihdam güvenliği, daha çok sorumluluk, farkına varılma (recognition), yüksek ücret, terfide fırsat, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik, iyi koordine edilmiş iş, işin ilginç ve zevkli olması, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılması, işin monoton olmaması gibi bütün bu değişkenler iş tatminini etkileyen faktörler olarak sayılmaktadır. Yapılan çalışmalarda iş stresi de, iş tatmini etkileyen bir değişken olarak belirlenmiştir (Ardıç, 2001).

### **2.1.1. İş Tatminin Önemi**

Bireyler kişisel yetenekleri ölçütünde, yaptıkları iş çerçevesinde kendilerini ortaya koymak isterler. İş tatmini sağlayamayan bireyler hayal kırıklığına uğrarlar. Ve bu durum işten soğuma, moral düşüklüğü, verimsizlik, işe gitmede isteksizlik, işten ayrılma isteği, işte hata yapma, stres, düşük işletme sadakati, daha düşük bedensel ve zihinsel sağlık, doğru karar alamama gibi sonuçların doğmasına sebep olmaktadır. Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentileri gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan tatmin olmakta ve verimli çalışmaktadır. İş tatminsizliği ise düşük performans ile devamsızlık ve iş gücü devrinde artışlara neden olmaktadır (Ceylan, 1998, 137).

Bu nedenle çalışma yaşamında iş görenlerin işlerinden sağladıkları doyumun hangi düzeyde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesi gerek çalışanlar, gerekse işletme açısından büyük bir önem taşımaktadır (Yüksel, 2002).

### **2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İşin genel boyutları iş tatminini sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. İş tatminini sağlayan faktörler kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplanmaktadır.

#### ***2.1.2.1. İş Tatminini Oluşturan Bireysel Faktörler***

İş tatmini, kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. Çalışanların kişisel özellikleri, iş ve iş çevresinden beklentilerini belirleyen öncelikli bir olgudur. Bu çerçevede çalışanın kişisel özellikleri iş tatminini sağlayan

faktörlerin başında gelmektedir. Kişinin iş hayatındaki tecrübesi de iş tatminini belirleyen diğer bir değişkendir. İş yaşamına yeni başlamış, tecrübesi az olan çalışanların beklentilerinin çok ve gerçekçi olmaması sebebi ile iş tatminleri, iş tecrübesi çok olan çalışanlara göre daha azdır. Çalışanların sosyal yapılarıyla beraber cinsiyet ve yaş durumları da iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. Yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını ve bu değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bir kişinin aynı işte kalma süresi de iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır, İşte tecrübe ve beceri zamanla arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artmakta ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir.

Kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij, yönetici ise hangi yönetsel kademede bulunduğu gibi özellikler kişinin işteki statüsü olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre üst yönetsel kademede bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğudur. Bunun nedeninin üst kademede olanlara daha çok önem verilmesi, üstlendikleri sorumlulukları ile onlara karşı beslenen saygının çokluğu olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yüksek ücret daha uzun tatil imkanı gibi ayrıcalıklara da sahip olmaları iş tatminlerini arttıran yönde bir etki yaratmaktadır. Bunlarla birlikte çalışanın kişilik özellikleri, zekası ve yetenekleri de iş tatminini belirleyen faktörler olarak görülmektedir (Erdoğan,2003).

#### ***2.1.2.2. İş Tatminini Oluşturan ve İş Ortamına Bağlı Faktörler***

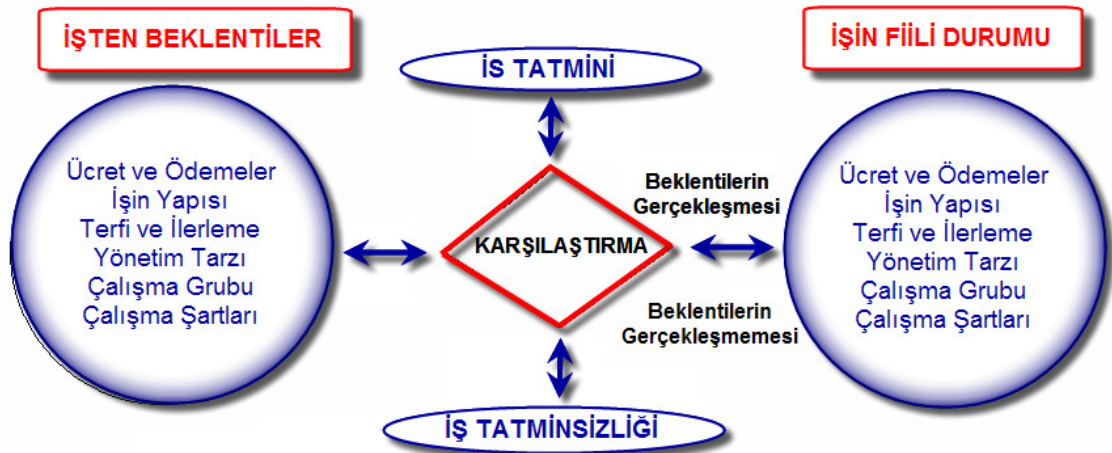
Çalışma ortamının şartları, sosyal ve ekonomik çıkarlar, işin genel yapısı iş tatminini etkileyen dışsal faktörler olarak sıralanabilir. İşin rutin oluşu, çalışma şartlarının zorlayıcılığı, fiziksel olarak aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işler, çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir. Buna karşın işin fiziksel zorluk derecesi, çalışanların başarıma arzularını arttırması ve takdir beklentileri sebebi ile iş tatminin arttıran bir değişkendir. Buna ek olarak işin çeşitliliği de işi daha ilginç ve zevkli kılması, yaratıcılık gerektirmesi ve bunun sonucunda zor hedeflere ulaşabilme

olanağı sağlaması sebebiyle iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Bununla birlikte yapılan işin zorluk derecesi doğrudan çalışanın kapasitesi ile ilişkilidir. Kişi, yeteneklerinin üstünde bir zorluk derecesindeki işi başaramaz ise tatminsizlik yaşayacaktır. Kişinin mesleki statüsü eğitimi ve yetenekleri yükseldikçe işin zorluğunun önemi iş tatmini açısından artar.

Çalışanların aldıkları ücretin yeterliliği, ücretlerin diğer çalışanlar arasındaki adaletli dağılımı ve çeşitli başarıların ödüllendirilmesi de iş tatminini arttıran diğer unsurlar arasındadır. Ayrıca çalışanların terfi sonucunda elde ettikleri yükselmeye iş tatminleri artmaktadır. Yönetici düzeyinde çalışan kişilerin terfi dolayısıyla daha yüksek maaş artımı alacak olmaları diğer çalışanlara oranla daha yüksek iş tatmini duymalarına neden olmaktadır.

İş tatminini etkileyen diğer bir faktör ise yönetim tarzıdır. Yönetimin çalışanları destekleyecek yönde ilişkiler geliştirmesi ve çalışanların kararlara katılmasına olanak verilmesi çalışanların iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumu da iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir (Ceylan, 1998).

İş güvenliği, ısı, nem, havalandırma, ışık, gürültü, temizlik gibi çalışma şartlarıyla ilgili özellikler, çalışma saatleri, iş tatminini belirleyen diğer özellikler olarak sıralanabilir. Şekil 2.1’de bir iş tatmini modeli verilmektedir.



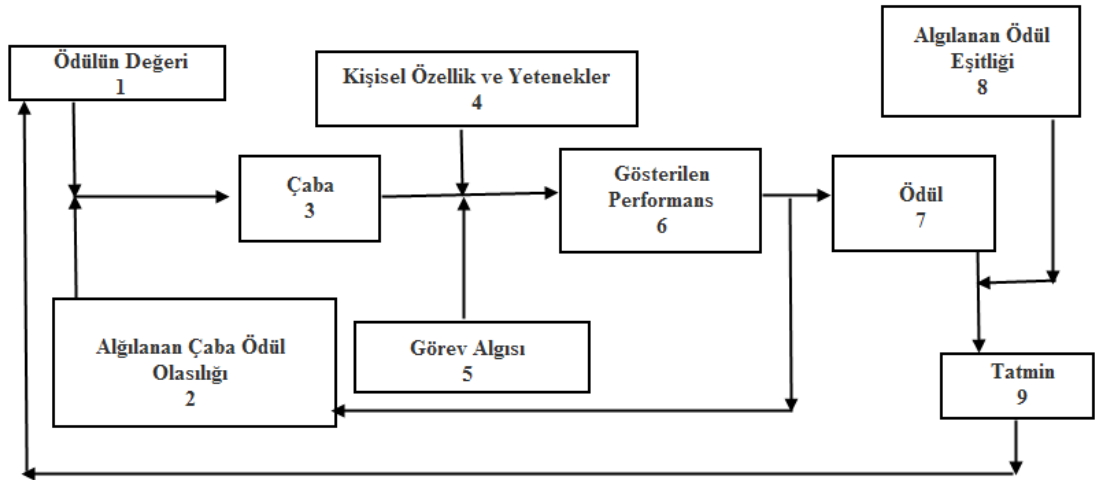
Şekil 2.1: İş Tatmini Modeli (Ceylan, 1998)

### 2.1.3. İş Tatmini Teorileri

Günümüze kadar iş tatmini bir çok çalışmanın konusu olmuş ve çeşitli iş tatmini teorileri geliştirilmiştir. Bu teorilerden literatürde en yaygın olarak yer alanları VIE Teorisi, Kıyas Teorisi, Karşı Süreç Teorisi ve Yüksek Performans Döngüsü Teorisidir.

#### 2.1.3.1. VIE Teorisi

Bu teori Porter ve Lawler tarafından Vroom Beklentiler modelinden türetilmiştir. Bu model yetenek ve kişisel özellikleri, görev anlayışını (algısını), içsel ve dışsal mükafatları, mükafatlandırılmadaki eşitlik algısını içermekte, beklenen seviyede bir performansa dönüştürülen çaba için kişinin yetenek, kişisel özelliklerinin uygun olması ve görevinin gerekliliklerini algılayabiliyor olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu model ayrıca kişilerin hem maaş ve terfi gibi dışsal mükafatlar hemde kişinin işini başarıyla yerine getirmesi sonucunda duyduğu gurur gibi içsel mükafatlar için çalıştıklarını kabul etmektedir. Kişinin gösterdiği çabanın ve sonucunda ortaya koyduğu performansın seviyesine bağlı olarak mükafat beklentileri de fazlalaşmaktadır (Dipboye, 1994). Şekil 2.2’de Porter ve Lawler’in motivasyon ve iş tatmini modeli verilmektedir.

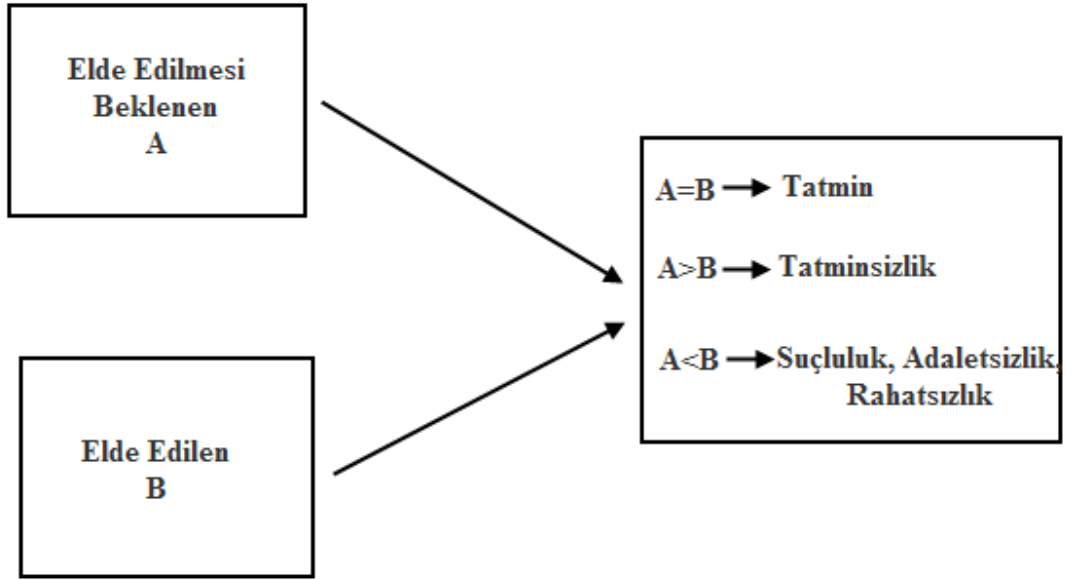


Şekil 2.2: Porter ve Lawler’in Motivasyon ve İş Tatmini Modeli (Tyilana, 2005)

### **2.1.3.2. Kıyas Teorisi**

Kıyas Teorisi Porter ve Lawler'ın VIE Teorisinde anlatılan motivasyon ve iş tatmini modelinin bir uzantısı niteliğindedir. Bu model yönetimi, alınan ücreti, işin kendisi gibi birçok değişkeni dikkate alarak, çalışanların işten elde ettikleriyle, terfi, maaş gibi işten beklentilerini kıyasladıklarını ortaya koymaktadır. Bu teori yaş, yetenek ve eğitim gibi çalışanların karakteristik özelliklerinin, sorumluluk ve zorluk derecesi gibi işin karakteristik özelliklerinin etkisinin, basit ihtiyaç kıyas teorisinde dikkate alınmasıyla geliştirilmiştir. Buna ek olarak model, çalışanların işle ilgili tatminlerini içinde buldukları işte ortaya koyup elde ettiklerini başkalarıyla kıyaslayarak belirlediklerini ortaya koymaktadır (Dipboye, 2000). Şekil 2.3'de Lawler'ın iş tatmini modeli verilmektedir. Bu modelin en basit şekliyle aşağıda verildiği şekilde yorumlanabilir.

- Çalışanın elde ettiğiyle (B) elde etmeyi beklediği (A) miktar eşitse kişi kendini mutlu ve tatmin olmuş hisseder.
- Çalışanın elde ettiği miktar (B) elde etmeyi beklediğinden az ise kişi kendini mutsuz ve tatmin olmamış hisseder.
- Çalışanın elde ettiği (B) elde etmeyi beklediğinden (A) fazla ise kişi kendini suçlu ve rahatsız hisseder ve haksızlık olduğunu düşünür.



Şekil 2.3:Lawler'ın Tatmin Modeli (Tyilana, 2005)

### 2.1.3.3. Karşı Süreç Teorisi

Landy 1978'de kişinin işe karşı tutumunun kendi psikolojik durumundan kaynaklandığı hipotezini ortaya koymuştur. Karşı süreç teorisi, kişinin aşırı duygusal bir durum yaşaması durumunda merkezi sinir sistemi mekanizmasının kişiyi duygusal denge noktasına geri getireceğini varsaymaktadır. Kişi doğal duruma geçerken bu duygusal durum, denge durumundan daha baskın çıkarak tam zıt bir duygusal durum geliştirebilmektedir. Kişinin işe ilk başladığındaki duygusal durumu zamanla denge durumuna hatta mutsuz bir duruma geçebilmektedir. Karşı süreç teorisi, kişilerin işe karşı tavırlarının neden değiştiğini ve çalışanların bir dönem zevk aldıkları işten zamanla neden sıkılıp tatmin edici bulmadıklarına bir açıklama getirmektedir. Buna karşın bu teori bazı çalışanların neden sürekli işlerine karşı tatmin veya tatminsizlik hissettiklerini açıklamamaktadır. Arıca bu teori herhangi bir deneysel yöntemle de test edilmemiştir (Dipboye, 2000, 152-153).

#### **2.1.3.4. Yüksek Performans Döngüsü Teorisi**

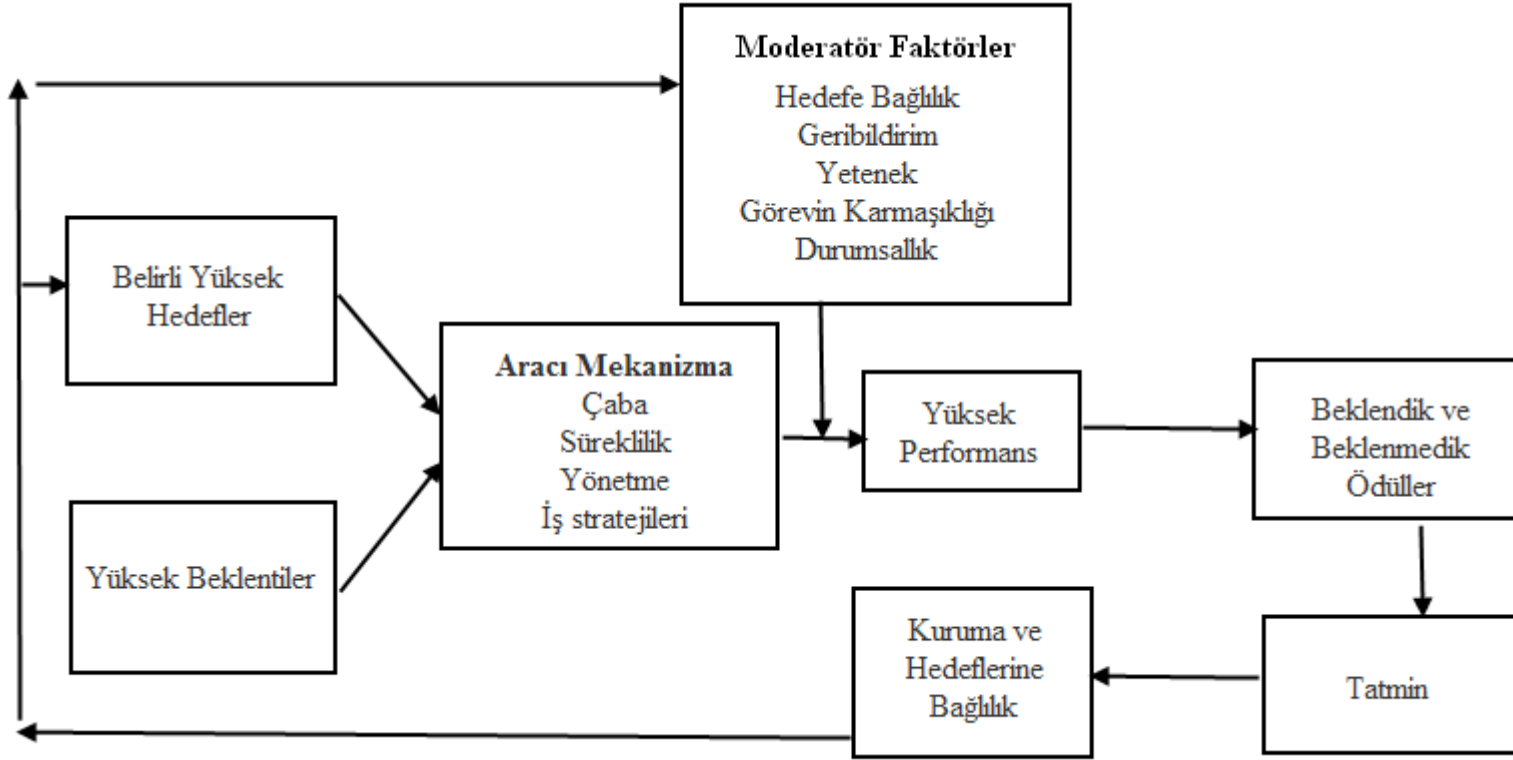
Yüksek Performans Döngüsü Teorisi iş motivasyonu ve işe karşı gösterilen tutum teorilerinin bir bütünleşmesidir. Bu model hedef gerçekleştirme teorisinin güdüsel çerçevesini kullanarak yüksek hedef ve büyük başarı beklentisinin yüksek performans doğuracağını ortaya koymaktadır. Yüksek performans sırasıyla ödül, tatmin ve gelecekteki hedefleri gerçekleştirme taahhütünü oluşturmaktadır. Bu model ayrıca yetenek ve görevin karmaşıklığı gibi kişisel ve durumsal faktörlerin etkisini de dikkate almaktadır. Şekil 2.4’de Locke ve Latham’ın Yüksek Performans döngüsü verilmektedir.

#### **2.1.4. İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatmini çalışanların başarısı ile işe devamını, işletmeye bağlılığını, işin kalitesi ve miktarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile performans arasında bir korelasyon olduğu bulunmuş, bununla beraber iş tatmininin ile işten ayrılma arasında da bir ilişki olduğu görülmüştür (Erdoğan,2003). İş tatminsizliği çalışanlarda hırsızlık gibi davranış bozukluklarına yol açabilmektedir. İş tatminsizliğinin sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler bulunmuştur.

Çalışanların yaşları ile iş tatminleri arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışanların yaşı arttıkça beklentilerinin azalması, zaman içinde işte kıdem kazanmaları sosyal ortama ve işe alışmaları nedeniyle iş tatmini artmaktadır.

İşletmenin büyüklüğü de iş tatminini etkileyen diğer bir faktördür. İşletme büyüdükçe işletme içi iletişim ve koordinasyonun azalması, çalışanların karar organlarından uzaklaşması sebebiyle çalışanların iş tatminleri azalmaktadır (Erdoğan, 1996, 257).



Şekil 2.4: Locke ve Latham'ın Yüksek Performans Döngüsü (Tyilana, 2005)

## **2.2. İŞ STRESİ**

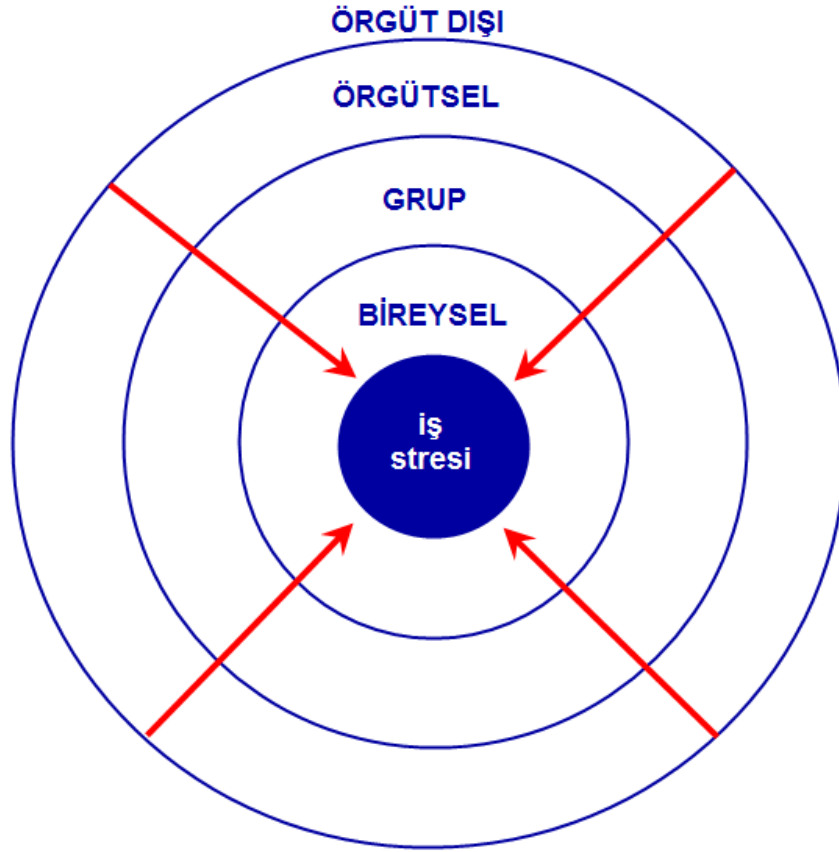
Günümüze kadar iş stresiyle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Birey çevresindeki olayların zorlaması, karşılaşılan bir fırsat, fiziksel veya psikolojik bir talep durumunda strese maruz kalabilir. Basitçe iş stresi bireyin çevreyle olan etkileşimi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1995, 297). Bir başka yaklaşımla iş stresi kişilerin iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak da tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996, 278).

Başka bir literatür çalışmasında stresin kişinin doğal-içsel dengesinin dışsal ve çevresel uyaranlarca bozulması neticesinde oluştuğu ifade edilmektedir (Canon aktaran Ceylan, 1998, 161). Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur (Pehlivan, 1995, 12).

Stres duygusal ve psikolojik endişeye, sinirsel tansiyon değişmesine yol açsa da sadece endişe ve sinirsel tansiyon değişimi olarak tanımlanamamaktadır. Buna ek olarak stresi daima zarar verici bir durum olarak düşünmek yanlıştır yönetilebilen kaçınılması gerekmeyen stres mutluluk kaynağı olabilmektedir (Luthans, 1995, 297). Buna karşın aşırı stres, örgütsel maliyetler, fiziksel ve zihinsel hastalıklar, verim düşüklüğü ve devamsızlıklara neden olmasından dolayı üzerinde düşünülmesi, yönetilmesi ve çözülmesi gereken önemli konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Ceylan, 1998, 161).

### **2.2.1. Stres Kaynakları**

Günümüz çalışanlarını etkileyen stres faktörleri şekil 2.5’de özetlenmiştir. Stres faktörleri organizasyon içi, organizasyon dışı, çalışanların etkilendiği gruplar ve çalışanların kendisi olarak sınıflandırılabilir. (Luthans, 1995, 298 )



**Şekil 2.5:** İŞ Stresini Etkileyen Stres Kaynakları (Luthans, 1995)

### ***2.2.1.1. Örgüt Dışı Stres Kaynakları***

Birçok iŐ yűkű ile ilgili yapılan analizler dıŐ etki ve olayları dikkate almasa da gűnűműzde dıŐ faktűrlerin etkisinin bűyűklűĐű artarak karŐımıza çıkmaktadır. İŐ stresi sadece organizasyon iŐinde, çalıŐma saatleri çerçevesinde olan olaylarla sınırlı kalmamaktadır. Toplumsal ve teknolojik deĐiŐimler, aile, yer deĐiŐtirme, ekonomik ve mali koŐullar, ırk ve toplumsal sınıf, yaŐanılan yer ve evre toplum koŐulları, organizasyon dıŐı stres faktűrleri olarak sıralanabilmektedir (Ivancevich vd, 1980).

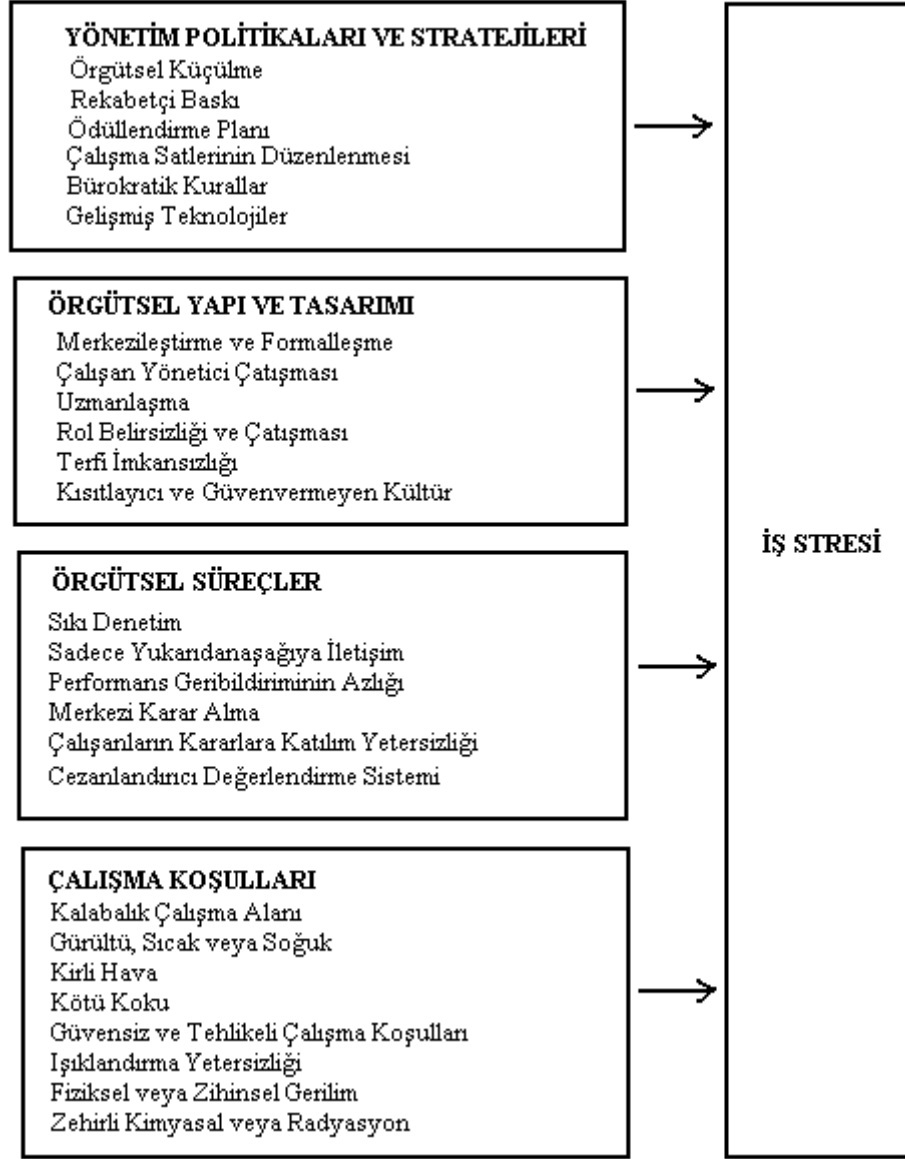
Sosyal ve teknolojik deĐiŐim hızı, bireylerin yaŐam biçimleri űzerinde bűyűk etkiye sahip olmakta ve dolayısıyla bu durumu iŐ yaŐamlarına taŐımaktadırlar. Gűnűműzde hızlı, hareketli, kalabalık ūehirleŐmiŐ yaŐamlar iŐinde saĐlıkları da etkilenmekte ve iŐ yaŐamları űzerlerindeki stresi arttırmaktadır.

Aile durumu da stresi etkileyen faktörlerden bir diğeridir. İş sebebiyle yapılan yer değiştirmeler, çalışanları finansal durumu, yaşamlarındaki değişimler de bireylerin üzerinde strese yol açan etki yaratmaktadır.

### ***2.2.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları***

Günümüzde çalışanlar, değişimlerin ve belirsizliklerin yaşandığı bir iş ortamında çalışmaktadırlar. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları; işten atılma, yönetici ile ilgili sorunlar, terfi edememe durumu, uzun çalışma saatleri, iş koşullarındaki değişimler, işin şekli, iş taleplerinin fazlalığı, işlerin sıkıcı ve rutin oluşu, işe yeni başlanmış olması durumu, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, iş belirsizliği, rol çatışması, değişim, yeni teknoloji, aşırı veya yetersiz iş yükü, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişiler arası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik eksikliği, örgüt politikaları, iletişim problemleri, kontrol yetersizliği, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve işletme ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklar olarak sıralanabilir (Perrewe, 1988, 84).

Organizasyon dışındaki stres kaynaklarının yanısıra organizasyonun kendi içinde de çeşitli stres kaynakları bulunmaktadır. Bu stres kaynaklarını, yönetimsel politikalar ve stratejiler, örgütsel yapı ve tasarımı, örgütsel süreçler, çalışma koşulları olmak üzere dört ana grupta toplamak mümkündür. Şekil 2.6'da örgütsel stres kaynakları şematik olarak verilmiştir (Luthans, 1995, 301 ).



**Şekil 2.6:** Örgütsel Stres Kaynakları (Luthans,1995)

### 2.2.1.3. Grup Stres Kaynakları

Her örgüt, grup içindeki ilişkilerden doğal olarak etkilenir. Grup özelliklerinin çoğu, bireyler için güçlü bir stres kaynağıdır. Bir çalışma grubunun üyeleri arasındaki ilişkiler, bireyin sağlığı üzerinde önemli bir etkidir (Ivancevich, 1990, 228-240). Potansiyel bir stres kaynağı olan gruptan kaynaklanan stres; grup bağlılığının zayıf olması, sosyal desteğin zayıf olması, bireyin kendi içinde, kişilerarası ve gruplar arası çatışması biçiminde ifade edilebilmektedir (Luthans, 1992, 405).

#### **2.2.1.4. Bireysel Stres Kaynakları**

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde çalışanın kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğu görülmektedir. Kişinin çevreyi algılayış biçimi ve çevreden nasıl etkilendiği bireyin kişiliğiyle ilişkilidir (Erdoğan, 1996, 292). Bireyin yaşamındaki ölüm, doğum, evlilik ve bunun gibi değişimler, aile arası ilişkileri, kişisel özellikleri bireysel stres kaynakları olarak sıralanabilir.

#### **2.2.2. İş Stresinin Etkileri**

Stresin yarattığı olumsuz etkilerin olmasına karşın, doğrudan çalışanlar ve organizasyonel performansı negatif yönde etkilediği söylenemez. Belirli seviyede yaşanan stresin performansı olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir. Yapılan işin çeşidi çalışanların stresten etkilenme yönünü belirlemektedir. Belirli zaman baskısıyla yapılan işlerde çalışan bireyler, belirli seviyedeki stresten olumlu yönde etkilenmektedir. Aşırı derecede stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve işlemez hale getirmektedir.

Stres, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkları hızlandırabilmekte, iş tatminsizliği ve performans sorunları yaratabilmekte, işgücü devrini ve devamsızlığını artırabilmekte, depresyon ve kaygı yaratabilmekte ve çeşitli fiziksel rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Stresle ilgili birçok rahatsızlık işyerlerinde motivasyonun kaybolması, işi yavaşlatma, performansın değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölüm gibi pahalıya mal olan sonuçlar doğurmaktadır (Ailen, 1983, 8). Tüm bu sebeplerden ötürü etkin ve verimli bir üretim ve başarılı bir yönetim için, örgütlerin stres ve stres kaynakları üzerinde kendi örgüt iklimlerine uygun modeller çerçevesinde çalışmalarını gerekmektedir (Gümüştakin).

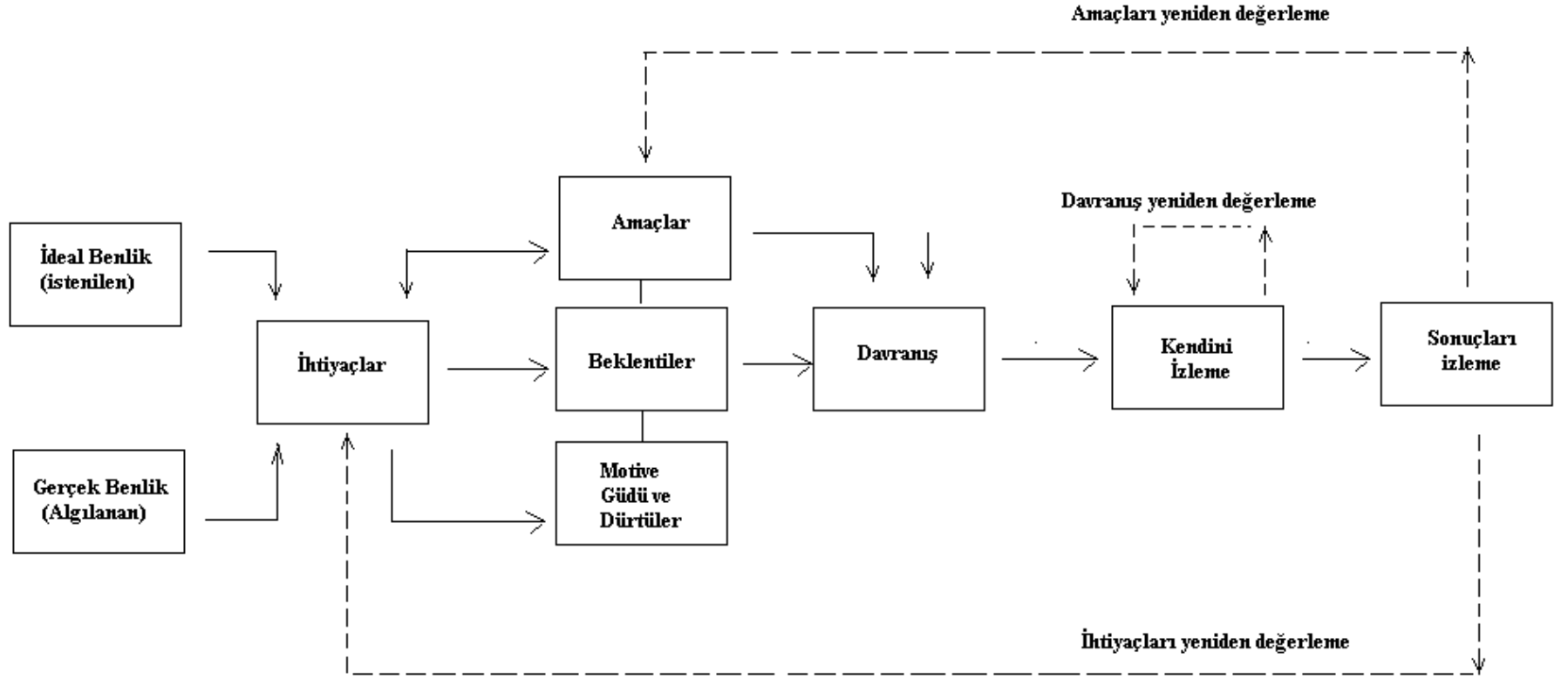
## **2.3. MOTİVASYON**

Motivasyon kavramı iş örgütlerinde karşılaşılan başlıca sorunlardan biridir. Motivasyon performansla yakından ilişkilidir, motive olmayan bir çalışanın performans göstermesi oldukça güçtür. Bu çerçevede çalışanın performansını ve işletmenin başarısını etkileyen motivasyon kavramı işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

### **2.3.1. Motivasyonun Tanımı**

Motivasyon çalışanı, beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır (Başaran, 1984). Başarı; çevre şartları, yetenek ve motivasyonun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Gerhard, 2004). Bu nedenle motivasyon kavramının iyi anlaşılıp uygulanması gerekmektedir. Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış ve dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir (Ceylan, 1998). Bu süreç şekil 2.7’de görülmektedir.

Motivasyon, kişinin işini yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir. Kişinin özellikleri ve bekleyişiyle, yapılan iş arasında yakın ilişki bulunmakta, kişi işten iş ise kişiden etkilenmektedir. Yapılan iş kişi için, işin ekonomik değeri, sosyal statü ve prestij değeri, psikolojik değeri olmak üzere çeşitli anlamlar taşımaktadır. Bir işin gelişmesi de bunu yapan kişiye bağlıdır (Koçel, 2007, 484-485). Bu çerçevede bir yönetici çalışanlara olumlu etkide bulunacak bir motivasyon yöntemini seçmeli ve bunu yapabilmek için iş görenlerin kişiliğini iyi tanımalıdır. Amaç çalışana işi daha iyi yaptırmak olduğu için, iş görenin kişiliğine uygun bir motivasyon yöntemi seçilmelidir (Başaran, 1984).



Şekil 2.7: Temel Motivasyon Süreci (Ceylan, 1998)

### 2.3.2. Motivasyonun Önemi

Örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve artı değer yaratabilmeleri, kaynakların etkin ve etkili olarak kullanılmasına bağlı olduğundan, insan faktörünün en önemli değişken olarak ele alınması ve bu doğrultuda değerlendirilmesi tüm örgütler için yaşamsaldır. Kar amacı gütmeyen sivil toplum örgütleri, ürün ve hizmet üreten özel firmalar ve kamu kuruluşları da dahil olmak üzere, iş geliştirme, sürekli iyileştirme, öğrenen örgüt yapısı gibi birçok hedefe ulaşmakta kullanılacak en değerli kaynak insan emeği ve aklıdır. Bu noktada çalışanların bireysel performansları örgütün genel performansına doğrudan etki etmekte ve bu nedenle bireysel performansın oluşturucularının çok dikkatli değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların iş tanımlarının belirlenmesi ve sağlıklı olarak anlaşılması, iş stresi düzeyinin yönetimi, iş yükü, süreçler ve stratejiler doğrultusunda alınan kararlar örgütün başarısını belirleyen etmenlerdir. Örgütlerin durumsallık yaklaşımı ışığında içinde buldukları iç ve dış çevrenin etkilerini gözlemleyip öngörülerde bulunarak karar almaları gerekmektedir. Diğer taraftan tüm çalışanların teker teker ele alınması ve performanslarının belirlenerek iyileştirme çalışmaları yapılması da performans yönetimi sürecinin bir parçasıdır. Bireyin önemi, bu değişkenler ışığında değerlendirildiğinde, iş tanımı doğru yapılmış ve tüm aşamalarda kendini örgüt içinde olumlu biçimde gören çalışanın örgüt kültürünü benimsediği ve bu noktada motivasyonun yüksek düzeyde olabileceği kabul edilmektedir.

Yöneticilerin performansları, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yüksek motivasyonla çalışmalarında rol oynayan önemli bir etkidir. Bilgi, yetenek ve güçlerini çalışanları motive edecek sistem ve süreçleri oluşturmak için kullanan yönetim bu koşulları sağladığında örgüte daha fazla değer yaratabileceği ortamı sağlamış olmaktadır. Bu da çalışanlar kadar yönetici olarak da insan faktörünün örgütün tüm yönetim aşamalarındaki önemini gösterir.

Proje bazlı çalışan inşaat firmaları için motivasyon tanımları, teorileri ve tekniklerinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir. İş güvencesi başta olmak üzere,

zaman kısıtlaması, terfi gibi motivasyon kaynaklarının olmayışı, çalışanların motivasyon düzeyini ve iş tatminini azaltacak biçimde etkilenmesine neden olabilmektedir.

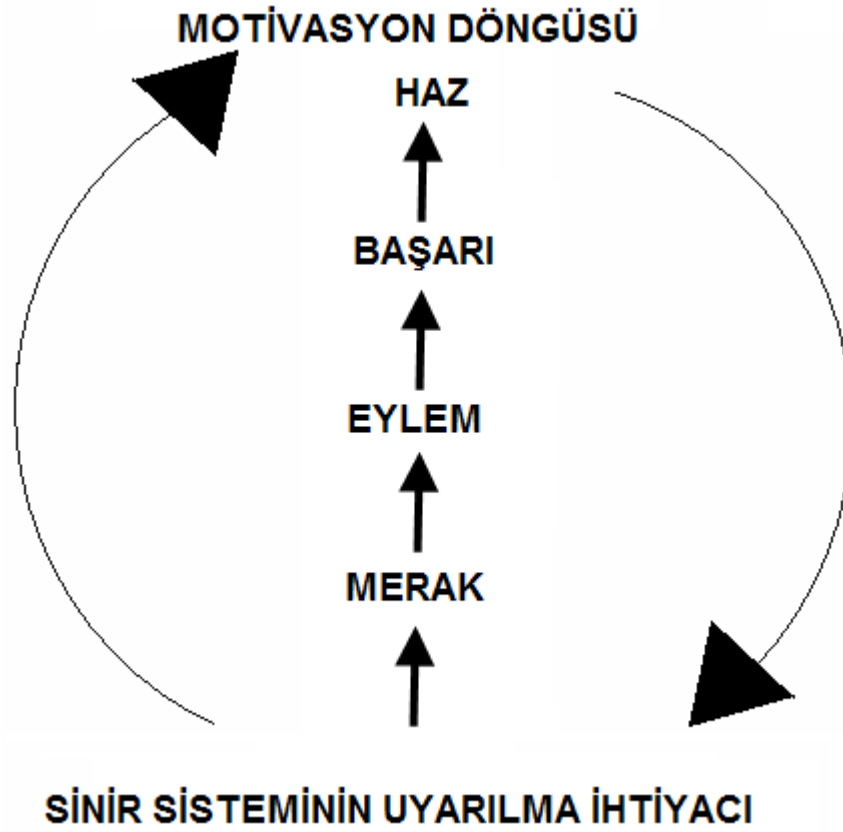
Motivasyonun iş tatmini ve performansla yakın ilişkisi çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemeyi gerektirir. Bunun için çalışanların davranışlarına zemin oluşturan duygu ve düşünceleri incelemek gereklidir. Çalışanları nelerin motive ettiği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. İnsanın davranışlarında gözlenen motivasyon; insanı belli bir amaç için harekete geçiren güç iken güdüleme ise; çalışmanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Kişinin kendinden doğan motivasyon sebepleri, ressamın ya da şairin isteyerek sanatlarını icra etmeleri içsel motivasyon olarak sınıflandırılırken, dışsal motivasyon kaynağı bir sosyal ödül (maaş artışı, ikramiye) ya da cezadan kaçıştır. Sırtını okşama, sosyal destekleyiciler, cesaretlendirici görevler, muayyen becerilerin üstesinden gelme arzusu, becerilerine inanma, umutsuzluktan kaçınma, başarı fırsatları yaratma, risk alma davranışını cesaretlendirme, ilgiyi iletişime katma, kendini değerli algılamasını oluşturma, güvenle kabul etme, bilgi edinme arzusu, iç görü geliştirme, merak, otonomi-faaliyetlerin kendi seçimi olması, özdeşleşme, içselleştirme içsel motivasyonun destekleyici etmenleridir. Dışsal motivasyonun destekleyici etmenleri ise, para, terfi, izin, mükafat, ödül, sertifika, kupa, madalya, rekabet, tasdik edilme arzusu, ebeveyn baskısı ve arkadaş baskısıdır.

Tatmin edilmemiş ihtiyaç, gerginlik, amaca doğru yönelme, amaca ulaşma, tatmin edilmiş ihtiyaç, gerginliğin azalması motivasyonun temel süreçleridir.

### **2.3.3. Motivasyon Döngüsü**

Kişinin motivasyonunu algıları, öğrenilmiş kurallar, toplumsal düzenin yapısı ve etkileri, adalet algısı, lider, iş arkadaşları, yapılan iş, aile, hayattan beklentiler, bakış açısı ve daha birçok değişken belirler. Şekil 2.8'de motivasyon döngüsü verilmektedir.



Şekil 2.8: Motivasyon Döngüsü

Örgütlerin yapısı, süreçleri, kültürü gibi birçok değişken ve iş görenlerin herbirinin kişisel düşünceleri ve duygularını temel alarak motivasyonu yükseltmek amacına ulaşılabilecek etkinlikler gerçekleştirilebilir. Bu noktada değişimin de önemi yadsınamaz. Örgüt içinde ve dışındaki hızlı ve önemli değişimlerin örgütün ve bireylerin performanslarına etkisi kaçınılmazdır. Proje bazlı çalışan örgütlerde, iklim değişimi, makro-ekonomik değişimler gibi dışsal faktörlerdeki hızlı ve büyük değişimler iş görenlerin motivasyonu üzerinde etkilidir.

İş görenin motivasyon düzeyi tüm örgüt yapıları için yaşamsaldır ancak bu çalışmada araştırılan proje firmalarının kendilerine özgü iş ve çalışma biçimlerinde motivasyonun, stres, iş yükü ve iş tatminiyle olan ilişkisi ve bu ilişkinin bulguları incelenmiştir.

#### **2.3.4. Motivasyon Kuramları**

Motivasyon konusunda günümüze kadar geliştirilmiş çeşitli teori ve modeller bulunmaktadır. Bu teori ve modeller kişileri motive eden faktörlerin belirlenmesinde ve motivasyonun sürdürülmesi konusunda yardımcı olmayı esas almaktadır. Bu modellerin bir kısmı kişiyi motive eden içsel faktörlere önem verirken bir kısmında kişinin dışında bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu çerçevede motivasyon teorileri, içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Koçel, 2007).

##### **2.3.4.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir (Stoner, 1978). Bu teori adı altında en çok bilinen teoriler, ihtiyaçlar teorisi yaklaşımı, Çift faktör teorisi, Başarma İhtiyacı teorisi ve ERG yaklaşımıdır.

- **İhtiyaçlar Teorisi**

İhtiyaçlar teorsisi yaklaşımı kişilerin gösterdiği davranışların, kişilerin sahip olduğu belirli ihtiyaçları giderme yönünde olduğu ve bu ihtiyaçların belirli bir sıralanma gösterdiği varsayımına dayanır. Bu yaklaşıma göre kişilerin ihtiyaçları sırasıyla, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olmak üzere beş ana grupta toplanabilir (Koçel, 2007). Beş basamaktan oluşan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şekil 2.9'da verilmektedir. Aşağıda bu beş temel ihtiyaç kısaca özetlenmiştir (Ceylan, 1998).

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Hiyerarşinin en alt düzeyinde yeme, içme, uyuma, seks gibi birincil ihtiyaçlardır İş yerinde bunları karşılamaya yönelik en temel ihtiyaç para kazanma ihtiyacıdır.

**Güvenlik İhtiyacı:** Bu ihtiyaç kişinin kendini fiziksel ve duygusal olarak güvenlik içinde duyma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı tatmin etme çerçevesinde sağlık sigortaları, emeklilik, sendika üyeliği gibi programlar geliştirilmektedir.

**Sosyal İhtiyaçlar:** Bu ihtiyaç sosyal ilişkiler ve ait olma ihtiyacıdır. Gruba mensup olma, kabul edilme ve dostluk bu ihtiyaçlar çerçevesinde sıralanabilir.

**Saygınlık İhtiyacı:** Güçlü başarılı olma gibi kendine saygı duymayı, tanınma, beğenilme, önem verilme, statü gibi başkaları tarafından saygı duyulmayı kapsayan üst düzey bir ihtiyaca karşılık gelmektedir.

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kişinin sahip olduğu potansiyeli geliştirme ve bunu kullanabilmesine yönelik en üst düzey bir ihtiyaçtır.



**Şekil 2.9:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943; Koçel, 2007)

Kişiler önce en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır, tatmin edilen her ihtiyaç grubu davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Günümüze kadar Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı yaklaşımı doğrularken bir kısmının doğrulamamış olmasına karşın, bu teori basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması çerçevesinde en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.

- **Çift Faktör Teorisi**

Çift faktör teorisi ihtiyaçlar teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teori Maslow'un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşımaktadır. Çift faktör kuramının varsayımına göre ise iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bunun nedeni iş yerinde belirli etmenlerin varlığının tatmine katkıda bulunması ama bunların yokluğunun doyumsuzluğa yol açmamasıdır. Bunun aksine belirli etmenlerin yokluğu çalışanı kötümser yapıp tatminsizliğe neden olmakta fakat sadece bunların varlığı iş tatminine neden olmamaktadır. Çalışanı kötümser kılan ve işinde tatminsizliğe yol açan bu etmenlere Hijyen faktörleri adı verilmektedir. Bu adı almasının nedeni bunların çalışanı çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasıdır. Hijyen faktörleri şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyiyle bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri, çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliği yetersizliği olarak sıralanabilir.

Diğer taraftan çalışanı teşvik eden iş yerine daha çok bağlayıp tatmini sağlayan faktörler, bir işi başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıyla tanınma, bundan ötürü takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme olanakları olarak sıralanabilir.

Bu teoride vurgulanmak istenen husus, hijyen faktörlerinden belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının, çalışanın işinden, üstlerinden,

işletmeden soğuyup nefret etmesine yol açacak olmasıdır. Hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve tatmin sağlayıcı etmenlerde yapılan her türlü artış çalışanı güdüleyici bir rol oynayacaktır. Souç olarak her iki cins faktör grubunun iş tatmininde önemli yeri vardır (Eren,2007) (Kocel, 2007)

- **Başarma İhtiyacı Teorisi**

Bir diğer teori olan başarma ihtiyacı teorisi üç temel güdü olan başarı, bağlanma ve güç güdülerinin oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği üzerinde durmaktadır. Bu model özellikle başarı güdüsünün tüm yöneticilerde bulunması gereğine inanmış ve bu güdüyü yöneticiye kazandırma yolları üzerinden durmuştur.

Başarı güdüsü olan bireyler, sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isteyen, amaca yönelik, gerçek ve gerçekçi ve elde edilebilecek amaçlar belirleyerek belirli bir dereceye kadar risk üstlenen, yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara giren bireylerdir.

Güç kazanma gereksinimi duyan bireyler ise, diğer kişiler üzerinde güç ve etki sahibi olmayı isteyen, kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı seven, etki alanlarının geniş olmasına ve içinde bulunulan konumdan gelen statüye önem veren kişilerdir.

Bağlanma güdüsü olan bireyler de diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişkiler içine girmek isterler, başkaları tarafından sevmeyi önemserler, parti, kokteyl gibi toplumsal faaliyetlerden hoşlanırlar ve grupla özdeşleşerek kimlik duygusuna kavuşmak isterler.

Bu teori bu güdülerin herbirinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söylemektedir. Bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarmasının diğer güdülere göre belirli bir güdünün gücünün, görevi yerine getirmedeki başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlı olduğunu belirtmektedir.

Bu teori başarı güdüsü yüksek olan bireylerin bazı işlerde daha başarılı olabileceklerini, ancak iyi bir yönetici olabilmek için başarı güdüsü yanında belkide ondan daha çok, yüksek güç güdüsünün daha önemli olduğunu öne sürmüştür. Bunun nedeni yöneticilerin kişisel başarı kazanmaktan çok emirleri altında çalışanları etkileme zorunluluklarının daha fazla oluşudur. Bu nedenle en iyi yöneticiler güç güdüsü yüksek ama bağlanma güdüsü düşük kişilerdir (Aşan, 2006).

- **ERG Yaklaşımı**

ERG yaklaşımı ihtiyaçlar tasnifinin basitleştirilmesiyle geliştirilmiş olan bir motivasyon yaklaşımıdır. Bu yaklaşım varolma (Existence) ihtiyacı, aidiyet-ilişki (Relatedness) kurma ihtiyacı ve gelişme (Growth) ihtiyacı olmak üzere üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Bu ihtiyaçların baş harfleri alınarak yaklaşım ERG yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Koçel,2007).

Var olma ihtiyacı insanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır. Aidiyet ilişki kurma ihtiyacı insanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hemde diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir. Gelişme ihtiyacı insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir. ERG yaklaşımının da bir ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Bu ilkede aynı zamanda hayal kırıklığına uğrandığında geri çekilme ilkesi de vardır. Üst kademe bir ihtiyacı tatmin etmede görülen bir başarısızlık tatmin edilmiş bir kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine götürmektedir.

Bu model bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Eren, 2007). Şekil 2.10'da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle ERG kuramının karşılaştırmalı ilişkisi verilmektedir.

<b>Kendini Geçekleştirme İhtiyacı</b>	<b>Gelişme İhtiyaçları</b>
<b>Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı</b>	<b>İlişkisel İhtiyaçlar</b>
<b>Güvenlik İhtiyacı Fizyolojik İhtiyaçlar</b>	<b>Varolma İhtiyacı</b>

**şekil 2.10:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması (Eren, 2007)

şekil 2.10'da görüldüğü gibi varolma ihtiyacı, Maslow'un güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İlişkisel ihtiyaç ise Maslow'un sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Bir diğer ihtiyaç olan gelişme ihtiyacı Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından sayılabilmektedir.

Yukarda sözü gecen kapsam teorileri temelde kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir (Koçel, 2007).

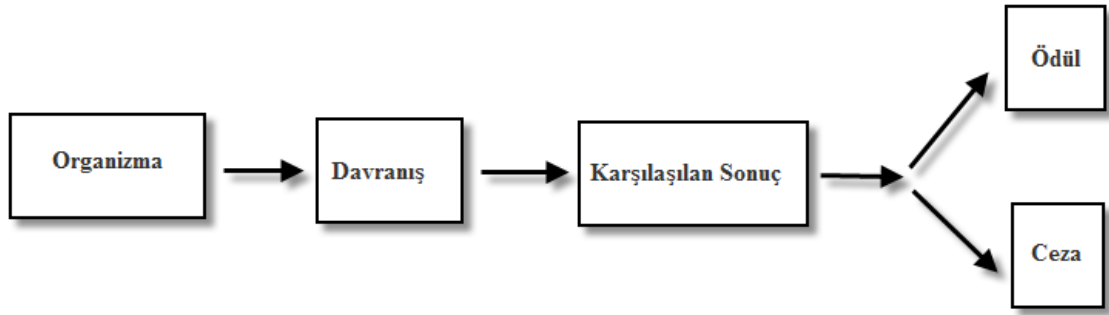
#### **2.3.4.2. Süreç Toerileri**

Süreç teorileri kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildiği ile ilgilidir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir ve bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Süreç teorileri, davranış şartlandırma yaklaşımı, beklenti teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisi olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır.

- **Davranış şartlandırma Yaklaşımı**

Davranış şartlandırma yaklaşımı davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı yaklaşımıdır. Sonuçsal şartlandırmanın dayandığı temel fikir, kişilerin yaptığı davranışlar sonucunda karşılacakları sonuç nedeniyle kişilerin aynı davranışı

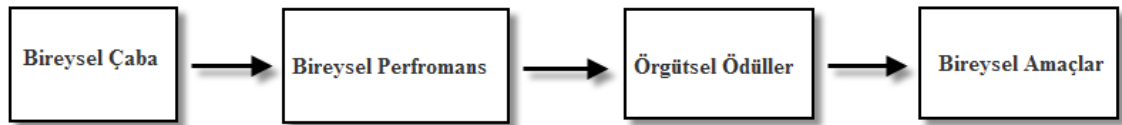
gösterip göstermeyeceğidir. Yapılan davranışın sonucunda kişi memnun edici bir sonuçla karşılaşılıyorsa o kişi aynı davranışı tekrar gösterecek, eğer karşılaşılan sonuç hoşlanılmayan nitelikte olursa muhtemelen kişi o davranışı bir daha tekrarlamıyacaktır. Örneğin geç gelen bir personelin bu davranışı tekrarlaması büyük ölçüde bu davranış karşısında alacağı sonuçla ilgilidir. Şekil 2.11’de davranışsal şartlanma modeli verilmektedir.



Şekil 2.11: Sonuçsal Şartlandırma (Koçel, 2007)

- **Bekleyiş Teorileri**

Bir diğer süreç teorisi olan bilinen bekleyiş teorisine göre bir kişinin belirli bir iş için gayret sarfetmesi, kişinin ödülü arzulanma derecesi ve bekleyişine bağlıdır. Bir kişi belirli bir düzeyde gayretin belirli bir performansla sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu birincil düzeydeki sonucunda ödülle karşılanacağını bekliyorsa ve bu ödül ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyor ve hem birincil hemde ikincil derecedeki ödülleri arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır (Dessler, 1979). Başka bir deyişle birey akılcıdır ve kendisine sunulan seçeneklerden amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçer. Bu kuram şekil 2.12’de görüldüğü şekilde çaba-performans, performans-ödül, ödül ve bireysel amaç arasında olmak üzere üç tür ilişki üzerinde odaklanmıştır.



Şekil 2.12: Beklenti Kuramında Temel İlişkiler (Aşan, 2006)

Kurama göre davranışı yönlendiren üç öge bulunmaktadır. Bunlar amacın çekiciliği, araçsallık ve beklenti kavramlarıdır. Bir davranıştan elde edilen temel sonuçlar verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri ve verimliliğin niteliği gibi, o işi yapmayla doğrudan ilişkili sonuçlardır. İkinci derecedeki sonuçlar ise temel sonuçların doğurduğu ödül ve cezalardır. Amanın çekiciliği kavramı bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Araçsallık ise temel sonuçların ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. Bu modelde temel etmen çalışanların gerçekte beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Özetle modelin temeli bireyin amaçları ile Şekil 2.12'de gösterilen ilişkileri ve bireysel amaç tatmini ile ödüller arasındaki ilişkiyi anlamaktır (Aşan, 2006)

Bu teori daha sonra Lawler-Porter tarafından kişinin gösterdiği gayretle performansı arasına kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve algıladığı rol değişkenleri eklenerek geliştirilmiştir.

- **Eşitlik Teorisi**

Süreç teorilerinden bir diğeri olan eşitlik teorisi çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (Luthans, 1981). Bu kurama göre bireyler çabaları ve bu çabalara karşılık elde ettikleri ödüller ile benzer işi yapan diğer kişilerin çaba ödül durumlarını karşılaştırırlar. İnsal güdülemesinin temelinde bireylerin işlerinde kendilerine adil davranılması isteği yatar. Çalışanın işe getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, karşılaştırdığı benzer işlerdeki kişilerin çıktı girdi oranlarına eşitse denksellik var demektir (Aşan, 2006). Özetle bu teorinin temel noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir (Koçel, 2007).

- **Amaç Teorisi**

Son süreç teorisi olan amaç teorisine göre kişilerin motivasyonları amaç düzeyleriyle ilişkilidir. Bu teoriye göre erişilmesi güç amaçlar belirleyen bir kişi kolay amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2007). Bir kişi bir işe yada herhangi birşeye başladığında, belirli bir amacı varsa ona ulaşmaya kadar çalışır. Kurama göre belirlenmiş amaçlar iş

başarısını arttırır, amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilir. Modele göre verimin arttırmanın bir yoluda ilgili kişilere geribildirim sağlanmasıdır. Geribildirim çalışanların yaptıklarıyla yapması gerekenler arasındaki farklılıkları göstererek davranışa rehber olur. Son olarak kuram çalışanların kendi amaçlarını belirleme çalışmalarına katılma olanağı sağlanırsa daha fazla ve daha sıkı çalışacaklarını ileri sürmektedir (Aşan,2006).

## 2.4. İŞ YÜKÜ

Çalışma ortamında çalışanın performansını, sağlığını ve mutluluğunu olumsuz yönde etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İnsanın yüklenmeye ve zorlanmaya maruz kalmadan, normal performansla görevini yapabilmesi için çalışanı olumsuz yönde etkileyen iş özelliklerinin bilinmesi ve en aza indirgenerek kontrol altına alınması gerekmektedir. Genel olarak çalışanın performansını ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılır (Weiner,1982). İş yükü kavramı, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır. İş yükü kavramı, zaman ve kişi başına düşen işin bireyi baskı altında tutması anlamına da gelebilmektedir (Greenberg). İş yükü çalışan açısından oldukça önemli bir değişkendir. Özellikle tükenme sendromu incelendiğinde en temel sebeplerden birisi olarak bireyin ağır iş yükü altında kalması olduğu gerçeği araştırmalarda elde edilen bulgular arasındadır (Cedoline, 1982). Diğer bir ifade ile aşırı iş yükü, işle ilgili stres kaynakları arasında en önemli ve en çok karşılaşılan etkenlerdendir (Gümüştekin, Öztemiz, 2005:274). Fiziksel aktiviteler, çevresel faktörler ve konumsal rahatsızlıklar insan üzerinde işin oluşturduğu baskıların temeli olup, iş yükünü doğrudan etkileyerek belirler (Karwowski, 1986). İş yükü fiziksel de olsa, zihinsel de olsa, çalışanın sağlığını, performansını ve verimini etkilemektedir. Şekil 2.13’de Toplam iş yükü seviyesinin belirlenmesine yönelik bir model görülmektedir. Bu modelde iş yükü fiziksel, çevresel, zihinsel ve vücut duruşuna bağlı konumsal faktörler olmak üzere dört ana başlık altında incelenmiştir (Dagdeviren, 2005).

Fiziksel iş yükü, fiziksel aktivitesi olan işlerde malzeme yönetiminin manuel kısmıdır. Yükün ağırlığı, taşıma frekansı, taşıma süresi ve taşıma mesafesine bağlıdır. Farklı çalışmalarda taşınan yükün ağırlığı faktörünün sakatlanma ve hastalık

oranlarına etkisinin diğer faktörlere göre daha fazla olduğu ve bu faktöre bağlı olarak ağır sanayilerde daha fazla sakatlanma riskinin olduğu ileri sürülmüştür.



**Şekil 2.13:** Toplam İş Yükü Seviyesinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma Modeli

Zihinsel iş yükleri, hesaplama, karar verme, iletişim kurma, hatırlama, araştırma, arama gibi zihinsel ve algısal aktivitelerin oluşturduğu iş yüküdür. Zihinsel iş yükünün görevin talep ettiği kaynaklar ile doğru orantılı olduğu yönünde genel bir görüş mevcuttur. Bu da çalışanın üzerindeki iş yükünün, mevcut olan ve talep edilen kaynakların değiştirilmesiyle değişebileceği anlamına gelmektedir (Jung, 2001).

Çevresel iş yükleri ise çalışma çevresinden kaynaklanan iş yükleridir. Uygun olmayan sıcaklık, aydınlatma, gürültü, titreşim ve toz ve gaz gibi bazı zararlı maddelerin etkileri çalışma çevresinin getirdiği iş yükleri olarak sıralanabilir. Bu

faktörlerin çalışan üzerinde etkileri birçok çalışmaya konu olmuştur. Ortak kanı çevreden gelen güçlü ve tekrarlı bir etkinin çalışanın bünyesinde olumsuz etki oluşturacağı ve iş stresini arttıracacağı yönündedir (Dağdeviren, 2005).

Vücut duruşuna bağlı iş yükleri ters vücut hareketleri ve elverişsiz konumun yol açtığı iş yükleridir. Çalışma esnasında uygun olmayan duruşlar çalışanın iş yükünün artmasına sebebiyet vermektedir (Dağdeviren, 2003).

İş yükünün bireyi olumsuz etkilediği alt alanlar, belirgin olmayan görev yüklenimi, işi yapmakla yükümlü olduğu zamana ait baskı, uyumsuz ya da uygunsuz eğitim ve geliştirme ile düşük düzeyde sosyal destekten oluşmaktadır. İş yükünün yarattığı stres ve tükenme eğilimlerinin, bireyin motivasyon ve iş tatmininde düşüşe yol açacağı beklenilir bir durumdur. Başka bir deyişle örgütteki aşırı iş yükü ile bireyin iş doyumunu arasında negatif ancak anlamlı bir ilişki mevcuttur (Kese, 2006).

### **3. İNŞAAT PROJELERİ VE PROJE MÜDÜRLERİNİN ÖZELLİKLERİ**

#### **3.1. İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE DİĞER SEKTÖRLERDEN FARKLARI**

Ülke ekonomilerinin gelişmesinde sektörler büyük rol oynarlar. İnşaat sektörü hem sağladığı istihdamla, hemde inşaat malzemeleri üreten sanayi içerisindeki rolüyle, türk ekonomisine katkıda bulunan sektörlerin başında yer almaktadır (Kuruoğlu). Bu sektörün ekonomideki büyük önemine karşın, inşaat yatırımlarının sahip olduğu kendine has özellikleri, üretim yerininin her projede değişmesi, üretimin tekrarlanamaz oluşu, açıkta imalat yapılması, çevresel faktörlerden etkilenmesi, değişik tip ve büyüklükte riskler altında oluşu nedeniyle diğer sektörlerden büyük ölçüde farklıdır (Sorguç, 1993). İnşaat projeleri yapısal özelliklerden dolayı diğer sektörlerle oranla farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlardan ilki ortaya çıkan ürünün özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

##### **3.1.1. Ürün Özelliklerinden Kaynaklanan Farklılıklar**

Üst yapı projeleri su elektrik, kanalizasyon ve gaz gibi alt yapı tesisleriyle bağlantı için belirli bir toprak parçası üzerine yapılmak zorundadır bu da üretim eyleminin şantiyede yapılması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle yapı üretimi dış hava koşullarından etkilenen, sürekli üretim yapılamayan, mevsimlik bir iş koludur. Bu mevsimlik çalışma biçimi tecrübe birikimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte proje tiplerinin çokluğu kesiksiz ve seri üretim esasına dayanan endüstrileşme kavramıyla uyumsuzdur. Ayrıca yapılar diğer endüstriyel ürünlere oranla daha yavaş eskijen ürünlerdir bu durumda talebi ve üretim sürekliliğini olumsuz etkilemektedir (Oğuzalp, 1997). Bununla birlikte üretim miktarı proje sınırları içindedir ve proje dışında üretim yapılamaz. İnşaat projesi

sürekli bir işletme olduğu için, üretim tamamlanınca kurulan üretim tesisine, araç ve gereçlere gerek kalmaz.

### **3.1.2. İş Programının Niteliğinden Kaynaklanan Farklılıklar**

İnşaat projelerinde iş programı iş alınırken saptanmış süreye göre, iş alındıktan sonra düzenlenmektedir. Yapılacak işin süresi belli olduğundan kullanılacak araç ve gereçler, el emeğinin miktarı her defasında yeniden hesaplanarak bulunur. Diğer fabrika işletmelerinde bu durumdan farklı olarak çalıştırılan makine kapasitesine göre iş programı hazırlanmaktadır. İnşaat projelerinde ise iş programına göre kullanılması gereken yapı makineleri saptanmaktadır (Bigat,1980).

### **3.1.3. Üretim Koşullarından Kaynaklanan Farklılıklar**

Diğer işletmelerde üretim çoğunlukla kapalı mahallerde yapılmaktadır. Buna karşın bir inşaat projesinin üretim yeri açık havadır ve geçici tesislerdir. Her türlü üretim şantiyede ve geçici olarak yapılmaktadır. Bu sebeple şantiyeler doğrudan doğruya doğa olayları ile karşı karşıyadır. Yağmur, kar, don ve hatta güneş üretimi etkilemektedir. Bu nedenle bunlara karşı sürekli hazır durumda olmak gereklidir. Ayrıca alıcısı tarafından tüm üretim süresi boyunca kontrol altında olan bir işletme olması üreticiyi yoğun ve yorucu bir çalışma çabasına itmektedir. Ulaşım problemi de sabit işletmelere göre zorluk göstermektedir. Bununla birlikte mevsimlerin de üretime etkisi büyüktür (Bigat,1980).

### **3.1.4. Talep Özelliklerinden Kaynaklanan Farklılıklar**

Kullanıcıların gelir düzeyi ve ürün fiyatlarına bağlı olarak talep ertelenebilmektedir. Diğer yandan üretim olası bir talebi karşılamak üzere gerçekleştirilmektedir. Bu durum da kararsız bir piyasa ortamı yaratmaktadır. Bununla birlikte ürünün uzun ömürlülüğü de talebi azaltan yönde bir etki yaratmaktadır. Ayrıca enflasyondan ve diğer dış faktörlerden etkilenen talep, homojen olmayan, değişimin belirsiz ve tahminlerin sınırlı olduğu riskli bir pazar ortamı oluşturmaktadır (Erkut, 1987).

### **3.2. İNŞAAT PROJELERİNDE PROJE YÖNETİMİ VE PROJE MÜDÜRLERİNİN İŞ YÜKÜ, İŞ STRESİ, İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYONU**

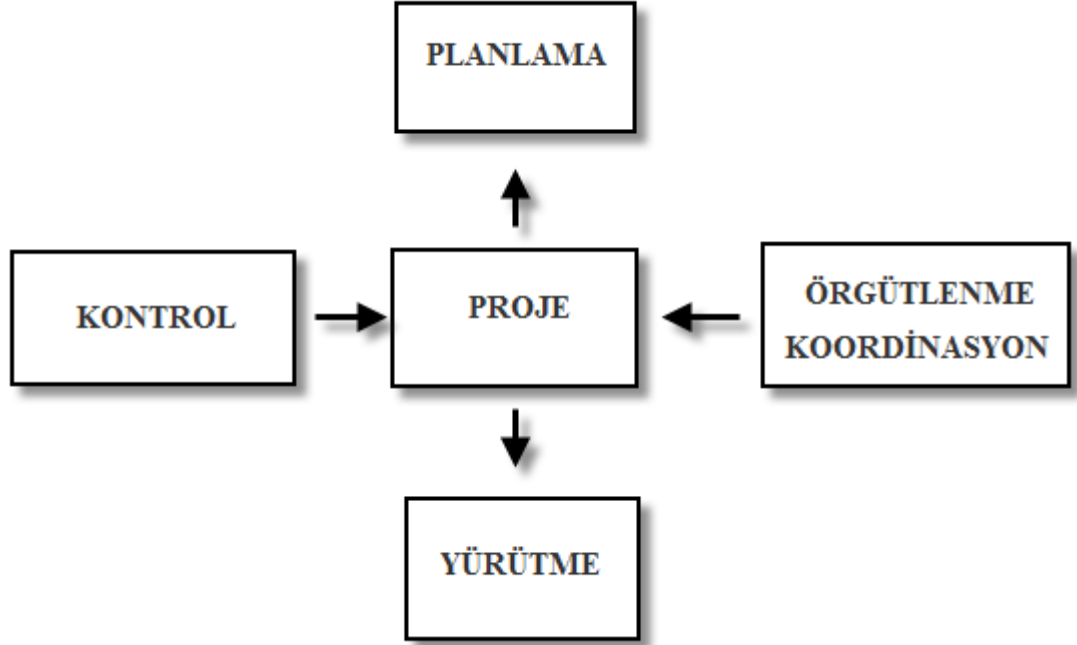
Kesim 3.1’de bir takım farklılıkları sıralanan inşaat projelerinin üretim sırası ve süresi büyük bir program ve gözlem sonucu gerçekleşebilmektedir. En ufak aksama tüm üretimi aksatabilmektedir. Bu çerçevede inşaat projelerinin doğru yönetimi hayatidir.

Proje yönetimi en genel tanımıyla var olan çevre koşullarında, projenin yaşam döngüsü boyunca ayrılan kaynakların en iyi şekilde kullanımının sağlanması işlevidir. Projelerin planlama, organizasyon, izleme ve değerlendirme aşamaları çok esnek olduğundan proje yönetimi işletme yönetiminden farklıdır. Bir projenin yönetimindeki amaç projenin hedeflerine eldeki imkanlarla ulaşmaktır. Proje düzeyindeki örgütlenmenin en belirgin özelliği farklı uzmanlıkları olan kişi ve ekiplerin yalnızca o projeyi yönetmek üzere bir araya gelmeleri ve projenin bitimiyle birlikte dağılmalarıdır. Proje yönetimi grupsal bir süreçtir birden fazla kişi ve gruba ihtiyaç vardır ve projede görev alan her insanın katkı ve katılımını gerekli kılar. Bunlarla birlikte insan, bütçe ve zaman arasında uyum ve iş birliğini gerektirir (Albayrak, 1998)

Proje yönetimi, bir projenin amacına ulaşabilmesi diğer bir deyişle istenilen zamanda ve maliyette tamamlanabilmesi için yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Bu süreci oluşturan proje yönetiminin temel işlevleri Şekil 3.1’de verilmektedir.

Planlama, proje faaliyetlerinin beklenen sonuçlarının tanımlanması ve bunun için iş miktarının ve gerek duyulan zamanın ve kaynakların belirlenmesi işlemidir. Örgütlenme, görev ve sorumluluk alanlarının hiyerarşik bir düzende belirlenmesi, koordinasyon ise iş bölümünün gerçekleştirilmesidir. Yürütme, kaynakların tüketimiyle gerçekleşen iş üretimi ve iletişim, kontrol ise gelişmenin izlenmesi,

öngörülen ve gerçekleşen durumun karşılaştırılması ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemidir.



**Şekil 3.1:** Proje Yönetiminin Temel İşlemleri (Albayrak,1998)

Özetle proje yönetimi, iş gücü, malzeme, zaman, para ve iletişim teknoloji kaynaklarını kullanarak, yapılması gereken bir dizi faaliyetin, tanımlama, planlama, liderlik, izleme ve tamamlama işlerini yerine getirmek ve belirlenen performans ölçütlerine uygun olarak, belirlenen maliyetler çerçevesinde, belirlenen süre içerisinde gerçekleştirilmesi sürecidir (Albayrak, 1998).

İyi bir proje yöneticisinin temel görevi bu süreçleri en iyi şekilde koordine edebilmesidir. Bu çerçevede proje yöneticisinin öne çıkan özelliklerinin başında karar verme, planlama, sorun çözebilme, organize etme, liderlik, motivasyon ve sözlü iletişim becerisi gelmektedir (Kuruoğlu).

İnşaat projelerinin diğer işletmelerden kesim 3.1’de detaylı olarak anlatıldığı biçimde farklanmalarının sonucu olarak, inşaat proje müdürlerinin çalışma ortamları da diğer

işletmelerdeki yönetici pozisyonunda görev alan çalışanlara göre oldukça farklıdır. Proje müdürleri gün içinde çalışma sürelerinin tamamına yakını şantiyede geçirmektedirler. Şantiye koşullarının zorluğu, üst düzey bir yönetici olan proje müdürleri için diğer işletmelerde çalışan yöneticilerden farklı olarak, iş tatminini ve motivasyonunu azaltacak niteliktedir. Proje müdürlerinin çalışma sürelerinin üretimin yapısı nedeniyle uzun saatlere yayılmış olması, proje müdürlerinin kendine ayırabileceği boş zamanı neredeyse yok kılarak oldukça büyük bir iş yükü yaratmaktadır. Bununla birlikte geçici bir işletme olan inşaat projelerinde, iş yükü işin sürekliliğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürden elde edilen bulgular çerçevesinde rutin görevlerde çalışan yöneticiler için iş yükü, iş tatmini ve motivasyonu azaltan bir etken olarak karşımıza çıkarken, bu araştırma kapsamında inşaat proje müdürleri için iş yükünün işin sürekliliğinin bir güvencesi olarak algılandığı düşünülmekte ve iş yükünün iş tatmini ve motivasyonu artırması yönünde bir etki yaratması beklenmektedir.

Buna karşın diğer organizasyonlarla benzer şekilde iş yükü fazlalığının literatürde önceden yapılan çalışmalara benzer şekilde iş stresini artırması beklenmektedir.

Bunlarla birlikte proje müdürlerinin iş stresi arttıkça diğer örgütlenmelerde olduğu gibi iş tatminini azalacağı, motivasyon artışının ise iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

İnşaat Proje yönetimi geçici bir organizasyon olması nedeniyle her projede yeni bir iş örgütlenmesi gerektirmektedir. Her projede, projenin yapısına göre farklı örgütlenmelerin oluşturulması ve bunların yönetimi oldukça güç bir iş olarak proje müdürlerinin karşısına çıkmaktadır. Bu nedenle proje müdürlerinin yaşı ve bu görevde toplam çalışma süreleri iş deneyiminin bir göstergesi olarak düşünülmüştür. Bu bağlamda proje müdürlerinin yaş ve proje müdürü olarak toplam çalışma sürelerinin iş tatminini arttıran, iş stresini ise azaltan yönde bir etki yapması beklenmektedir.

## **4. YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmayla ilgili verilerin analizinde kullanılan yöntemler yer almaktadır. Bu araştırmada seçilen örneklem araştırma modeli ve veri toplanmasında izlenen yol açıklanmaktadır. Ayrıca bu bölümde araştırmada test edilecek hipotezlere yer verilmekte ve hipotezleri test etmek için kullanılan Pearson Korelasyon analizi ve Regresyon analizi yöntemleri anlatılmaktadır.

### **4.1. ARAşTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ**

Bu çalışma çerçevesinde araştırma evrenini Türkiye'deki üst yapı inşaat projelerinin proje müdürleri oluşturmaktadır. İnşaat projelerinin diğer örgütsel yapılardan farklı olması sebebiyle, proje müdürlerinin algıladıkları iş yükü, iş stresi, iş tatmini ve motivasyonun diğer örgütsel yapılardaki yöneticilere oranla farklı olması beklenmekte ve elde edilen verilerin proje başarısı çerçevesinde önemli rol oynayacağı düşünölmektedir. 15 milyon Türk Lirası değerinde veya üstündeki, İstanbul merkezli, büyük ölçekli 44 üst yapı projesinin proje müdürleri, iradi örnekleme metodlarından, uygun örneklem (convenience sampling) yöntemi ile örneklem olarak belirlenmiştir.

### **4.2. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ**

Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun ilk kısmı proje müdürlerinin demografik özelliklerini belirlemek üzere yaş grubu, proje müdürü olarak çalıştığı toplam süre, projede beraber çalıştığı teknik kadro sayısı, projenin maliyet ve yüzölçüm cinsinden hacmi olmak üzere 5 maddeden oluşturulmuştur. Bu araştırmada kullanılan, motivasyon, iş tatmini, iş yükü ve stress değişkenlerini sınyan dört ayrı anket soruları literatürden elde edilmiştir (Lodahl, 1965), (Warr, 1979), (Caplan, 1971), (House, 1972b). Her bir anketin güvenilirliği literatürde bulunan önceki araştırmalarda test edilmiştir.

Anketler deneklerle yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Bu sayede anket formlarının eksiksiz doldurulması sağlanmış ve tüm anketler değerlendirilebilmiştir.

### **4.3. DEĞİŞKENLERİN İŞLEMSELLEŞTİRİLMESİ VE ÖLÇÜMÜ**

Bu çalışma çerçevesinde iş tatmini değişkeni bağımlı değişken, iş yükü, motivasyon ve stres değişkenleri ise bağımsız değişkenler olarak seçilmiş ve bağımsız değişkenlerin iş tatmini değişkeni üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Bunlara ek olarak yaş, kadro, toplam süre ve iş hacmi değişkenlerinin de iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir.

#### **4.3.1. İş Tatmini Değişkeninin Ölçümü**

İş tatmini değişkeni; yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, istihdam güvenliği, yüksek ücret, terfi ve ilerleme imkanları ve işin yapısı çerçevesinde çalışanların yaptıkları işe karşı duydukları memnuniyetin bir göstergesi olarak ortaya konmuştur. Warr, Cook ve Wall tarafından 1979 yılında hazırlanan ve 15 önermeden oluşan anket soruları, bu çalışmaya uygunluğu ve soru kağıdının uzunluğu dikkate alınarak 7 önermeye indirgenmiştir. İş tatmini değişkeni bu 7 önermeden oluşan anket soruları kullanılarak ölçülmüştür. Literatürde bu anket İngiltere’de üretim endüstrisinde çalışan 200 ve 390 erkek mavi yakalıya uygulanmış, alfa katsayısı sırasıyla 0.85 ve 0.88 bulunmuştur. Toplam 590 örneklem için ortalama değer 70.53 ve standart sapma 15.42 olarak belirlenmiştir. Sorular 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıcılardan 5 (çok tatmin edici buluyorum), 4 (tatmin edici buluyorum), 3 (kararsızım), 2 (tatmin edici bulmuyorum), 1 (hiç tatmin edici bulmuyorum) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Elde edilen toplam skor 7 ile 35 arasında değişmekte, yüksek skor yüksek iş tatminini göstermektedir. Tablo 4.1’de iş tatmini ölçeğinin maddeleri verilmektedir.

**Tablo 4.1.** İş Tatmini Ölçeğinin Maddeleri

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>#</b>
<b>Proje ekibindeki takım arkadaşlarımızın performansları açısından ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?</b>	1
<b>Üstünüzü (amirinizi) proje yönetim becerileri açısından ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?</b>	2
<b>Yaptığınız işi ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?</b>	3
<b>İçinde bulunduğunuz organizasyonu diğerleriyle kıyasladığımızda ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?</b>	4
<b>Yeteneklerinizi ve işinizde gösterdiğiniz çabayı dikkate aldığımızda maaşınızı ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?</b>	5
<b>Bugüne kadar çalışmakta olduğunuz organizasyonda varmış bulunduğunuz aşamayı ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?</b>	6
<b>Gelecekte organizasyon içinde ilerleme kaydetme şansınızı ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?</b>	7

#### **4.3.2. İş Yükü Değişkeninin Ölçümü**

İş yükü, kişinin, verilen süreden daha fazla işin çalışandan beklenmesi durumunda algıladığı bir kavramdır. İş yükü değişkeni 1971 yılında Caplan tarafından hazırlanan ve 9 önermeden oluşan anket soruları kullanılarak ölçülmüştür. Literatürde anket, bir uzay araştırmaları kurumunda ki yönetici, mühendis ve bilim adamlarına uygulanmış, sırasıyla 58, 94 ve 48 örneklem için ortalama skor 3.7, 3.4 ve 3.1 bulunmuş, güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak belirlenmiştir. Sorular, 5 (çok fazla), 4

(fazla), 3 (biraz), 2 (az), 1 (çok az) olmak üzere 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Elde edilen toplam skor 10 ile 50 arasında değişmekte, yüksek skor algılanan iş yükünün fazlalığını göstermektedir. Cevaplandırıncılarının kendine en uygun seçeneği işaretlemeleri doğrultusunda elde edilen yüksek skor iş yüküne karşılık gelmektedir. Tablo 4.2’de İş yükü ölçeğinin maddeleri verilmektedir.

**Tablo 4.2.** İş Yükü Ölçeğinin Maddeleri

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>#</b>
<b>Üzerinizdeki projelerin ve görevlerin sayısı</b>	1
<b>Toplantılarda harcadığınız zaman</b>	2
<b>Size kalan boş zaman</b>	3
<b>Birbiriyle tutarsız istek ve talimat</b>	4
<b>Yapılacak işlerin miktarı</b>	5
<b>Yapılacak işleri düşünecek ve tartacak zaman</b>	6
<b>Yapmanız beklenen işin niceliği</b>	7
<b>Hiç zamanınız olmadığı düşüncesine kapıldığımız durumlar</b>	8
<b>Gün boyunca yaptığımız telefon görüşmeleri ve başkalarının ofisine gitme zorunluluklar</b>	9
<b>Şantiyede harcadığımız zaman</b>	10

#### 4.3.3. İş Stresi Değişkeninin Ölçümü

İş stresi değişkeni, House ve Rizzo tarafından 1972 yılında duygusal ve fiziksel belirtilerle ilgili olası sonuçları kapsayan, işin ihtiyaçlarından kaynaklanan, varolan sıkıntı ve gerilimin ölçülmesi için hazırlanmış anket sorularından iş kaynaklı stresi

ölçen 7 önermeden oluşan anket soruları kullanılarak ölçülmüştür. Literatüde bu anket tek bir organizasyonda yönetici, profesyonel ve teknik kadrolarda çalışan 200 kişiye uygulanmış ortalama (mean) 1.33 ve standart sapma 0.23 olarak bulunmuştur. Cevaplandırıclardan 2 (doğru), 1 (yanlış) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği isaretlemleri istenmiştir. Elde edilen toplam skor 7 ile 14 arasında değişmekte, yüksek skor stresin fazlalığını göstermektedir. Tablo 4.3'de iş stresi ölçęinin maddeleri verilmektedir.

**Tablo 4.3. İş Stresi Ölçęinin Maddeleri**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>#</b>
<b>İşim sağlığımı doğrudan etkiliyor.</b>	1
<b>Büyük stres altında çalışıyorum.</b>	2
<b>İşim dolayısıyla kendimi huzursuz veya sınırlı hissediyorum.</b>	3
<b>Başka bir işte çalışıyor olsaydım muhtemelen sağlığım daha iyi olurdu.</b>	4
<b>İşimle ilgili problemler geceleri uyumama engel oluyor.</b>	5
<b>İşte toplantılara katılmadan önce kendimi gergin hissediyorum.</b>	6
<b>İşimi eve taşıyorum, yani başka işler yaparken de hep işimi düşünüyorum.</b>	7

#### **4.3.4. Motivasyon Değişkeninin Ölçümü**

Motivasyon kişinin bir işi yapmak için duyduğu güçlü isteğin bir göstergesi olarak ortaya konmaktadır. Bu değişken, Lodahl ve Kejner tarafından 1965 yılında hazırlanmış 20 önermeden oluşan anket soruları kullanılarak ölçülmüştür. Literatürde anket 1451 beyaz ve 166 siyah deniz kuvvetleri personeline uygulanmış ve sırasıyla 15.4 ve 17.1 ortalama elde edilmiş ve toplam alfa katsayısı 0.73 bulunmuştur. Sorular 4'li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıclardan 4 (kesinlikle katılıyorum), 3 (katılıyorum), 2 (katılmıyorum), 1 (kesinlikle katılmıyorum) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği isaretlemleri istenmiştir. Elde edilecek toplam

skor 20 il 80 arasında değişmekte, yüksek skor stresin fazlalığını göstermektedir. Tablo 4.4’de motivasyon ölçeğinin maddeleri verilmektedir.

**Tablo 4.4.** Motivasyon Ölçeğinin Maddeleri

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>#</b>
<b>Fazla mesai almasamda işimi bitirmek için fazladan çalışıyorum.</b>	1
<b>Bir kişiyi işinde gösterdiği performansa göre tartabilirsin.</b>	2
<b>İşim yaşantımdaki en büyük tatmin kaynağı.</b>	3
<b>Sabahları işte zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum.</b>	4
<b>İşe genellikle hazırlık yapmak için biraz erken gidiyorum.</b>	5
<b>Yaşantımda en önem verdiğim şeyler işimle ilgili olanlardır.</b>	6
<b>Bazen geceler bir sonraki gün yapacağım işleri düşünmekten uyuyamıyorum.</b>	7
<b>İşim konusunda mükemmeliyetçiyim.</b>	8
<b>İşimle alakalı bir şeyde başarısız olduğumda kendimi mutsuz hissediyorum.</b>	9
<b>İşimden daha önemli aktivitelerim de var.</b>	10
<b>Tüm hayatımı işim oluşturuyor.</b>	11
<b>Paraya ihtiyacım olmasaydı bile bu işte çalışmaya devam ederdim.</b>	12
<b>Çoğu zaman işe gitmektense evde kalmayı istiyorum.</b>	13
<b>Bana göre işim kimliğimin sadece küçük bir parçası.</b>	14

<b>Kişisel olarak işime çok bağlıyım.</b>	15
<b>İşimde ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınıyorum.</b>	16
<b>Eskiden işim konusunda bugüne kıyasla çok daha hırslıydım.</b>	17
<b>Hayattaki birçok şey işten daha önemlidir.</b>	18
<b>Eskiden işimle daha çok ilgilenirdim artık başka şeyler benim için daha önemli.</b>	19
<b>Bazen işte yaptığım hatalardan ötürü kendimi cezalandırmak istiyorum.</b>	20

#### **4.3.5. Yaş, Kadro, Toplam Süre, İş hacmi Değişkenlerinin Ölçümü**

Bu araştırma çerçevesinde incelenen inşaat firmalarında proje müdürlerinin yaşlarının bir değişken olarak iş yükü, motivasyon stress ve iştatmini değişkenleriyle olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bununla birlikte proje müdürlerinin içinde buldukları proje örgütü çerçevesinde beraber çalıştıkları projede görev alan mimar, mühendis, şantiye şefi, proje müdür yardımcısından oluşan teknik kadro sayısının yukarıda sözü geçen değişkenleri etkilediği düşünülmektedir.

Ayrıca proje müdürünün iş yaşam ömrü boyunca proje müdürü olarak görev aldığı toplam sürenin iş deneyimi çerçevesinde algılanılan iş iştatmini ve motivasyonla doğru stress ve iş yüküyle ters bir ilişki içinde olması beklenmektedir.

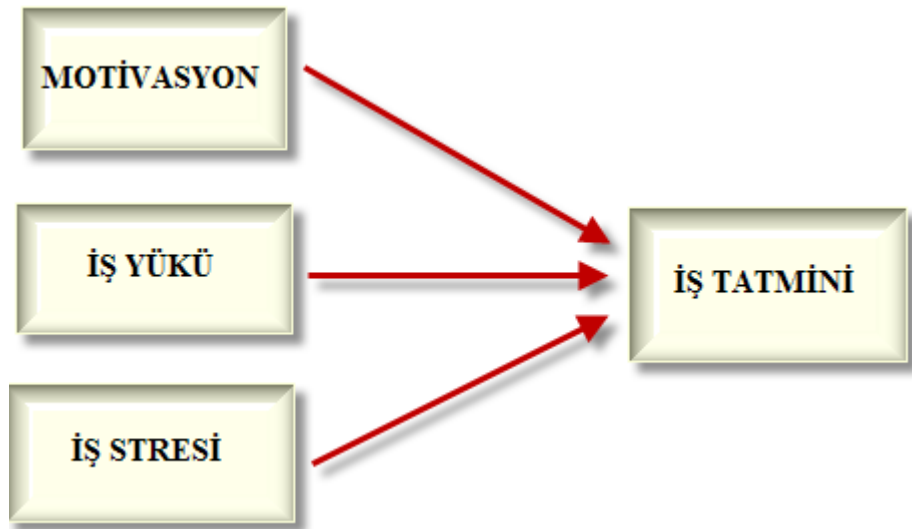
Projenin gerek yüzölçüm gerekse maliyet açısından büyüklüğünün yukarıda sözü geçen değişkenlerle ilişkisi olduğu düşünülmektedir.

Bu çerçevede proje müdürlerinin yaşı, projedeki teknik kadro sayısı, proje müdürünün proje müdürü görevinde çalıştığı toplam süre, projenin yüzölçüm ve maliyet cinsinden iş hacmi anket sorularına ek sorular olarak eklenerek belirlenmiş ve tüm bu değişkenler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analiziyle tespit edilmiştir.

#### 4.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu çalışmada proje çalışanlarının iş yükü, iş tatmini, iş stresi ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Saptama yapılırken, koşulların önceden ayarlanması ve bireylerin belirli cevaplar vermeleri yönünde etkilenmeleri söz konusu olmamıştır. Bu çalışmada bir genel tarama modeli olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 1994, 76).

Aşağıda araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler verilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli 1

H1: Motivasyon arttıkça iş tatmini artar.

H2: Algılanan iş yükü arttıkça iş tatmini artar.

H3: İş stresi arttıkça iş tatmini azalır.

Giriş bölümünde detaylı olarak, literatürde tez boyunca sözü geçen değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalarda proje bazlı çalışmayan örgütler incelenmiş ve bu örgütlerde çalışanlar çerçevesinde değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.

Bu tez çalışması çerçevesinde literatürde incelenen organizasyonlardan farklı olarak inşaat projelerinin proje müdürleri incelenmiştir. Proje bazlı çalışan örgütlerin organizasyon yapıları diğer örgütlere oranla farklılık göstermektedir. Özellikle belirli zaman kısıtları altında gerçekleştirilen inşaat projeleri ekonomik, çevresel gibi dış faktörlerden diğer örgütlere oranla daha çok etkilenmektedir. Ayrıca işin süreksizliği ve iş almadaki belirsizlikler nedeniyle inşaat projelerinin proje müdürlerinin algıladıkları iş yükü, iş stresi, iş tatmini ve motivasyon gibi değişkenler arasındaki ilişkilerin diğer örgütlere oranla farklılık göstermesi beklenmektedir.

Bu çalışma çerçevesinde proje müdürlerinin algıladıkları iş yükünün artması, işin sürekliliğinin ve iş güvencesinin bir göstergesi olarak proje müdürleri tarafından algılanacağı düşünülmekte ve bunun sonucunda iş tatminlerinin artması beklenmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalarda motivasyon ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu belirlenmiştir, bu çalışmada da proje müdürlerinin daha çok motive olmaları durumunda iş tatminlerinin artacağı ve yine önceden yapılan çalışmalara benzer biçimde iş stresindeki artışın proje müdürlerinin iş tatminini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Yukarda sözü geçen hipotezler Pearson Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi yöntemleri ile sınanmıştır.

#### **4.5. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER**

Bu araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişki, Pearson Çarpım Korelasyon Analizi Yöntemi ve Regresyon Analizi Yöntemi kullanılarak belirlenmiştir.

##### **4.5.1. Pearson Çarpım- Momenti Korelasyon Analizi Yöntemi**

Korelasyon, iki bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirtir. Artan doğrusal ilişkinin varlığı halinde korelasyon katsayısı 1, tam bir azalan ilişkinin varlığı halinde ise korelasyon katsayısı -1 değerini alır. Katsayının alabileceği diğer tüm değerler ise ilişkinin doğrusallığına bağlı olarak bu iki değer arasında olacaktır. Katsayı 1'e veya -1'e ne kadar yakınsa ilişkinin doğrusallığı o kadar güçlüdür. Bu çalışmada iş tatmini, iş yükü, iş stresi ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Yöntemi kullanılmıştır.

İş yükü, motivasyon ve stress bağımsız değişkenlerinin iş tatmini değişkeni üzerindeki etkisini incelemek için ise Çoklu Korelasyon Analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kullanılarak, iş yükü, motivasyon ve stress bağımsız değişkenlerinin birlikte, iş tatmini bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin bu değişkenlerin tek tek etkilerinden daha fazla olup olmadığı araştırılmıştır. Çoklu korelasyon analizi basit korelasyon analizinden farklı olarak ilişkinin yönü hakkında fikir vermezken sadece gücünü belirlemektedir. Çoklu korelasyon katsayısı olan R, 0 ile +1 aralığında değer almaktadır. R değeri 1'e yaklaştıkça bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki lineer ilişki artmakta 0'a yaklaştıkça ilişki azalmaktadır.

##### **4.5.2. Regresyon Analizi Yöntemi**

Regresyon Analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli (çoklu) regresyon analizi olarak adlandırılır. Değişkenlerden biri Y değişkeni, tahmin edilen

veya öngörülen değişken olarak, bağımlı değişken diye adlandırılır. Diğer değişken olan X değişkeni ise tahmin veya öngörmeyi yapan değişken olarak bağımsız, öngören veya açıklayıcı değişken olarak adlandırılır (Öztürkcan, 2006). İki değişken arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi Regresyon denklemdir. Bu denklemin genel ifadesi aşağıda verildiği gibidir. Bu ifade de a ve b regresyon katsayılarıdır.

$$Y = a + bX$$

4.1

X ve Y değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü düz (pozitif) veya ters (negatif) olmak üzere iki türlü olabilir. Bir değişkenin değeri artıyorken diğerinin de değeri artıyorsa düz ilişki, bir değişkenin değeri artarken diğer değişkenin değeri azalıyorsa ters ilişki var demektir. Regresyon denkleminde b değerinin işareti X ve Y arasındaki ilişkinin yönünün düz veya ters olduğunu gösterir. Eğer b değeri pozitif ise ilişkinin yönü düz eğer negatif ise terstir.

Bu çalışma çerçevesinde iş yükü motivasyon ve iş stresi değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkileri Regresyon Analizi yöntemi kullanılarak da belirlenmiş ve regresyon denklemleri elde edilmiştir. Ayrıca motivasyon ve iş stresi değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki birlikte etkileri Çoklu regresyon analiziyle de belirlenmiştir.

## **5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR**

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 8.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik açısından irdelenmiştir. Bu araştırma çerçevesinde proje müdürlerinin ve çalışmakta oldukları projelerin demografik özellikleri, proje müdürlerinin algıladıkları iş yükü, iş tatmini, motivasyon ve stress değişkenlerinin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Her bir değişkenin aritmetik ortalaması, ortanca değeri, tepe değeri, standart sapması, varyansı, çarpıklığı, basıklığı, dağılım aralığı maksimum ve minimum değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler, aralarındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Pearson Korelasyon, Çoklu Korelasyon, Regresyon ve Çoklu Regresyon analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu analiz sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıda yer almaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ortalama puanlar ölçek maddeleri ile birlikte Ek-2’de verilmektedir.

### **5.1. ÖRNEKLEMİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ**

Örneklemin demografik özellikleri tanımlayıcı istatistik açısından ele alınmıştır. Bu araştırma kapsamında çalışanların demografik özellikleri frekans dağılımları olarak ele alınmış, proje müdürlerinin yaşı, bu görevde çalıştıkları toplam süre, projede teknik kadroda çalışanların sayısı, işin maliyet ve yüzölçüm cinsinden toplam hacmi ile ilgili veriler değerlendirilmiştir.

#### **5.1.1. Proje Müdürlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı**

Anket formunu cevaplayan 44 proje müdürünün yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, proje müdürlerinin % 13.6’sının 56-65 , % 20.5’inin 25-39, % 65.9’unun 40-55 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Proje Müdürlerinin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 5.1’de görülmektedir. Araştırma kapsamındaki proje müdürlerinin çoğunluğu 40-55 aralığındaki yaş grubunda olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.1.** Proje Müdürlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

<b>Yaş</b>	<b>% Dağılımlar</b>
25-39	20.5
40-55	65.9
56-65	13.6

### **5.1.2. Proje Müdürlerinin Proje Müdürü Olarak Görev Aldığı Toplam Süreye Göre Dağılımı**

Proje müdürlerinin proje müdürü olarak görev aldığı toplam süreye göre dağılımları incelendiğinde, % 2.4'ünün 29-40 yıl arası, % 4.9'unun 20-29 yıl arası, % 24.4'ünün 10-19 yıl arası % 68.3'ünün ise 1-9 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Proje Müdürlerinin görev aldığı toplam süreye göre dağılımları Tablo 5.2'de verilmektedir. Bu çalışma çerçevesinde incelenen proje müdürlerinin çoğunluğunun 1-9 yıl arası proje müdürü olarak çalışma süresine sahiptir.

**Tablo 5.2.** Proje Müdürlerinin Proje Müdürü Olarak Çalıştıkları Toplam Süreye Göre Dağılımı

<b>Süre (Yıl)</b>	<b>% Dağılımlar</b>
1-9	68.3
10-19	24.4
20-29	4.9
29-40	2.4

### 5.1.3. Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projedeki Teknik Kadro Sayısına Göre Dağılımı

Proje müdürlerinin görev aldıkları projedeki teknik kadro sayısına göre dağılımları incelendiğinde, proje müdürlerinin % 2.4'ünün 31-50 sayı aralığında, %7.3'ünün 51-100 sayı aralığında, % 34.1'inin 1-9 sayı aralığında, %56.1'in 10-30 sayı aralığında teknik kadroya sahip projelerde görev aldığı belirlenmiştir. Proje Müdürlerinin görev aldıkları projedeki teknik kadro sayısına göre dağılımı Tablo 5.3'de verilmektedir. Bu çalışma çerçevesinde incelenen proje müdürlerinin %50'sinden çoğunun 10-30 sayı aralığında teknik kadroya sahip projelerde görev aldığı görülmektedir.

**Tablo 5.3.** Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projedeki Teknik Kadro Sayısına Göre Dağılımları

<b>Kadro Sayısı</b>	<b>% Dağılımlar</b>
1-9	34.1
10-30	56.1
31-50	2.4
51-100	7.3

### 5.1.4. Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projenin Maliyeti Cinsinden İş Hacmine Göre Dağılımı

Proje müdürlerinin görev aldıkları projenin maliyeti cinsinde iş hacmine göre dağılımları incelendiğinde, proje müdürlerinin % 9.1'inin 251-500 milyon TL aralığında, %13.6'sının 151-250 milyon TL aralığında, diğer % 13.6'sının 500 milyon TL'den büyük değerde, % 29.5'inin 50 milyon TL'den küçük değerde, %34.1'inin 51-150 milyon TL aralığında maliyete sahip projelerde görev aldığı belirlenmiştir. Proje Müdürlerinin görev aldıkları projelerin maliyet cinsinden iş hacmine göre dağılımı Tablo 5.4'de verilmektedir. Bu çalışma çerçevesinde incelenen proje müdürlerinin çoğunlukla maliyeti 51-150 milyon TL maliyet aralığında projelerde görev aldığı görülmektedir.

**Tablo 5.4.** Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projenin Maliyeti Cinsinden İş Hacmine Göre Dağılımları

<b>İş Hacmi (Maliyet, milyon TL)</b>	<b>% Dağılımlar</b>
<50	29.5
51 -150	34.1
151-250	13.6
251-500	9.1
>500	13.6

#### **5.1.5. Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projenin Yüzölçümü Cinsinden İş Hacmine Göre Dağılımı**

Bu çalışma çerçevesinde incelenen proje müdürlerinin, % 7.1'inin 251.000-350.000 m<sup>2</sup> aralığında, diğer % 7.1'inin 351.000 m<sup>2</sup> ve üzeri, % 11.9'unun 151.000-250.000 m<sup>2</sup> aralığında, % 28.6'sının 50.000 m<sup>2</sup>'nin altında, % 45.2'sinin 51.000-150.000 m<sup>2</sup> aralığında yüzölçüm cinsinden iş hacmine sahip projelerde görev aldığı belirlenmiştir. Proje Müdürlerinin görev aldıkları projelerin yüzölçümü cinsinden iş hacmine göre dağılımı Tablo 5.5'de verilmektedir. Proje müdürlerinin bu çalışma çerçevesinde görev aldıkları projelerin % 50'sine yakınının 51.000-150.000 m<sup>2</sup> aralığında yüzölçüm cinsinden iş hacmine sahip projeler olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.5.** Proje Müdürlerinin Görev Aldıkları Projenin Yüzölçümü Cinsinden İş Hacmine Göre Dağılımları

<b>İş Hacmi (Yüzölçüm m<sup>2</sup>)</b>	<b>% Dağılımlar</b>
<50 000	29.5
51 000-150 000	34.1
151 000-250 000	13.6
251 000-350 000	7.1
>351 000	7.1

## 5.2. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında ankete cevap veren 44 proje müdürünün iş tatmini, iş yükü, iş stresi ve motivasyon düzeyleriyle ilgili olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Her bir değişkenin aritmetik ortalaması, ortanca değeri, tepe değeri, standart sapması, varyansı, çarpıklığı, basıklığı, dağılım aralığı maksimum ve minimum değerleri hesaplanmıştır. Tüm değişkenlere normal dağılıma uygunluk testi yapılarak parametrik test kriterlerine uyum değerlendirilmiştir. Normalite testi için “w/s Test for Normality” uygulanmıştır. Bu testin, örneklem değişim aralığının (w), örneklem standart sapmasına (s) bölünmesiyle bulunan q değerlerinin iki kriter değer arasında kaldığı görülmüştür. Değişkenler için q değerleri aşağıda verilmektedir.

İş tatmini;	N= 44 q = 4.4
İş yükü;	N= 44 q = 4.07
Motivasyon;	N= 44 q = 6.54
Stres;	N= 44 q = 3.06

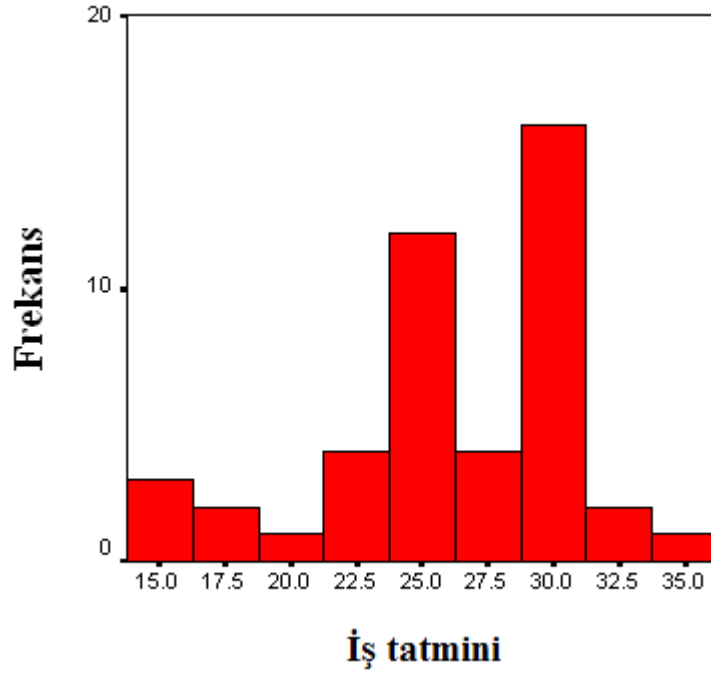
Değişkenlerinin dağılımının normal dağılımdan anlamlı bir farklılık göstermediği sıfır hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.2.1. İş Tatmini İçin Tanımlayıcı İstatistikler

İş tatmini değişkeni 44 proje müdürüne iş tatminini ölçen anket soruları uygulanarak ölçülmüştür. Örneklemin algıladığı iş tatmini dağılımı incelendiğinde çalışanların algıladıkları iş tatminin yüksek olduğu görülmektedir. Tepe değeri ortancadan büyük, ortanca da aritmetik ortalamadan büyük değer almakta, basıklık katsayısı ise negatif değer almaktadır. Bunlar bize dağılımın sola çarpık olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5.1:** İş Tatmini İçin Tanımlayıcı İstatistikler

<b>N</b>	45
<b>Aritmetik Ortalama</b>	26.11
<b>Ortanca</b>	28
<b>Mod (Tepe Değeri)</b>	29
<b>Standart Sapma</b>	4.83
<b>Varyans</b>	23.37
<b>Çarpıklık</b>	-0.985
<b>Basıklık</b>	0.504
<b>Dağılım Aralığı</b>	20
<b>Maksimum</b>	34
<b>Minimum</b>	14



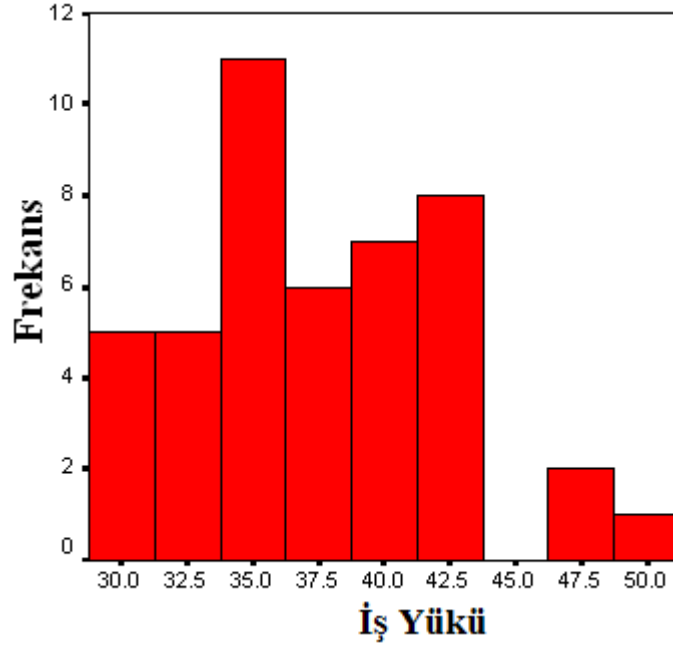
**Şekil 5.6:** Örneklemin Algıladığı İş Tatmini Dağılımı

### 5.2.2. İş Yükü İçin Tanımlayıcı İstatistikler

İş yükü değişkeni 44 proje müdürüne iş tatminini ölçen anket soruları uygulanarak ölçülmüştür. Örneklemin algıladığı iş yükü dağılımı incelendiğinde çalışanların algıladıkları iş yükünün az olduğu görülmektedir. Basıklık katsayısı pozitif değer olarak sağa çarpık dağılım göstermektedir.

**Tablo 5.2:** İş Yüğü İçin Tanımlayıcı İstatistikler

<b>N</b>	45
<b>Aritmetik Ortalama</b>	37.51
<b>Ortanca</b>	37
<b>Mod (Tepe Değeri)</b>	36
<b>Standart Sapma</b>	4.92
<b>Varyans</b>	24.26
<b>Çarpıklık</b>	0.276
<b>Basıklık</b>	-0.262
<b>Dağılım Aralığı</b>	20
<b>Maksimum</b>	49
<b>Minimum</b>	29



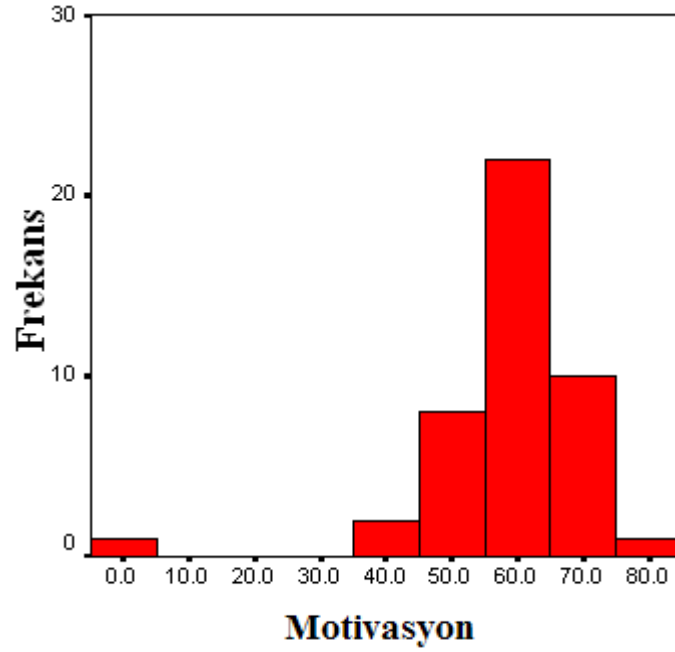
**Şekil 5.7:** Örneklemin Algıladığı İş Yüğü Dağılımı

### 5.2.3. Motivasyon İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Motivasyon değişkeni 44 proje müdürüne motivasyonu ölçen anket soruları uygulanarak ölçülmüştür. Örneklemin motivasyon dağılımı incelendiğinde proje müdürlerinin motivasyonunun yüksek olduğu görülmektedir. Çarpıklık negatif değer almaktadır ve dağılım sola çarpıktır.

**Tablo 5.3:** Motivasyon İçin Tanımlayıcı İstatistikler

<b>N</b>	44
<b>Aritmetik Ortalama</b>	59.02
<b>Ortanca</b>	60.5
<b>Mod (Tepe Değeri)</b>	60
<b>Standart Sapma</b>	12.24
<b>Varyans</b>	149.74
<b>Çarpıklık</b>	-2.682
<b>Basıklık</b>	12.067
<b>Dağılım Aralığı</b>	80
<b>Maksimum</b>	80
<b>Minimum</b>	0



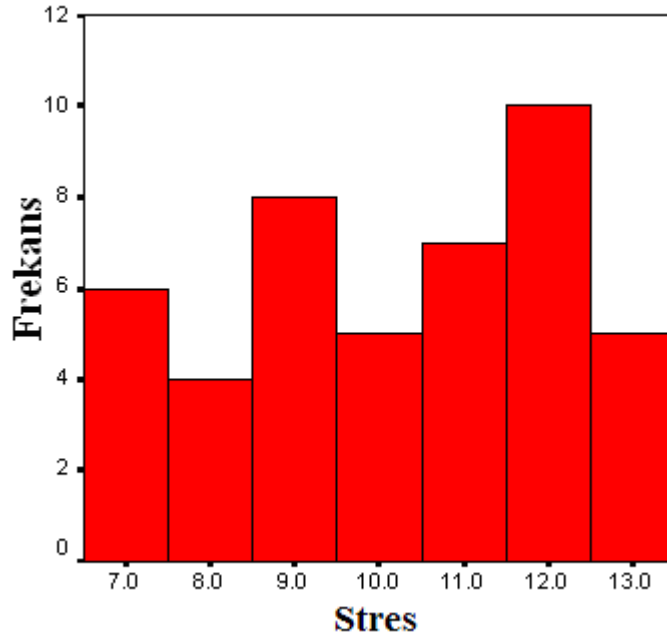
**Şekil 5.8:** Örneklemin Algıladığı Motivasyon Dağılımı

#### 5.2.4. Stress İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Stress değişkeni 45 proje müdürüne stresi ölçen anket soruları uygulanarak ölçülmüştür. Veriler ortalamaya yakın değerler almıştır.

**Tablo 5.4:** Stres İçin Tanımlayıcı İstatistikler

<b>N</b>	45
<b>Aritmetik Ortalama</b>	10.18
<b>Ortanca</b>	10
<b>Mod (Tepe Değeri)</b>	12
<b>Standart Sapma</b>	1.96
<b>Varyans</b>	3.83
<b>Çarpıklık</b>	-.223
<b>Basıklık</b>	-1.179
<b>Dağılım Aralığı</b>	6
<b>Maksimum</b>	13
<b>Minimum</b>	7



**Şekil 5.9:** Örneklemin Algıladığı Stres Dağılımı

### **5.2.5. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Demografik Özelliklerine Göre Farklaşması**

Anket sorularını yanıtlayan proje müdürlerinin iş tatmini, iş yükü, iş stresi ve motivasyonlarının yaş, projedeki teknik kadro sayısı, proje müdürü olarak çalışılan toplam süre, yüzölçüm ve maliyet cinsinden iş hacmi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA analizi yöntemi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır.

### 5.2.5.1. Proje Müdürlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Proje müdürlerinin iş tatmini düzeylerinin yaş, teknik kadro sayısı, proje müdürü olarak çalışılan toplam süre, toplam süre, yüzölçüm ve maliyet cinsinden iş hacmi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 5.5’de yer almaktadır. ANOVA analizi sonuçlarına göre proje müdürlerinin iş tatminleri yaş ( $p=0,784>0,05$ ), projedeki teknik kadro sayısı ( $p=0,861>0,05$ ), maliyet cinsinden iş hacmi ( $p=0,421>0,05$ ), düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Öte yandan proje müdürlerinin iş tatmini, bu görevde toplam çalışma süresi ( $p=0,037<0,05$ ) ve yüzölçüm cinsinden iş hacmi ( $p=0,002>0,05$ ) düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 5.5:** Proje Müdürlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

<i>Demografik Değişken</i>	<i>Değişimin Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı (SS)</i>	<i>Serbestlik Derecesi (df)</i>	<i>Ortalama Kare (MS)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Yaş</b>	Gruplar arası	1175.409	15	78.361	0.677	0.784
	Grup içi	3239.750	28	115.705		
	Toplam	4415.159	43			
<b>Teknik Kadro</b>	Gruplar arası	23408.038	15	1560.536	0.584	0.861
	Grup içi	69475.867	26	2672.149		
	Toplam	92883.905	41			
<b>Toplam Süre</b>	Gruplar arası	1326.025	15	88.402	2.224	0.037
	Grup içi	993.561	25	39.742		
	Toplam	2319.585	40			
<b>İş Hacmi (Maliyet)</b>	Gruplar arası	2043715	15	136247.7	1.072	0.421
	Grup içi	3557731	28	127061.8		
	Toplam	5601447	43			
<b>İş Hacmi (Yüzölçüm)</b>	Gruplar arası	962346.2	15	64156.411	3.737	0.002
	Grup içi	446324.2	26	17166.317		
	Toplam	1408670	41			

Bağımlı Değişken: İş yükü

### 5.2.5.2. Proje Müdürlerinin İş Stresi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Proje müdürlerinin iş stresi düzeylerinin yaş, teknik kadro sayısı, proje müdürü olarak çalışılan toplam süre, yüzölçüm ve maliyet cinsinden iş hacmi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 5.6'da yer almaktadır. ANOVA analizi sonuçlarına göre proje müdürlerinin iş stresleri yaş ( $p=0,595>0,05$ ) proje müdürü olarak çalışılan toplam süre ( $p=0,610>0,05$ ), maliyet cinsinden iş hacmi ( $p=0,687>0,05$ ), yüzölçüm cinsinden iş hacmi ( $p=0,535>0,05$ ) düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Öte yandan proje müdürlerinin iş stresi düzeyleri projedeki teknik kadro sayısı ( $p=0,025>0,05$ ) düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 5.6:** Proje Müdürlerinin İş Stresi Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

<i>Demografik Değişken</i>	<i>Değişimin Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı (SS)</i>	<i>Serbestlik Derecesi (df)</i>	<i>Ortalama Kare (MS)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Yaş</b>	Gruplar arası	492.331	6	82.055	0.774	0.595
	Grup içi	3922.829	37	106.022		
	Toplam	4415.159	43			
<b>Teknik Kadro</b>	Gruplar arası	30108.930	6	5018.155	2.798	0.025
	Grup içi	62774.975	35	1793.571		
	Toplam	92883.905	41			
<b>Toplam Süre</b>	Gruplar arası	272.862	6	45.477	0.755	0.610
	Grup içi	2046.724	34	60.198		
	Toplam	2319.585	40			
<b>İş Hacmi (Maliyet)</b>	Gruplar arası	537101.5	6	89516.918	0.654	0.687
	Grup içi	5064345	37	136874.2		
	Toplam	5601447	43			
<b>İş Hacmi (Yüzölçüm)</b>	Gruplar arası	180531	6	30088.496	0.857	0.535
	Grup içi	1228139	35	35089.698		
	Toplam	1408670	41			

Bağımlı Değişken: İş stresi

### 5.2.5.3. Proje Müdürlerinin Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Proje müdürlerinin motivasyon düzeylerinin yaş, teknik kadro sayısı, proje müdürü olarak çalışılan toplam süre, toplam süre, yüzölçüm ve maliyet cinsinden iş hacmi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 5.7’de yer almaktadır. ANOVA analizi sonuçlarına göre proje müdürlerinin motivasyonları yaş ( $p=0,795>0,05$ ), projedeki teknik kadro sayısı ( $p=0,994>0,05$ ), proje müdürü olarak çalışılan toplam süre ( $p=0,876>0,05$ ), yüzölçüm cinsinden iş hacmi ( $p=0,983>0,05$ ), maliyet cinsinden iş hacmi ( $p=0,007>0,05$ ) düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

**Tablo 5.7:** Proje Müdürlerinin Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

<i>Demografik Değişken</i>	<i>Değişimin Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı (SS)</i>	<i>Serbestlik Derecesi (df)</i>	<i>Ortalama Kare (MS)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Yaş</b>	Gruplar arası	1628.669	20	81.433	0.691	0.795
	Grup içi	2591.750	22	117.807		
	Toplam	4220.419	42			
<b>Teknik Kadro</b>	Gruplar arası	22164.285	20	1108.214	0.315	0.994
	Grup içi	70351.667	20	3517.583		
	Toplam	92515.951	40			
<b>Toplam Süre</b>	Gruplar arası	883.314	20	44.166	0.588	0.876
	Grup içi	1426.250	19	75.066		
	Toplam	2309.564	39			
<b>İş Hacmi (Maliyet)</b>	Gruplar arası	1118204	20	55910.210	0.278	0.997
	Grup içi	4426908	22	201223.1		
	Toplam	5545113	42			
<b>İş Hacmi (Yüzölçüm)</b>	Gruplar arası	381827.3	20	19091.364	0.379	0.982
	Grup içi	1007301	20	50365.048		
	Toplam	1389128	40			

#### 5.2.5.4. Proje Müdürlerinin İş Yükü Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Proje müdürlerinin iş yükü düzeylerinin yaş, teknik kadro sayısı, proje müdürü olarak çalışılan toplam süre, toplam süre, yüzölçüm ve maliyet cinsinden iş hacmi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 5.8’de yer almaktadır. ANOVA analizi sonuçlarına göre proje müdürlerinin iş yükü yaş ( $p=0,207>0,05$ ), projedeki teknik kadro sayısı ( $p=0,353>0,05$ ), proje müdürü olarak çalışılan toplam süre ( $p=0,774>0,05$ ), yüzölçüm cinsinden iş hacmi ( $p=0,615>0,05$ ), maliyet cinsinden iş hacmi ( $p=0,628>0,05$ ) düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

**Tablo 5.8:** Proje Müdürlerinin İş Yükü Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

<i>Demografik Değişken</i>	<i>Değişimin Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı (SS)</i>	<i>Serbestlik Derecesi (df)</i>	<i>Ortalama Kare (MS)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Yaş</b>	Gruplar arası	2122.092	17	124.829	1.415	0.207
	Grup içi	2293.067	26	88.195		
	Toplam	4415.159	43			
<b>Teknik Kadro</b>	Gruplar arası	42133.071	17	2478.416	1.172	0.353
	Grup içi	50750.833	24	2114.618		
	Toplam	92883.905	41			
<b>Toplam Süre</b>	Gruplar arası	789.506	17	46.442	0.698	0.774
	Grup içi	1530.079	23	66.525		
	Toplam	2319.585	40			
<b>İş Hacmi (Maliyet)</b>	Gruplar arası	2003393	17	117846.7	0.852	0.628
	Grup içi	3598054	26	138386.7		
	Toplam	5601447	43			
<b>İş Hacmi (Yüzölçüm)</b>	Gruplar arası	535346.9	17	31490.994	0.865	0.615
	Grup içi	873323.5	24	36388.479		
	Toplam	1408670	41			

### **5.3. VERİLERİN YORUMLANMASI VE HİPOTEZ TESTLERİNİN SONUÇLARI**

Bu tez çalışması çerçevesinde Pearson Korelasyon, Çoklu Korelasyon, Regresyon ve Çoklu Regresyon Yöntemleri kullanılarak yapılan veri analizleri sonucunda elde edilen bulgular ve hipotez testlerinin sonuçları aşağıda verilmektedir.

#### **5.3.1. Pearson Korelasyon Analizi**

Çalışmanın önceki bölümlerinde proje müdürlerinin algıladıkları iş yükü, iş tatmini, motivasyonu ve iş stresi değişkenleri arasındaki ilişkilerin kuramsal temelleri açıklanarak çeşitli varsayımlar geliştirilmiş ve bu varsayımlardan yola çıkarak çeşitli hipotezler kurulmuştur. Bu hipotezlerin sınanması doğrultusunda yukarıda sözü geçen değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon analiziyle belirlenmiştir.

Pearson korelasyon analizi yöntemi kullanılarak, çift yönlü kuyruk testiyle yapılan analiz sonuçları Tablo 5.9'da görülmektedir. Elde edilen sonuçlar büyük ölçüde literatürle uyum içindedir. Bu sonuçlar ışığında aşağıda detaylı açıklanan hipotezlerin doğrulukları sınanmıştır.

- H1: Motivasyon arttıkça iş tatmini artar. (kabul)

Motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki için elde edilen sonuçlar incelendiğinde motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif yönde ( $r = 0.530$  ve  $p < 0.01$ ) orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç yukarıda verilen hipotezin doğruluğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu sonucun McFarland'ın, Liu'nun, Pool'un ve Sledge'in iş tatmini ve motivasyon üzerine farklı örgütlenmeleri örneklem seçerek yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri sonuçlarla uyum içinde olduğu görülmektedir (McFarland, 1994, Liu, 2008, Pool, 1997, Sledge, 2008).

- H2: Algılanan iş yükü arttıkça iş tatmini artar. (red)

İş yükü ve iş tatmini arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda bu değişkenler arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç yukarıda verilen hipotezin reddini ortaya koymaktadır. Literatürde Losek, Zaytinoğlu, Stuart ve Tummers'ın çalışmaları iş yükü ve iş tatmini arasında pozitif korelasyon olduğunu göstermektedir (Losek, 1994, Zaytinoğlu, 2007, Stuart, 2007, Tummers, 2002). Bu araştırma, literatürdeki tüm bu çalışmalardan farklılık göstermesine karşın, Boutinghouse'ın doktorların zihinsel iş yükü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasına benzer biçimde bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır (Boultinghouse, 2007).

- H3: İş stresi arttıkça iş tatmini azalır. (kabul)

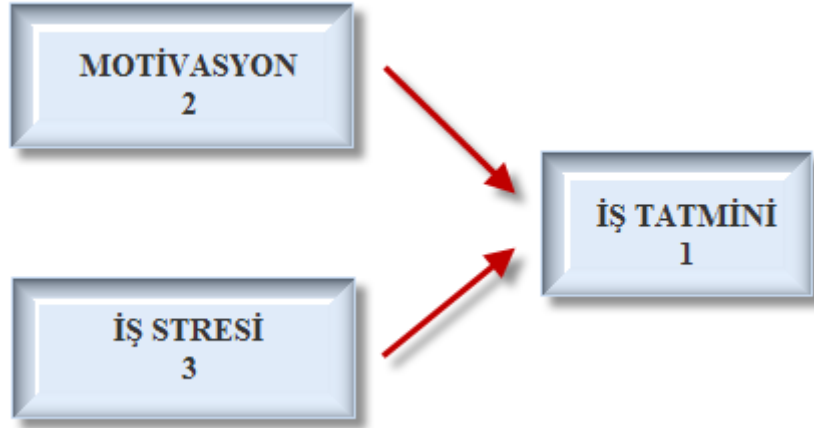
Algılanan iş stresi ve iş tatmini değişkenleri incelendiğinde Korelasyon analizi sonuçları bize stres ve iş tatmini arasında negative yönlü zayıf bir ilişki ( $r = 0,378$  ve  $p < 0,011$ ) olduğunu göstermekte ve yukarıda önerilen hipotezin doğrulunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç aynı zamanda literatürde Hollon, Smith, Miller ve Graham'ın bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında elde ettikleri sonuçlarla da uyum içindedir (Hollon, 1976, Smith, 1992, Miller, 2005, Graham, 2000, Rahman, 1987).

Yukarıda elde edilen sonuçlara ek olarak proje müdürlerinin algıladıkları iş yükü ve stres arasındaki ilişki incelendiğinde Viktorsson'un çalışmasına benzer biçimde pozitif yönde zayıf bir ilişki ( $r = 0,316$  ve  $p < 0,05$ ) olduğu görülmüştür (Viktorsson, 2006).

Ayrıca Proje müdürlerinin yaşı ve algıladıkları stress değişkenleri arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ( $r = -0,370$  ve  $p < 0,015$ ) belirlenmiştir.

### 5.3.2. Çoklu Korelasyon Analizi

Hipotezler sırandığında yukarıda da belirtildiği gibi iş yükü ve tatmini arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Motivasyon ve stress değişkenlerinin iş tatmini üzerine birlikte etkisini incelemek için Çoklu Korelasyon analizi yapılmış ve sonucunda iki değişkenin birlikte etkisi incelendiğinde elde edilen  $r$  ( $r = 0.64$ ) değerinin tek tek ilişkileri incelendiğinde elde edilen  $r$  değerlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç bize stres ve motivasyon değişkenlerinin iş tatmini değişkeni üzerindeki birlikte etkilerinin tek tek etkilerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Analizler sonucunda iş yükü değişkeninin iş tatmininin üzerinde etkisi olmaması nedeniyle şekil 4.2’de verilen araştırma modeli yeniden şekil 5.10’da verildiği şekliyle düzenlenmiştir. Bu modelde 1 numaralı iş tatmini değişkeni bağımlı değişken, 2 numaralı motivasyon ve 3 numaralı stres değişkenleri bağımsız değişkenlerdir.



Şekil 5.10. Araştırma Modeli 2

### 5.3.3. Regresyon Analizi

Bu çalışmada, iş yükü, iş stresi ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkilerinin saptanması amaçlandığı için, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri sıyanan Korelasyon analizi yönteminin yanı sıra doğrusal Regresyon analizi de yapılmıştır.

### 5.3.2.1. İş Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Doğrusal Regresyon analizi sonuçlarına göre, iş stresi değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) ve negatif ( $\beta = -0,382$ ) bir etkisi vardır.

**Tablo 5.10:** İş Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık (p)
	B	Standart Hata	$\beta$		
Sabit	35.704	3.607		9.898	0.000
STRES	-0.943	0.348	-0.382	-2.707	0.010

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

### 5.3.2.2. Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Doğrusal Regresyon analizi sonuçlarına göre, motivasyon değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) ve pozitif ( $\beta = 0,532$ ) bir etkisi vardır.

**Tablo 5.11:** Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık (p)
	B	Standart Hata	$\beta$		
Sabit	13.543	3.132		4.323	0.000
MOT.	0.212	0.052	0.532	4.074	0.000

MOT: Motivasyon

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

### 5.3.2.3. İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, iş yükü değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p > 0,05$ ) bir etkisi yoktur.

**Tablo 5.12:** İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık (p)
	B	Standart Hata	$\beta$		
Sabit	30.137	5.629		5.354	0.000
İŞ YÜKÜ	-0.107	0.149	-0.109	-0.721	0.475

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

#### 5.3.2.4. İş Stresi ve Motivasyonun Birlikte İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Motivasyon ve stress değişkenlerinin iş tatmini değişkeniyle korelasyonlarının yüksek çıkması nedeniyle iş tatmini değişkenini etkileyen faktörler olarak motivasyon ve stres değişkenleri Çoklu Regresyon yöntemiyle birlikte incelenmiş ve regresyon denklemleri elde edilmiştir. Bu çerçevede bu değişkenler Çoklu Doğrusal Regresyon analizine tabi tutulmuş ve aşağıdaki regresyon modeli kurulmuştur. İş tatmini etkilenen bağımlı değişken olarak seçilirken, motivasyon ve stres bağımsız değişkenler olarak seçilmiştir.

**Tablo 5.13:** Modelin Özeti

MODEL	R	R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	0.638	0.407	3.84

Modelin anlamlılığı için R<sup>2</sup> ifadesine bakıldığında iş tatmininin motivasyon ve stresten %40 etkilendiği gözlenmiştir.

**Tablo 5.9 : Pearson Korelasyon Tablosu**

**Korelasyon Tablosu**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1)İş Tatmini</b>	Pearson Korelasyon	1.000								
	Anlam.(2-kuyruk)	.								
<b>2)Motivasyon</b>	Pearson Korelasyon	.532**	1							
	Anlam.(2-kuyruk)	.000								
<b>3)Stres</b>	Pearson Korelasyon	-.382**	-.048	1						
	Anlam.(2-kuyruk)	.010	.755							
<b>4)İş Yüğü</b>	Pearson Korelasyon	-.109	-.118	.320*	1					
	Anlam.(2-kuyruk)	.475	.446	.032						
<b>5)Yaş</b>	Pearson Korelasyon	.158	-.248	-.326*	-.217	1				
	Anlam.(2-kuyruk)	.307	.109	.031	.157					
<b>6) İş Hacmi (TL)</b>	Pearson Korelasyon	.083	.128	.159	-.027	.196	1			
	Anlam.(2-kuyruk)	.594	.415	.302	.860	.202				
<b>7) Kadro</b>	Pearson Korelasyon	-.009	-.110	.124	.096	.158	.795**	1		
	Anlam.(2-kuyruk)	.953	.494	.433	.545	.317	.000			
<b>8)İş Hacmi (m<sup>2</sup>)</b>	Pearson Korelasyon	-.079	.065	.239	-.112	.147	.834**	.768**	1	
	Anlam.(2-kuyruk)	.621	.687	.127	.479	.351	.000	.000		
<b>9) Top Süre</b>	Pearson Korelasyon	.142	.035	.058	.068	.364*	.124	-.062	.014	1
	Anlam.(2-kuyruk)	.375	.832	.717	.672	.019	.439	.704	.933	

\*\* p< 0.01 çift yönlü kuyruk testi

\* p>0.05 çift yönlü kuyruk testi

N=44

Kurulan modelin anlamlılığı F testiyle, model değişkenleri t testiyle test edilmiştir. Tablo 5.14 ve Tablo 5.15’de Anova Analizi ve iş stresi ve motivasyonunun iş tatmini üzerinde birlikte etkileri verilmektedir.

**Tablo 5.14:** Anova Analizi

MODEL	Df	F	Anlamlılık
<b>1 Regresyon</b>	2		
<b>Kalan</b>	41	14.042	0.000
<b>Toplam</b>	43		

%1 anlamlılık seviyesinde seçilen  $\alpha$  olasılığı için, F rassal değişkeninin alacağı değerleri gösteren F dağılım tablosu incelendiğinde 43 serbestlik derecesine ait F değerinin 5.179 olduğu görülmüştür. Elde edilen F değerinin tablo değerinden büyük olması nedeniyle modelin anlamlı olduğu söylenebilmektedir (F değeri=14.042>F tablo=5.179) Bununla birlikte anlamlılık değeri olan 0.000’ın da seçilen  $\alpha = \%1$  anlamlılık seviyesinden küçük olması modelin anlamlılığının bir göstergesidir.

**Tablo 5.15:** Motivasyon ve Stresin İş Tatmini Üzerinde Birlikte Etkisi

Model	Katsayılar			t	Anlamlılık
	Standartlaştırılmamış $\beta$ Değeri	Standart Hata	Standartlaştırılmış $\beta$ Değeri		
<b>Sabit</b>	22.801	4.289		5.317	0.000
<b>MOTİVASYON</b>	0.205	0.048	0.515	4.277	0.000
<b>STRES</b>	-0.868	0.298	-0.351	-2.918	0.006

Motivasyon ve stress değişkenleri t testine tabi tutulduğunda anlamlılığın sırasıyla 0.000 ve 0.006 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin seçilen 0.01 anlamlılık değerinin altında olması değişkenlerin de anlamlılığının bir göstergesidir.

İş tatmini için elde edilen regresyon denklemi aşağıda verilmektedir. Bu ifade de:

Y : İş tatmini bağımlı değişkenini

X<sub>1</sub> : Motivasyon bağımsız değişkenini

X<sub>2</sub> : Stres bağımsız değişkenini

ifade etmektedir.

$$Y = 22\,801 + 0.205 X_1 - 0.868 X_2 \quad 5.1.$$

$$\mathbf{s.h:} \quad (4.289) \quad (0.048) \quad (0.0298)$$

$$\mathbf{t:} \quad (5.317) \quad (4.277) \quad (-2.918)$$

Stress ve motivasyon değişkenlerinin her ikisinin birden iş tatmini değişkeni üzerine etkisi incelendiğinde, ilk kestirici olan stress değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisini motivasyon değişkeninden daha fazla olduğu belirlenmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma çerçevesinde inşaat projelerinin proje müdürlerinin algıladıkları iş yükü, iş stresi ve motivasyonlarının iş tatminleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla büyük ölçekli 44 üst yapı projesinin proje müdürleriyle yüz yüze görüşülerek anket formları doldurulmuş elde edilen veriler analiz edilerek, bulgular değerlendirilmiştir.

Pearson korelasyon analiziyle iş tatmini değişkeni üzerinde motivasyon, stres ve iş yükü değişkenlerinin etkileri incelendiğinde proje müdürlerinin motivasyonlarının iş tatminleriyle pozitif korelasyon içinde olduğu, motivasyonları arttıkça iş tatminlerinin arttığı, bununla birlikte iş stresinin iş tatminiyle negatif korelasyon içinde olduğu, iş stresi arttıkça iş tatmininin azaldığı belirlenmiştir.

Analiz sonuçları çerçevesinde proje müdürlerinin algıladıkları iş yükünün iş tatminleriyle anlamlı bir korelasyon içinde olmadığı görülmüştür.

Motivasyon ve stres değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin yüksek olması nedeniyle bu değişkenlerin iş tatmini değişkeni üzerinde birlikte etkisinin incelenmesi için Çoklu Korelasyon analizi yapılmış, motivasyon ve stres değişkenlerinin iş tatmini değişkeni üzerindeki birlikte etkilerinin tek tek etkilerinden daha çok olduğu saptanmıştır.

Ayrıca iş yükü, motivasyon ve iş stresinin, iş tatmini üzerindeki etkilerinin tek tek belirlenmesi için Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş stresinin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi olduğu, motivasyonun ise pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Çoklu Regresyon analizi de gerçekleştirilerek motivasyon ve stres değişkenlerinin iş tatmini üzerinde birlikte etkisi tekrar sınanmış, görelî ve açıklayıcı katkıları belirlenmiştir. Sonuçlar motivasyon değişkeninin, iş stresi değişkenine kıyasla iş tatmini için daha güçlü bir kestirici olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çoklu regresyon denklemi de elde edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında elde edilen sonuçların literatürle uyum içinde olduğu görülmektedir. İnşaat proje müdürlerinin iş stresi iş tatmini ve motivasyon iş tatmini ilişkisi diğer proje bazlı olmayan işletmelerde çalışan örneklem için elde edilen sonuçlarla farklılık göstermemektedir. Bu tez çalışması çerçevesinde beklendiği şekilde proje müdürlerinin maruz kaldığı iş stresinin iş tatminlerini olumsuz yönde etkilediği bununla birlikte motive edilmeleri durumunda iş tatmin düzeylerinin artacağı belirlenmiştir.

Literatürde iş yükü arttıkça iş tatmininin azalacağı yönünde çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Tez boyunca anlatıldığı şekilde proje bazlı işin zaman kısıtı altında gerçekleştirilen süreksiz yapısı ve inşaat projelerinin diğer tip işletmelerden ve hatta proje bazlı diğer sektörlerden farklılık göstermesi nedeniyle, proje müdürleri için iş yükünün işin sürekliliğinin bir göstergesi olarak algılanacağı ve proje müdürlerinde iş güvencesi yaratacağı düşünülmüş ve iş yükü ve tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olması beklenmiştir. Yapılan analizler sonucunda hem literatürden hemde bu çalışmada beklenen ilişkilerden farklı olarak iş yükü ve iş tatmini arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonuç araştırmanın önemli bulgularından biri olarak değerlendirilebilir. Bu bulgu, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bağlamında yorumlanabilir. Proje bazlı organizasyonlarda iş yükü, iş ortamında olduğu varsayılan bir hijyen faktörü olarak sayılabilir. Bununla birlikte iş yükü iş tatmini ilişkisinin moderatör faktörlerle yeniden araştırılması yararlı olacaktır. Bu moderatör faktörler işin kendisi, işin çeşitliliği, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları vb. olarak seçilebilir.

Vurgulanması gereken diğer bir husus, proje müdürlerine uygulanan anket sorularının subjektif oluşudur. Başka bir deyişle proje müdürlerinin iş yükünü

“fazla” olarak algılamıyor olmalarıdır. İleriye yönelik araştırmalarda, objektif iş y¼k¼ ölç¼mlerinin kullanılarak, iş y¼k¼ iş tatmini ilişkisinin irdelenmesi proje bazlı sektörlerde iki değişken arasındaki bağlantının analizine ışık tutabilecektir.

Yukarıda elde edilen sonuçlara ek olarak analizler sonucunda proje müdürlerinin algıladıkları iş y¼k¼ ve iş stresi arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğu gör¼lmüřtür. Bu sonuçlar ışığında, bu örneklem çerçevesinde proje müdürlerinin algıladıkları iş yükünün iş tatmini üzerinde tek başına belirleyici bir etken olmadığı sonucuna varılabilir. Ayrıca Proje müdürlerinin yaşı ve algıladıkları stress değişkenleri arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

İleriye yönelik olarak örneklem sayısı arttırılarak benzer çalışma tekrarlanabilir. Bununla birlikte yine proje bağımlı benzer sektörlerde aynı ilişkinin bulunup bulunmadığı araştırılarak proje bazlı örgütlenen inşaat sektörüyle mukayeseli bir çalışma gerçekleştirilebilir. Ayrıca iş yükünün hangi faktörlerle bir araya geldiğinde iş tatmini üzerinde etkisi olduğu araştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- [1] **Ailen, R.** 1983. Human Stress: Its Nature and Control, McMilan Publication, New York, USA
- [2] **Albayrak, B.,** 1998. Proje Yönetimi ve Danışmanlık, Alfa Basım, 2. Bası, İstanbul
- [3] **Ardıç, K.,** 2001. “Job Satisfaction in Public and Private University Academics of Turkey: a comparative study” *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Silivri İstanbul, Mayıs 24-26*
- [4] **Aşan, Ö., Aydın, E., M.,** 2006. Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Yayım, İstanbul
- [5] **Başaran İ., E.,** 1984. Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü.E.F. Yayını No: 111, Ankara,1982. Yönetime Giriş, A.Ü.E.B.F. Yayınları No: 135, Ankara, 1984.
- [6] **Bigat, E.,** 1980. Yapım Yönetim ve Organizasyonu 2,Yapı İşletmesi, İ.D.G.S Akademisi Mimarlık Yüksek Okulu, Bozak Matbaası
- [7] **Blau S.G.,** 1980. “Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction” *Work and Occupations, 337-66*

- [8] **Boultinghouse, O., W., Hammack, G., G., Vo, A., H., Dittmar, M., L.,** 2007. "Assessing Physician Job Satisfaction and Mental Workload" *Telemedicine Journal and E-health*, 13, 6, 715-718
- [9] **Caplan R. D.** 1971. Organizational Stress and Individual Strain: A Social Psychological Study of Risk Faktors in Heart Disease among Administrators, Engineers and Scientists. Institute for Social Research, Universty of Michigan, Universty Microfilms No.72-14822, Ann Arbor, Michigan
- [10] **Cedoline, A., J.,** 1982. Excerpts from Job Burnout: Symptoms, Causes, and Sur-vival Skills, Columbia University Press
- [11] **Ceylan, A.,** 1998. "Örgütsel Davranış", GYTE Matbaası, İstanbul
- [12] **Dağdeviren, M., Kurt, M., Akay, D.,** 2003. Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Uygulaması,*Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt:20, No:4, 517-525
- [13] **Dağdeviren, M., Eraslan, E., Kurt, M.,** 2005. Çalışma duruşlarının ergonomik analizi , *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 73-84
- [14] **Dessler, 1979. G.,** Management fundamentals, A Framework, *Reston Pub. Co.*, s 355
- [15] **Dipboye, Robert L., Smith, Carlla S., and Howell, William C.** 1994/2000. Understanding an Industrial integrated Organizational approach, Psychology Harcourt Brace College, London.

- [16] **Erdoğan, İ.**, 1996.” İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, Avcıol Basım-Yayın
- [17] **Eren, E.**, 2007. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul
- [18] **Erkut, H.**, İnşaat Sanayinde Çevre Analizi ve Yönetim Bulguları, XI s
- [19] **Gerhard, H., Sejitz vd.**, 2004. Goal Settings and Goal Orientation: An integration of Two Different and Yet Related Literatures, *Academey of Management Journals*, vol:4, no:2, 227
- [20] **Graham, J., Ramirez, J., A., Field, S., Richards, M., A.**, 2000, Job Stress and Satisfaction Among Clinical Radiologists, *Clinical Radiology*, 55, 182-185
- [21] **Greenberg, E., S., Sikora, Patricia, G., L., ve Moore, S.**, Work Teams and Organizational Commitment Working Paper, University of Puget Sound
- [22] **Gümüştekin, G., Öztemiz B.**, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, Dumlupınar Üniversitesi, işletme Bölümü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü
- [23] **Hollon, C.J., Chesser, R.J., 1976.** ”The relationship of personal influence dissonance to job tension, satisfaction, and involvement” *Academy of Management Journal*, (19), 308-314

- [24] **House, R., J., and Rizzo, J., E.,** 1972.b .Role Conflict and Ambiguity As Critical Variables in a Model of Organizational Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- [25] **Ivancevich, J., M., ve Matteson M., T.,** 1980. Stress and Work, Scott, Foresman, Glenview, 145
- [26] **Jung, H., S.,** 2001. Establishment of overall workload assessment technique for various tasks and workplaces, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 28, 341-353
- [27] **Kalleberg A.L.,** 1983. Age Differences in Job Satisfaction”, The Journal of Loscocco K.A., “Aging, Values and Rewards: American Sociological Review, 78-90
- [28] **Karasar, N.,** 1994. Bilimsel Araştırma Yöntemi, 6. Basım
- [29] **Kese, A.,** 2006. “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11), 100-119
- [30] **Kuruoğlu, M., Arslan, M.,** Türk İnşaat Sektöründe Proje Yöneticileri İçin Bilgi ve Becerilerin Değerlendirilmesi <http://www.ins.itu.edu.tr/murkur/MURKUR>
- [31] **Leung M., NG Thomas, Cheung S.,** 2004. “Measuring construction project participant satisfaction”, *Construction Management and Economics*, 22, 319-331

- [32] **Liu, B., C., Tang, N., Y., Zhu, X., M.,** 2008. Public Service Motivation and Job Satisfaction in China an Investigation of Generalisability and Instrumentality, *International Journal of Manpower*, 29, 8, 684-699
- [33] **Locke E.A.,** 1976. "The Nature and Cause of Job Satisfaction" düzenleme M.D. Dunette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychologyi Rand McNallyi Chicago*, 1300
- [34] **Lodahl, T., and Kejner, M.,** 1965. The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33
- [35] **Losek, J., D.,** 1994. Characteristic, Workload, and Job Satisfaction of Attending Physicians From Pediatric Emergency Medicine Fellowship Programs, *Pediatric Eemergency Care*, Williams and Wilkans, 10, 5, 256-259
- [36] **Luthans, F.,** 1995. Organizational Behavior, McGraw-Hill Inc., 7<sup>th</sup> Edition, New York, USA
- [37] **Maslow, A., H.,** 1943. A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396
- [38] **McFarland, T.,** 1994. "Managing Performance of Engineers", *Journal of Management in Engineering*, 28-33
- [39] **Miller, G., V., F., Travers, C., J.,** 2005. Ethnicity and the Experience of Work: Job Stress and Satisfaction of minority Ethnic Teachers in the UK, *International Review of Psychiatry*, 17, 5, 317-327
- [40] **Newbold, P.,** 1995. İşletme ve İktisat İçin İstatistik, Prentice Hall İnc, New Jersey

- [41] **Oğuzalp, E., H.**, 1997. Yapım Yönetim Ekonomisi, Ders Notları, Yayın no:40, 1. Baskı
- [42] **Özsu, T.**, 1984. Proje Planlama ve Denetim Teknikleri, Ankara, SEGEM Yay
- [43] **Öztürkcan, M.**, 2006. İstatistik, Ege Basım, ISBN: 9756760273
- [44] **Pehlivan, İ.**, 1995. Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16. Ankara, s.11-73.
- [45] **Perrewe, P., ve Victory, F. A.**, 1988. Combatting Job Stress, *Traning and Development Journal*
- [46] **Pool, S., W.**, 1997. The Relationship with Substitutes of Leadership, Leadership Behaviour and Work Motivation, *Journal of Psychology*, 131, 3, 271-283
- [47] **Rahman M., Sen Ak,** 1987. “Effect of Job Satisfactionon Stress, Performance and Health in self-paced repetitive Work” *Int Arch Occup Enviro Health*, 59 (2),115-21
- [48] **Shapiro J., Stern L.W.**, 1975. “Job Satisfaction Male and Female Professionals and Non-professional workers”, *Personnel Journal*, 388-407
- [49] **Sledge, S., Miles, A., K., Coppage, S.**, 2008. What Role Does Culture Play? A Look at Motivation and Job Satisfaction Among Hotel Workers in Brazil? *International Journal of Human Resource Management*, 19, 9, 1667-1682

- [50] **Smith, M., Bourke, S.,** 1992. Teachers Stress-Examining a Model Based on Context Workload and Satisfaction, *Teaching and Teacher Education*, 8, 1, 31-46
- [51] **Stoner, J.,** 1978. *Management*, Prentice-Hall, 406
- [52] **Stuart E., H., Jarvis, A., Daniel, K.,** 2007. A ward without walls? District Nurses Perceptions of Their Workload Management Priorities and Job Satisfaction, *Journal of Clinical Nursing*, 17, 3012-3020
- [53] **Sullivan S.E., Bhagat R.S.,** 1992. "Organizational stress, job satisfaction and job performance: Where do we go from here?" *Journal of Management*
- [54] **Tummers, G., E., R., Landeweerd, J., A.,** 2002. Organization, Work and Work Reactions: A Study of the Relationship Between Organizational Aspects of Nursing and Nurses Work Characteristic and Work Reactions, *Nordic College of Caring Sciences, Scand J Caring Sci*, 16, 52-58
- [55] **Tyilana, X.,** 2005. The Impact of Motivation on Job Satisfaction, Amongst Employees of a National Broadcaster, Master Thesis, Business Management, Faculty Of Management, University Of Johannesburg
- [56] **Varca P., Garnet S., Shaffer S., and McCauley D.C.,** 1983. "Gender Differences in Job Satisfaction Revisited" *Academy of Management Journal*, 348-353
- [57] **Viktorsson, A.Z., Sundström, P., Engwall, M.,** 2006. "Project Overload: An exploratory study of work and management in multi project settings", *Internal Journal of Project Management*, (24), 385-39

- [58] **Warr, P., B., Cook, J., and Wall, T., D.**, 1979. Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being, *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148
- [59] **Yüksel, İ.**, 2002. Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3) 67-78
- [60] **Zeytinoğlu, I., U.**, Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., Boos, L., 2007. Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload and Nurses Job Satisfaction and Turnover Intentions, *Canadian Public Policy- Analyse De Politiques*, 33, 31-47

## ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında İstanbul'da doğdu. Orta ve Lise öğrenimini Kültür Kolejinde tamamladıktan sonra İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Fizik Mühendisliği Bölümüne girdi, 2001 yılında mezun oldu. 1998-2001 yılları arasında Fizik Laboratuvarlarında yarı zamanlı asistan olarak görev yaptı. 2001 Yılında İstanbul Kültür Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yüksek lisansına girdi ve 2003 yılında mezun oldu. 2001 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, Enerji Enstitüsü, Nükleer Araştırmalar Anabilim dalı, Nükleer Enerji Programına girdi ve 2004 yılında Yüksek Mühendisi derecesini aldı. 2002 yılında İstanbul Kültür Üniversitesinde Araştırma Görevlisi olarak göreve başlamıştır 2009 yılında Öğretim Görevlisi olarak atandığı görevine halen devam etmektedir. Evlidir. İngilizce bilmektedir.

## **EK-1**

**Ad Soyad:**

**Projenin Adı:**

**Yüklenici Firma:**

**Projedeki ünvanı:**

**Proje müdürü olarak çalışılan toplam süre:**

**Cinsiyeti:**

**Yaşı:**

**Proje hacmi:** m<sup>2</sup>

**Proje hacmi:** \$

**Teknik kadro (kişi sayısı):**

**Aşağıdaki soru kağıdı doktora tez çalışması çerçevesinde inşaat firması çalışanlarının iş tatmini, iş yükü, motivasyonu ve stresi arasındaki ilişkiyi kurmak için düzenlenmiştir.**

**Ankette yer alan soruları cevaplandırırken, kendi görüşünüzle gerçeğe en yakın olduğuna inandığımız cevap seçeneğini işaretleyin. Cevaplarınızın olması gerekeni değil var olan durumu yansıtması beklenmektedir.**

**Tamamlanmamış anketler verilerin analizinde güçlük yaratacağından lütfen soruların tümünü cevaplandırınız.**

**Verdiğiniz bilgiler saklı tutulacak kişi ve firma isimleri zikredilmeksizin sadece toplu bulgular olarak analiz edilecektir.**

**Doktora tez çalışmasına dönüşecek bu anketteki soruları cevaplandırırdığınız için teşekkür ederim.**

**1)Proje ekibindeki takım arkadaşlarınızı performansları açısından ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?**

- hiç tatmin edici bulmuyorum  tatmin edici bulmuyorum  kararsızım  
 tatmin edici buluyorum  çok tatmin edici buluyorum

**2) Üstünüzü (amirinizi) proje yönetim becerileri açısından ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?**

- hiç tatmin edici bulmuyorum  tatmin edici bulmuyorum  kararsızım  
 tatmin edici buluyorum  çok tatmin edici buluyorum

**3) Yaptığınız işi ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?**

- hiç tatmin edici bulmuyorum  tatmin edici bulmuyorum  kararsızım  
 tatmin edici buluyorum  çok tatmin edici buluyorum

**4)İçinde bulunduğunuz organizasyonu diğerleriyle kıyasladığınızda ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?**

- hiç tatmin edici bulmuyorum  tatmin edici bulmuyorum  kararsızım  
 tatmin edici buluyorum  çok tatmin edici buluyorum

**5)Yeteneklerinizi ve işinizde gösterdiğiniz çabayı dikkate aldığınızda maaşınızı ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?**

- hiç tatmin edici bulmuyorum  tatmin edici bulmuyorum  kararsızım  
 tatmin edici buluyorum  çok tatmin edici buluyorum

**6) Bugüne kadar çalışmakta olduğunuz organizasyonda varmış bulunduğunuz aşamayı ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?**

- hiç tatmin edici bulmuyorum    tatmin edici bulmuyorum    kararsızım  
 tatmin edici buluyorum    çok tatmin edici buluyorum

**7) Gelecekte organizasyon içinde ilerleme kaydetme şansınızı ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?**

- hiç tatmin edici bulmuyorum    tatmin edici bulmuyorum    kararsızım  
 tatmin edici buluyorum    çok tatmin edici buluyorum

**1) Fazla mesai almasamda işimi bitirmek için fazladan çalışıyorum.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**2) Bir kişiyi işinde gösterdiği performansa göre tartabilirsin.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**3) İşim yaşantımdaki en büyük tatmin kaynağı.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**4) Sabahları işte zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**5) İşe genellikle hazırlık yapmak için biraz erken gidiyorum.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**6) Yaşantımda en önem verdiğim şeyler işimle ilgili olanlardır.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**7)Bazen geceler bir sonraki gün yapacağım işleri düşünmekten uyuyamıyorum.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**8)İşim konusunda mükemmeliyetçiyim.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**9)İşimle alakalı bir şeyde başarısız olduğumda kendimi mutsuz hissediyorum.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**10)İşimden daha önemli aktivitelerim de var.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**11)Tüm hayatımı işim oluşturuyor.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**12)Paraya ihtiyacım olmasaydı bile bu işte çalışmaya devam ederdim.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**13)Çoğu zaman işe gitmektense evde kalmayı istiyorum.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**14)Bana göre işim kimliğimin sadece küçük bir parçası.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**15)Kişisel olarak işime çok bağlıyım.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**16)İşimde ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınıyorum.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**17)Eskiden işim konusunda bugüne kıyasla çok daha hırslıydım.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**18)Hayattaki bir çok şey işten daha önemlidir.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**19)Eskiden işimle daha çok ilgilenirdim artık başka şeyler benim için daha önemli.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**20) Bazen işte yaptığım hatalardan ötürü kendimi cezalandırmak istiyorum.**

- kesinlikle katılıyorum     katılıyorum  
 katılmıyorum                 kesinlikle katılmıyorum

**1)İşim sağlığımlı doğrudan etkiliyor.**

doğru  yanlış

**2)Büyük stres altında çalışıyorum.**

doğru  yanlış

**3)İşim dolayısıyla kendimi husuruz veya sinirli hissediyorum.**

doğru  yanlış

**4)Başka bir işte çalışıyor olsaydım muhtemelen sağlığımlı daha iyi olurdu.**

doğru  yanlış

**5)İşimle ilgili problemler geceleri uyumama engel oluyor.**

doğru  yanlış

**6) İşte toplantılara katılmadan önce kendimi gergin hissediyorum.**

doğru  yanlış

**7)İşimi eve taşıyorum, yani başka işler yaparken de hep işimi düşünüyorum.**

doğru  yanlış

**1)Üzerinizdeki projelerin ve görevlerin sayısı**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

**2)Toplantılarda harcadığınız zaman**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

**3)Size kalan boş zaman**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

**4)Birbiriyle tutarsız istek ve talimat**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

**5)Yapılacak işlerin miktarı**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

**6) Yapılacak işleri düşünecek ve tartacak zaman**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

**7)Yapmanız beklenen işin niceliği**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

**8)Hiç zamanınız olmadığı düşüncesine kapıldığınız durumlar**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

**9)Gün boyunca yaptığınız telefon görüşmeleri ve başkalarının ofisine gitme zorunlulukları**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

**10)Şantiyede harcadığınız zaman**

- Çok az       Az       Biraz       Fazla       Çok Fazla

## EK-2

### İş Tatmini Ölçeğinin Maddeleri ve Ortalama Puanları

Ölçek Maddeleri	#	Ortalama
Proje ekibindeki takım arkadaşlarınızı performansları açısından ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?	1	3.93
Üstünüzü (amirinizi) proje yönetim becerileri açısından ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?	2	3.65
Yaptığımız işi ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?	3	4.29
İçinde bulunduğunuz organizasyonu diğerleriyle kıyasladığımızda ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?	4	3.43
Yeteneklerinizi ve işinizde gösterdiğiniz çabayı dikkate aldığımızda maaşınızı ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?	5	3.36
Bugüne kadar çalışmakta olduğunuz organizasyonda varmış bulunduğunuz aşamayı ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?	6	4.13
Gelecekte organizasyon içinde ilerleme kaydetme şansınızı ne kadar tatmin edici buluyorsunuz?	7	3.86

### İş Yüğü Ölçeğinin Maddeleri ve Ortalama Puanları

Ölçek Maddeleri	#	Ortalama
Üzerinizdeki projelerin ve görevlerin sayısı	1	3.79
Toplantılarda harcadığınız zaman	2	3.25
Size kalan boş zaman	3	4.1
Birbiriyle tutarsız istek ve talimat	4	2.66
Yapılacak işlerin miktarı	5	4.32
Yapılacak işleri düşünecek ve tartacak zaman	6	3.41
Yapmanız beklenen işin niceliği	7	4.27
Hiç zamanınız olmadığı düşüncesine kapıldığınız durumlar	8	3.32
Gün boyunca yaptığınız telefon görüşmeleri ve başkalarının ofisine gitme zorunluluklar	9	3.82
Şantiyede harcadığınız zaman	10	4.41

### İş Stresi Ölçeğinin Maddeleri ve Ortalama Puanları

Ölçek Maddeleri	#	Ortalama
İşim sağlığımlı doğrudan etkiliyor.	1	1.68
Büyük stres altında çalışıyorum.	2	1.66
İşim dolayısıyla kendimi huzursuz veya sinirli hissediyorum.	3	1.55
Başka bir işte çalışıyor olsaydım muhtemelen sağlığımlı daha iyi olurdu.	4	1.25
İşimle ilgili problemler geceleri uyumama engel oluyor.	5	1.5
İşte toplantılara katılmadan önce kendimi gergin hissediyorum.	6	1.23
İşimi eve taşıyorum, yani başka işler yaparken de hep işimi düşünüyorum.	7	1.3

## Motivasyon Ölçeğinin Maddeleri ve Ortalama Puanları

Ölçek Maddeleri	#	Ortalama
Fazla mesai almasamda işimi bitirmek için fazladan çalışıyorum.	1	3.61
Bir kişiyi işinde gösterdiği performansına göre tartabilirsin.	2	3.27
İşim yaşantımdaki en büyük tatmin kaynağı.	3	2.77
Sabahları işte zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum.	4	3.59
İşe genellikle hazırlık yapmak için biraz erken gidiyorum.	5	3.14
Yaşantımda en önem verdiğim şeyler işimle ilgili olanlardır.	6	2.34
Bazen geceler bir sonraki gün yapacağım işleri düşünmekten uyuyamıyorum.	7	2.57
İşim konusunda mükemmeliyetçiyim.	8	3.32
İşimle alakalı bir şeyde başarısız olduğumda kendimi mutsuz hissediyorum.	9	3.73
İşimden daha önemli aktivitelerim de var.	10	2.84
Tüm hayatımı işim oluşturuyor.	11	2.27
Paraya ihtiyacım olmasaydı bile bu işte çalışmaya devam ederdim.	12	2.82
Çoğu zaman işe gitmektense evde kalmayı istiyorum.	13	3.39
Bana göre işim kimliğimin sadece küçük bir parçası.	14	2.73
Kişisel olarak işime çok bağlıyım.	15	3.55
İşimde ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınıyorum.	16	3.55

<b>Eskiden işim konusunda bugüne kıyasla çok daha hırslıydım.</b>	17	2.52
<b>Hayattaki birçok şey işten daha önemlidir.</b>	18	2.43
<b>Eskiden işimle daha çok ilgilenirdim artık başka şeyler benim için daha önemli.</b>	19	2.98
<b>Bazen işte yaptığım hatalardan ötürü kendimi cezalandırmak istiyorum.</b>	20	2.36